



24 JAN 2018

At

**Madame la Ministre de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité
et du Développement Social**

**-Direction de la Protection de la Famille, de l'Enfance et des
Personnes Âgées-**

- Rabat -

Objet : Programme RSA II/ Contrat d'assistance technique relatif au
projet «Appui à la protection de l'enfance au Maroc».

J'ai l'honneur de vous faire parvenir, ci-joint, copie du contrat
d'assistance technique cité en objet, dûment signé par l'ensemble des
parties.

A cet égard, et conformément au point 6.2 des termes de référence
dudit contrat, je vous saurais gré des dispositions que vous voudriez
bien prendre afin d'assurer l'installation des experts.

Adjoint au Directeur du Trésor
et des Finances Extérieures
Chargé du Pôle Financements et
Relations Extérieures

Signé : Mohamed ELGHOLABZOURI

SOMMAIRE

- Contrat et Conditions particulières
- Annexe I : Conditions générales des marchés de services
- Annexe II : Termes de référence et Clarifications
- Annexe III : Organisation et méthodologie
- Annexe IV : Experts principaux
- Annexe V : Budget
- Annexes VI : Formulaire et autres documents pertinents
- Annexe VII : Vérification des dépenses (TdR et Modèle de rapport)

Contrat et Conditions particulières

MARCHÉ DE SERVICES
POUR LES ACTIONS EXTERIEURES DE L'UNION EUROPEENNE
N°ENPI/2017/393-581

FINANCE PAR LE BUDGET GENERAL DE L'UE

Entre

Le Ministère de l'Economie et des Finances du Royaume du Maroc,

Boulevard Mohamed V, Quartier administratif Chellah, Rabat, Maroc, (le «pouvoir adjudicateur»),

d'une part,

et

Le Consortium Conseil santé S.A, SOFRECO et Fondazione Giacomo Brodolini, représentés par le
Chef de file Conseil Santé

92 boulevard Victor Hugo – 92110 Clichy- France

TVA : FR61413502642, (le «contractant»),

d'autre part,

il a été convenu ce qui suit:

PROJET : Réussir le Statut Avancé II 'RSA II'
(2013/024-875 complétée par 2014/037-845)

INTITULÉ DU MARCHÉ « Appui à la protection de l'enfance »

(Ministère de la solidarité de la femme de la famille et du développement social au Maroc)

Numéro d'identification : EuropeAid/138755/IH/SER/MA

(1) Objet

1.1 Le présent marché a pour objet la " Appui à la protection de l'enfance " fait à Rabat-Maroc portant le numéro d'identification EuropeAid/138755/IH/SER/MA (les «services»).

1.2 Le contractant exécute ses obligations conformément aux termes de référence de ce marché (voir Annexe II).

(2) Valeur du marché

Ce marché, établi en euros, est un **marché à prix unitaire**. Sur la base des honoraires maximum, de la provision pour les dépenses accessoires et de la provision pour la vérification des dépenses définis à l'annexe V, la valeur maximale du marché est de 1 021 500 EUR.

(3) Ordre hiérarchique des documents contractuels

Les documents suivants seront considérés, lus et interprétés comme faisant partie intégrante du présent marché dans l'ordre hiérarchique suivant:

✓

- le contrat;
- les conditions particulières («conditions particulières»);
- les conditions générales (Annexe I);
- les termes de référence y compris les clarifications avant la date limite de soumission des offres;
- l'organisation et méthodologie (Annexe III);
- les experts principaux (Annexe IV);
- le budget (ventilation) (Annexe V);
- les autres formulaires et documents pertinents (Annexe VI);
- les rapports d'observations factuelles et les termes de référence relatifs à la vérification des dépenses (Annexe VII)].

Les différents documents constituant le marché doivent être considérés comme mutuellement explicites; en cas d'ambiguïtés ou de divergences, ces documents seront appliqués selon l'ordre hiérarchique ci-dessus. Les avenants suivent l'ordre hiérarchique du document qu'ils modifient.

(4) Langue du marché

La langue du marché et de toutes les communications écrites entre le contractant et le pouvoir adjudicateur et/ou le gestionnaire du projet sera le français.

(5) Autres conditions particulières applicables au marché

Néant.

En foi de quoi les parties ont signé le présent contrat, qui devient effectif à compter du jour où la dernière partie, à savoir le contractant, l'a signé.

Établi en français en trois exemplaires originaux dont un original remis au pouvoir adjudicateur, un original à la Commission européenne et un original au contractant.

Pour le contractant

Nom:

Titre:

Signature:

Date:

Ungerer
Claude UNGERER
Président Directeur Général

Endossé pour financement par l'Union européenne

Nom:

Fonction:

Signature:

Date:

Philip MIKOS
Chef de Coopération
Délégation de l'Union Européenne

92-98 boulevard Voltaire
92110 CLICHY - FRANCE
Tél. 33(0)1 55 46 92 60 - Fax 33(0)1 55 46 92 79
www.conseilsante.com

19/12/2017



Pour le pouvoir adjudicateur

Nom:

Titre:

Signature:

Date:

Adjoint au Directeur du Trésor
et des Finances Extérieures
Chargé du Pôle Financements et
Relations Extérieures
Signé : Mohamed EL MOLABZOURI

21/12/2017

CONDITIONS PARTICULIÈRES

Les présentes conditions particulières précisent et complètent, au besoin, les dispositions des conditions générales applicables au marché. Sauf si les conditions particulières en disposent autrement, les dispositions des conditions générales susmentionnées demeurent pleinement applicables. La numérotation des articles des conditions particulières n'est pas consécutive et suit la numérotation des articles des conditions générales. À titre exceptionnel et avec l'autorisation des services compétents de la Commission, d'autres clauses peuvent être introduites pour couvrir des situations particulières.

ARTICLE 2 COMMUNICATIONS

2.1 Toute communication écrite relative au présent contrat, entre le pouvoir adjudicateur et/ou le gestionnaire du projet, d'une part et le contractant d'autre part, doit indiquer l'intitulé du contrat et son numéro d'identification et doit être adressée par courriel postal, fax, courriel électronique ou par porteur au :

Pour le pouvoir adjudicateur,

Monsieur Brahim CHOUQUI
Direction du Trésor et des Finances extérieures – Entrée E – Premier étage – Bureau 277
Ministère de l'Economie et des Finances,
Boulevard Mohamed V, Quartier Administratif Chellah, Rabat-Maroc
Email : b.chouqui@tresor.finances.gov.ma

Pour le gestionnaire du projet :

Mme. Souad MELLOUK
Chef du service de la convergence réglementaire avec l'Union européenne
Direction du Trésor et des Finances extérieures – Entrée E – Premier étage – Bureau 149
Ministère de l'Economie et des Finances,
Boulevard Mohamed V, Quartier Administratif Chellah, Rabat-Maroc
Email : s.mellouk@tresor.finances.gov.ma

Pour le contractant

Mr. Olivier KUPERMINC
92 boulevard Victor Hugo – 92110 Clichy- France
HEALTH@conseilsante.com

ARTICLE 19 PERIODE DE MISE EN ŒUVRE ET DELAIS

19.1 La date de début d'exécution interviendra dans les 3 mois suivant la signature du présent marché par les deux parties et sera fixée par un ordre de service du gestionnaire de projet.

19.2 La période de mise en œuvre des tâches est de 24 mois à partir de la date de début d'exécution.

ARTICLE 26 RAPPORT INTERIMAIRE ET RAPPORT FINAL

Le contractant établira des rapports d'avancement conformément aux termes de référence.

ARTICLE 28 VERIFICATION DES DEPENSES

- (6) 28.2 La vérification des dépenses mentionnée dans les conditions générales est menée par Cabinet Barry et Associés, 17, rue de l'Université 93160 Noisy le Grand - France, Tel +33 1 55 85 10 70, Fax +33 1 49 31 00 16.

ARTICLE 29 PAIEMENTS ET INTERETS POUR RETARD DE PAIEMENTS

- 29.1 Les paiements s'effectuent conformément à l'option suivante:

Mois		EUR
1	Préfinancement maximum¹	204 300 €
6 -12-18-24	Paiements intermédiaires	715 050 €
30	Solde prévisible	102 150 €
	Total	1 021 500 €

Les montants réels payables à l'issue du versement du préfinancement vont varier. Ils doivent être basés sur la facture du contractant accompagnée d'un rapport d'avancement et d'un rapport de vérification des dépenses, sous réserve de l'approbation de ces derniers conformément à l'article 27 des conditions générales.

Par dérogation aux conditions générales, les paiements au contractant des montants dus pour paiements intermédiaires ou paiement final sont effectués dans les 90 jours à compter de la réception par le pouvoir adjudicateur d'une facture et des rapports, sous réserve de l'approbation desdits rapports conformément à l'article 27 des conditions générales.

- 29.3 Par dérogation à l'article 29.3 des conditions générales, à l'expiration du délai visé à l'article 29.1, le contractant sera en droit de recevoir, à sa demande, des intérêts de retard au taux et pour la période visés dans les conditions générales. La demande doit être soumise dans les deux mois suivant la date du paiement tardif.
- 29.5 Les paiements se feront en EUR conformément à l'article 20, paragraphe 6, et à l'article 29, paragraphe 4, des conditions générales, sur le compte bancaire notifié par le contractant au pouvoir adjudicateur.

Dans le cas de marchés en gestion indirecte avec contrôle ex-ante et lorsque les factures sont soumises au pouvoir adjudicateur, le contractant doit informer la Commission européenne à Section Finances et Contrats, Délégation de l'Union européenne au Maroc, Riad Business Center, Aile Sud, Boulevard Er Riad BP 1302 Rabat – Maroc

ARTICLE 40 REGLEMENT DES DIFFERENDS

- 40.4 Tout différend survenant dans l'exécution du présent contrat et qui ne peut être réglé d'une autre manière est de la compétence exclusive des tribunaux administratifs du Royaume du Maroc conformément à la législation nationale de l'État du pouvoir adjudicateur.

¹ Le contractant n'est pas obligé de demander un préfinancement.

Annexe I – Conditions Générales des marchés de services

Contrat de service n° ENPI/2017/393-581
Appui à la protection de l'enfance

ANNEXE I:
CONDITIONS GÉNÉRALES DES MARCHÉS DE SERVICES FINANCÉS PAR
L'UNION
EUROPÉENNE OU PAR LE FONDS EUROPÉEN DE DÉVELOPPEMENT (FED)

TABLE DES MATIÈRES

ARTICLE 1.	DEFINITIONS	2
ARTICLE 2.	COMMUNICATIONS	2
ARTICLE 3.	CESSION	2
ARTICLE 4.	SOUS-TRAITANCE.....	3
ARTICLE 5.	INFORMATIONS A FOURNIR	3
ARTICLE 6.	ASSISTANCE EN MATIERE DE REGLEMENTATION LOCALE	3
ARTICLE 7.	OBLIGATIONS GENERALES	4
ARTICLE 8.	CODE DE CONDUITE	5
ARTICLE 9.	CONFLIT D'INTERETS.....	5
ARTICLE 10.	SANCTIONS ADMINISTRATIVES	6
ARTICLE 11.	SPECIFICATIONS ET DESSINS	6
ARTICLE 12.	RESPONSABILITES	7
ARTICLE 13.	DISPOSITIONS EN MATIERE DE SANTE, D'ASSURANCE ET DE SECURITE.....	8
ARTICLE 14.	DROITS DE PROPRIETE INTELLECTUELLE ET INDUSTRIELLE	10
ARTICLE 15.	NATURE DES PRESTATIONS	11
ARTICLE 16.	PERSONNEL	11
ARTICLE 17.	REMPLACEMENT DU PERSONNEL.....	11
ARTICLE 18.	STAGIAIRES	12
ARTICLE 19.	MISE EN ŒUVRE DES TACHES ET RETARDS	13
ARTICLE 20.	MODIFICATION DU MARCHE	13
ARTICLE 21.	HORAIRE DE TRAVAIL	14
ARTICLE 22.	DROIT AUX CONGES	14
ARTICLE 23.	INFORMATION	15
ARTICLE 24.	REGISTRES	15
ARTICLE 25.	VERIFICATIONS, CONTROLES ET AUDITS PAR LES ORGANES DE L'UNION EUROPEENNE	15
ARTICLE 26.	RAPPORTS D'AVANCEMENT ET RAPPORT FINAL.....	16
ARTICLE 27.	APPROBATION DES RAPPORTS ET DOCUMENTS.....	16
ARTICLE 28.	VERIFICATION DES DEPENSES.....	17
ARTICLE 29.	PAIEMENT ET INTERETS POUR RETARD DE PAIEMENT.....	17
ARTICLE 30.	GARANTIE FINANCIERE.....	20
ARTICLE 31.	RECOUVREMENT DES DETTES DU CONTRACTANT.....	21
ARTICLE 32.	REVISION DES PRIX	21
ARTICLE 33.	PAIEMENT AU PROFIT DE TIERS.....	21
ARTICLE 34.	DEFAUT D'EXECUTION	21
ARTICLE 35.	SUSPENSION DU MARCHÉ.....	22
ARTICLE 36.	RESILIATION PAR LE POUVOIR ADJUDICATEUR.....	22
ARTICLE 37.	RESILIATION PAR LE CONTRACTANT.....	24
ARTICLE 38.	CAS DE FORCE MAJEURE	25
ARTICLE 39.	DECES	25
ARTICLE 40.	REGLEMENT DES DIFFERENDS	26
ARTICLE 41.	LOI APPLICABLE.....	26
ARTICLE 42.	PROTECTION DES DONNEES	26

DISPOSITIONS PRÉLIMINAIRES

ARTICLE 1. DEFINITIONS

- 1.1. Les titres et sous-titres des présentes conditions générales ne sont pas réputés faire partie intégrante de celles-ci et ne sont pas pris en considération pour l'interprétation du marché.
- 1.2. Lorsque le contexte le permet, les mots au singulier sont réputés inclure le pluriel et inversement, et les mots au masculin sont réputés inclure le féminin et inversement.
- 1.3. Le terme «pays» est réputé inclure l'État ou le territoire.
- 1.4. Les mots désignant des personnes ou des parties incluent les sociétés et entreprises et tout organisme ayant la capacité juridique.
- 1.5. Les définitions des termes utilisés dans les présentes conditions générales se trouvent dans «le Glossaire», annexe A Ia du Guide pratique, qui fait partie intégrante de ce marché.

ARTICLE 2. COMMUNICATIONS

- 2.1. Sauf dispositions contraires des conditions particulières, toute communication écrite entre le pouvoir adjudicateur ou le gestionnaire du projet, d'une part, et le contractant, d'autre part, doit spécifier le titre du marché et son numéro d'identification, et est expédiée par courrier, télégramme, télex, télécopie ou e-mail ou déposée personnellement aux adresses appropriées indiquées par les parties à cette fin dans les conditions particulières.
- 2.2. Si l'expéditeur d'une communication demande un accusé de réception, il l'indique dans sa communication; il doit demander un accusé de réception chaque fois que la date de réception est assortie d'un délai. En tout état de cause, il devra prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer la réception de sa communication dans les délais.
- 2.3. Lorsque le marché prévoit, de la part d'une personne, une notification, un préavis, un consentement, une approbation, un agrément, un certificat ou une décision, la notification, le préavis, le consentement, l'approbation, l'agrément, le certificat ou la décision doivent être, sauf dispositions contraires, sous forme écrite, et les termes «notifier», «donner préavis», «consentir», «approuver», «agréer», «certifier» ou «décider» emportent la même conséquence. Le consentement, l'approbation, l'agrément, le certificat ou la décision ne sont ni refusés ni retardés abusivement.
- 2.4. Les instructions ou ordres donnés oralement sont confirmés par écrit.

ARTICLE 3. CESSION

- 3.1. Une cession n'est valable que si elle fait l'objet d'une convention écrite par laquelle le contractant transfère tout ou partie de son marché à un tiers.
- 3.2. Le contractant ne peut, sans l'approbation préalable du pouvoir adjudicateur, céder tout ou partie du marché ou tout avantage ou intérêt qui en découle, sauf dans les cas suivants:
 - (a) la constitution d'une sûreté en faveur des banques du contractant sur toute somme due ou susceptible de lui être due au titre du marché; ou
 - (b) la cession aux assureurs du contractant du droit de celui-ci d'obtenir réparation par toute personne responsable, lorsque les assureurs ont réparé le préjudice qu'il a subi ou dont il a assumé la responsabilité.
- 3.3. Aux fins de l'article 3, paragraphe 2, l'approbation de la cession par le pouvoir adjudicateur ne délie pas le contractant de ses obligations pour la partie du marché déjà exécutée ou pour la partie qui n'a pas été cédée.

- 3.4. Si le contractant a cédé son marché sans autorisation, le pouvoir adjudicateur peut, sans mise en demeure, appliquer de plein droit les sanctions pour défaut d'exécution prévues aux articles 34 et 36.
- 3.5. Les cessionnaires doivent satisfaire aux critères d'éligibilité retenus pour la passation du marché et ils ne peuvent être dans aucune des situations d'exclusion indiquées dans le dossier d'appel d'offres.

ARTICLE 4. SOUS-TRAITANCE

- 4.1. La sous-traitance n'est valable que si elle fait l'objet d'une convention écrite par laquelle le contractant confie à un tiers l'exécution d'une partie de son marché.
- 4.2. Le contractant demande l'approbation préalable du pouvoir adjudicateur en cas de recours à la sous-traitance. Cette demande doit indiquer les éléments du marché à sous-traiter et l'identité du ou des sous-traitants. Le pouvoir adjudicateur notifie sa décision au contractant dans un délai de 30 jours à compter de la réception de la demande et la motive en cas de refus d'autorisation.
- 4.3. Un contrat de sous-traitance ne peut créer de relations contractuelles entre un sous-traitant et le pouvoir adjudicateur.
- 4.4. Le contractant est responsable des actes, manquements et négligences de ses sous-traitants et de leurs experts, mandataires ou employés, comme s'il s'agissait de ses propres actes, manquements ou négligences ou de ceux de ses experts, mandataires ou employés. L'approbation par le pouvoir adjudicateur de la sous-traitance d'une partie du marché ou de l'exécution par un sous-traitant d'une partie des tâches ne libère le contractant d'aucune de ses obligations contractuelles.
- 4.5. Si le pouvoir adjudicateur ou le gestionnaire du projet estime qu'un sous-traitant n'est pas compétent pour exécuter les tâches qui lui ont été assignées, ils peuvent aussitôt demander au contractant de le remplacer par un sous-traitant possédant une qualification et une expérience que le pouvoir adjudicateur juge acceptables ou poursuivre eux-mêmes la réalisation des tâches.
- 4.6. Les sous-traitants doivent satisfaire aux critères d'éligibilité applicables à l'attribution du marché et ils ne doivent être dans aucune des situations d'exclusion décrites dans le dossier d'appel d'offres.
- 4.7. Les prestations confiées à un sous-traitant par le contractant ne peuvent être confiées à des tiers par le sous-traitant sauf accord contraire du pouvoir adjudicateur.
- 4.8. Si le contractant conclut un contrat de sous-traitance sans autorisation, le pouvoir adjudicateur peut, sans mise en demeure, appliquer de plein droit les sanctions pour défaut d'exécution prévues aux articles 34 et 36.

OBLIGATIONS DU POUVOIR ADJUDICATEUR

ARTICLE 5. INFORMATIONS A FOURNIR

- 5.1. Le pouvoir adjudicateur fournit dès que possible au contractant toutes les informations et/ou toute la documentation dont il dispose et qui peuvent être utiles à l'exécution du marché. Ces documents lui sont restitués à l'issue de la période de mise en œuvre des tâches.
- 5.2. Le pouvoir adjudicateur aide le contractant à obtenir toute information utile au marché que le contractant peut raisonnablement demander en vue de son exécution.
- 5.3. Le pouvoir adjudicateur notifiera au contractant le nom et l'adresse du gestionnaire du projet.

ARTICLE 6. ASSISTANCE EN MATIERE DE REGLEMENTATION LOCALE

- 6.1. Le contractant peut demander l'assistance du pouvoir adjudicateur en vue d'obtenir copie des lois et règlements ainsi que des informations sur les usages et les dispositions administratives du pays où les prestations doivent être fournies, lorsque ces éléments sont susceptibles de l'affecter dans

l'exécution de ses obligations au titre du marché. Le pouvoir adjudicateur peut fournir au contractant, aux frais de celui-ci, l'aide demandée.

- 6.2. Sous réserve des dispositions législatives et réglementaires en matière de main-d'œuvre étrangère du pays où les prestations doivent être fournies, le pouvoir adjudicateur aide le contractant, à sa requête, pour ses demandes de visas et permis requis par les dispositions administratives du pays où les services doivent être exécutés, et notamment les permis de séjour et de travail destinés au personnel dont les services sont jugés nécessaires par le contractant et le pouvoir adjudicateur, ainsi que les permis de séjour destinés aux membres des familles de ce personnel.

OBLIGATIONS DU CONTRACTANT

ARTICLE 7. OBLIGATIONS GENERALES

- 7.1. Le contractant met en œuvre le marché avec tout le soin et toute la diligence requis selon les meilleures pratiques professionnelles.
- 7.2. Le contractant se conforme aux ordres de service qui lui sont notifiés par le gestionnaire du projet. Lorsqu'il estime que les exigences d'un ordre de service excèdent les compétences du gestionnaire du projet ou l'objet du marché, le contractant doit, sous peine de forclusion, adresser une notification motivée au gestionnaire du projet dans un délai de 30 jours après réception de l'ordre de service. L'exécution de l'ordre de service n'est pas suspendue du fait de cette notification.
- 7.3. Le contractant fournit sans délai toute information ou tout document demandé par le pouvoir adjudicateur et la Commission européenne concernant la mise en œuvre du marché.
- 7.4. Le contractant respecte et applique les lois et règlements en vigueur dans le pays partenaire et veille à ce que son personnel, les personnes à charge de celui-ci et ses employés locaux les respectent et les appliquent également. Le contractant tient quitte le pouvoir adjudicateur de toute réclamation ou poursuite résultant d'une infraction aux dits règlements ou lois commise par lui-même, par ses employés ou par les personnes à leur charge.
- 7.5. Si un événement imprévu, une action ou une omission met en péril directement ou indirectement l'exécution du marché, partiellement ou totalement, le contractant doit immédiatement et de sa propre initiative l'enregistrer et le rapporter au pouvoir adjudicateur. Ce rapport doit inclure une description du problème, une indication de la date à laquelle il a commencé et les actions prises par le contractant pour assurer ses obligations selon le contrat. Dans ce cas, le contractant doit donner priorité à la résolution du problème plutôt qu'à la détermination des responsabilités.
- 7.6. Sous réserve des dispositions de l'article 7, paragraphe 8, le contractant s'engage à respecter la plus stricte confidentialité et à n'utiliser ou divulguer à des parties tierces aucune information ou aucun document relatif à la mise en œuvre du marché sans le consentement préalable du pouvoir adjudicateur. Le contractant continue à être lié par cet engagement après la mise en œuvre du marché et doit obtenir de chaque membre de son personnel la même déclaration. Cependant, l'utilisation de la référence du marché à des fins de commercialisation ou d'appel d'offres ne requiert pas le consentement préalable du pouvoir adjudicateur, sauf si le pouvoir adjudicateur déclare que le marché est confidentiel.
- 7.7. Si le contractant est une entreprise commune ou un consortium comprenant deux personnes ou plus, ces personnes sont solidairement tenues des obligations au titre du marché, y inclus tout montant recouvrable. La personne désignée par le consortium pour agir en son nom pour les besoins du marché, est habilitée à engager le consortium et est le seul interlocuteur pour tout aspect contractuel et financier. La composition ou la constitution de l'entreprise commune ou du consortium ne peut être modifiée sans le consentement préalable du pouvoir adjudicateur. Toute altération de la composition du consortium faite sans le consentement préalable du pouvoir adjudicateur peut entraîner la résiliation du contrat.
- 7.8. Sauf demande ou accord contraire de la Commission européenne, le contractant assure la plus grande visibilité à la contribution financière de l'Union européenne. Afin d'assurer cette publicité, le contractant doit notamment réaliser les activités prévues dans les conditions particulières. Ces

mesures doivent respecter les règles définies dans le Manuel communication et visibilité pour les actions extérieures de l'UE publié par la Commission européenne.

- 7.9. Tous les relevés doivent être conservés pendant 7 ans après le paiement final effectué dans le cadre du marché, comme prévu à l'article 24. Ils comprennent toute la documentation relative aux recettes et aux dépenses et tout inventaire nécessaire pour la vérification des pièces justificatives, notamment les feuilles de présence, les billets d'avion et de transport, les fiches de paie ou les factures pour la rémunération versée aux experts et les factures ou quittances pour frais occasionnels. En cas de manquement à cette obligation de conserver les relevés, le pouvoir adjudicateur peut, sans mise en demeure, appliquer de plein droit les sanctions pour défaut d'exécution prévues aux articles 34 et 36.

ARTICLE 8. CODE DE CONDUITE

- 8.1. Le contractant doit agir en toute occasion avec impartialité et comme un conseiller loyal conformément au code de déontologie de sa profession, ainsi qu'avec la discrétion appropriée. Il s'abstient de faire des déclarations publiques concernant le projet ou les services sans l'approbation préalable du pouvoir adjudicateur. Il n'engage le pouvoir adjudicateur d'aucune manière sans son consentement préalable par écrit et il signale cette obligation aux tiers.
- 8.2. Le contractant et son personnel respectent les droits de l'homme et s'engagent à ne pas heurter les usages politiques, culturels et religieux de l'État où le marché est exécuté.
- 8.3. Le contractant doit respecter la législation environnementale du pays dans lequel les services doivent être prestés ainsi que les normes fondamentales convenues au niveau international en matière de travail, notamment les normes fondamentales de l'OIT en la matière, les conventions sur la liberté syndicale et la négociation collective, sur l'élimination du travail forcé et obligatoire, sur l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de travail et sur l'abolition du travail des enfants.
- 8.4. Le contractant ainsi que ses sous-traitants, mandataires ou son personnel ne doivent pas abuser d'un pouvoir reçu en délégation à des fins privées. Le contractant ainsi que ses sous-traitants, mandataires ou son personnel ne peuvent recevoir ou accepter de recevoir, offrir ou proposer de donner ou procurer à quiconque un présent, une gratification, une commission ou une rétribution à titre d'incitation ou de récompense pour qu'il accomplisse ou s'abstienne d'accomplir des actes ayant trait au marché ou pour qu'il favorise ou défavorise quiconque dans le cadre du marché. Le contractant doit respecter les lois, règlements et codes de conduite applicables en matière de lutte contre la corruption.
- 8.5. Les paiements au contractant en vertu du marché constituent le seul revenu ou bénéfice dont il peut bénéficier en relation avec le marché. Le contractant et son personnel doivent s'abstenir d'exercer toute activité ou de recevoir tout avantage qui soit en conflit avec leurs obligations envers le pouvoir adjudicateur.
- 8.6. L'exécution du marché ne doit pas donner lieu au versement de frais commerciaux extraordinaires. Les frais commerciaux extraordinaires concernent toute commission non mentionnée au marché principal ou qui ne résulte pas d'un contrat en bonne et due forme faisant référence à ce marché, toute commission qui ne rétribue aucun service légitime effectif, toute commission versée dans un paradis fiscal, toute commission versée à un bénéficiaire non clairement identifié ou à une société qui a toutes les apparences d'une société de façade. Le pouvoir adjudicateur et la Commission européenne pourront procéder à tout contrôle, sur pièces et sur place, qu'ils estimeraient nécessaire pour réunir des éléments de preuve sur une présomption de frais commerciaux extraordinaires.

ARTICLE 9. CONFLIT D'INTERETS

- 9.1. Le contractant prend toutes les mesures nécessaires pour prévenir ou mettre fin à toute situation susceptible de compromettre l'exécution impartiale et objective du marché. Un conflit d'intérêts peut résulter notamment d'intérêts économiques, d'affinités politiques ou nationales, de liens familiaux ou sentimentaux, ou de toutes autres relations ou tous intérêts communs. Tout conflit d'intérêts surgissant pendant l'exécution du marché doit être notifié sans délai au pouvoir

- adjudicateur. En cas de conflit de cette nature, le contractant prend immédiatement toutes les mesures nécessaires pour y mettre fin.
- 9.2. Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de vérifier que lesdites mesures sont appropriées et d'exiger, le cas échéant, que des mesures complémentaires soient prises. Le contractant s'assure que les membres de son personnel et de ses organes d'administration et de direction ne se trouvent pas dans une situation pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts. Sans préjudice de ses obligations décrites dans le contrat, le contractant remplace, immédiatement et sans exiger du pouvoir adjudicateur une quelconque compensation, tout membre de son personnel qui serait exposé à une telle situation.
 - 9.3. Le contractant s'abstient de tout contact susceptible de compromettre son indépendance ou celle de son personnel.
 - 9.4. Le contractant limite son intervention en rapport avec le projet à l'exécution du marché.
 - 9.5. Le contractant, son personnel et quiconque est associé ou lié au contractant n'ont pas accès aux autres marchés financés par le budget de l'UE/des fonds du FED pour le même projet. Néanmoins, le contractant peut participer s'il reçoit l'approbation du pouvoir adjudicateur, si le contractant peut démontrer que sa précédente participation au projet ne lui procure pas un avantage déloyal.
 - 9.6. Les fonctionnaires et autres agents de l'administration publique du pays bénéficiaire, indépendamment de leur situation administrative, ne peuvent être recrutés comme experts, à moins que la Commission européenne n'ait préalablement donné son approbation.

ARTICLE 10. SANCTIONS ADMINISTRATIVES

- 10.1. Sans préjudice de l'application de sanctions contractuelles, le contractant peut être exclu de tous les marchés et subventions financés par l'UE, après échange contradictoire, si:
 - a) il s'est rendu coupable d'une faute professionnelle grave, a commis des irrégularités ou a été déclaré en défaut grave de ses obligations contractuelles. La durée de l'exclusion n'excède pas la durée fixée par un jugement définitif ou une décision administrative définitive ou, à défaut, une durée de trois ans;
 - b) il s'est rendu coupable de fraude, de corruption, de participation à une organisation criminelle, de blanchiment de capitaux, d'infractions liées au terrorisme, de travail des enfants ou de la traite d'êtres humains. La durée de l'exclusion n'excède pas la durée fixée par un jugement définitif ou une décision administrative définitive ou, à défaut, une durée de cinq ans.
- 10.2. Dans les cas visés à l'article 10, paragraphe 1, en complément ou en alternative à la sanction d'exclusion, le contractant peut se voir également infliger une sanction financière représentant 2 à 10 % de la valeur totale du marché en cause.
- 10.3. Lorsque le pouvoir adjudicateur est en droit d'imposer des sanctions financières, il peut les déduire de toutes sommes dues au contractant et/ou appeler la garantie appropriée.
- 10.4. La décision relatives aux sanctions administratives imposées peut être publiée sur un site internet spécifique, avec mention explicite du nom du contractant.
- 10.5. Les sanctions administratives susmentionnées peuvent également être infligées aux personnes qui sont membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance du contractant, aux personnes qui possèdent des pouvoirs de représentation, de décision ou de contrôle à l'égard du contractant, aux personnes conjointement et solidairement responsables de l'exécution du contrat et aux sous-traitants.

ARTICLE 11. SPECIFICATIONS ET DESSINS

- 11.1. Le contractant élabore toutes les spécifications et tous les dessins en utilisant des systèmes admis et généralement reconnus, acceptables pour le pouvoir adjudicateur, et en tenant compte des critères de conception les plus récents.

- 11.2. Le contractant veille à ce que les spécifications et les dessins, ainsi que toute documentation relative à la fourniture de biens et de services pour le projet, soient élaborés avec impartialité de manière à encourager la concurrence dans les soumissions.

ARTICLE 12. RESPONSABILITES

12.1. Responsabilité en cas de dommages occasionnés aux services

Sans préjudice de l'article 30 (garantie financière) et de l'article 38 (cas de force majeure), le contractant assumera (i) la pleine responsabilité du maintien de l'intégrité des services et (ii) le risque de perte et de dommages, quelles qu'en soient les causes, jusqu'à l'achèvement de la mise en œuvre des tâches et de l'approbation des rapports et documents en vertu des articles 26 et 27.

Après l'achèvement de la mise en œuvre des tâches, le contractant sera responsable et indemnisera le pouvoir adjudicateur de tous dommages occasionnés aux services par le contractant, son personnel, ses sous-traitants et toute personne dont le contractant doit répondre, au cours de toute opération accomplie afin d'achever tout travail resté le cas échéant en suspens ou afin de se conformer à ses obligations au titre des articles 26 et 27, notamment en cas de marché exécuté par tranches.

L'indemnisation des dommages aux services issus de la responsabilité du contractant à l'égard du pouvoir adjudicateur est plafonnée à la valeur du marché.

Par contre, l'indemnisation des pertes ou dommages causés du fait d'une fraude ou d'une faute lourde du contractant, son personnel, ses sous-traitants et toute personne dont le contractant doit répondre, ne peut en aucun cas être plafonnée.

Après la prestation des services, le contractant demeure responsable de tout manquement à ses obligations contractuelles pendant une période déterminée par le droit applicable au marché même après approbation des rapports et documents, ou à défaut pour une période de 10 années.

12.2. Responsabilité du contractant à l'égard du pouvoir adjudicateur

À tout moment, le contractant sera responsable et indemnisera le pouvoir adjudicateur de tous dommages occasionnés, durant l'exécution des prestations, au pouvoir adjudicateur par le contractant, son personnel, ses sous-traitants et toute personne dont le contractant doit répondre.

L'indemnisation des dommages issus de la responsabilité du contractant à l'égard du pouvoir adjudicateur est plafonnée à un montant égal à un million d'euros dans l'hypothèse où la valeur du marché est inférieure ou égale à un million d'euros. Dans l'hypothèse où la valeur du marché est supérieure à un million d'euros, l'indemnisation des dommages issus de la responsabilité du contractant sera plafonnée à la valeur du marché.

Par contre, l'indemnisation des pertes ou dommages issus de la responsabilité du contractant en cas de dommages corporels, en ce compris le décès, ne peut en aucun cas être plafonnée. Il en va de même pour l'indemnisation de tous dommages, de quelque nature que ce soit, causés du fait d'une fraude ou d'une faute lourde du contractant, son personnel, ses sous-traitants et toute personne dont le contractant doit répondre.

12.3. Responsabilité du contractant à l'égard des tiers

Sans préjudice de l'article 14, paragraphe 9, le contractant garantit et défend, à ses frais, le pouvoir adjudicateur, ses mandataires et son personnel contre toute action, perte ou tout préjudice, directs ou indirects, de quelque nature que ce soit (ci-après « réclamation(s) »), résultant d'un acte ou d'une omission commis dans l'exécution des prestations par le contractant, son personnel, ses sous-traitants et/ou toute personne dont le contractant doit répondre. La présente garantie inclut toute infraction aux dispositions légales ou violation des droits de tiers, en matière de brevets, de marques et d'autres formes de propriété intellectuelle, telles que les droits d'auteurs.

Le pouvoir adjudicateur doit notifier toute réclamation de tiers au contractant dans les meilleurs délais possibles après que le pouvoir adjudicateur en a eu connaissance.

Si le pouvoir adjudicateur choisit de contester et de se défendre contre la (les) réclamation(s), le contractant prendra en charge les frais de défense raisonnables exposés par le pouvoir adjudicateur, ses mandataires et son personnel.

En application des présentes conditions générales, les mandataires et le personnel du pouvoir adjudicateur, ainsi que le personnel du contractant, ses sous-traitants et toute personne dont le contractant doit répondre sont considérés comme tiers.

- 12.4. Le contractant devra traiter toute réclamation en étroite concertation avec le pouvoir adjudicateur.
- 12.5. Toute transaction ou accord généralement quelconque quant au règlement d'une réclamation requiert l'assentiment préalable exprès écrit du pouvoir adjudicateur et du contractant.

ARTICLE 13. DISPOSITIONS EN MATIERE DE SANTE, D'ASSURANCE ET DE SECURITE

13.1. Disposition en matière de santé

Le pouvoir adjudicateur peut conditionner l'exécution des prestations à la production, par le contractant, d'un certificat médical récent attestant que le contractant lui-même et/ou son personnel, ses sous-traitants et/ou toute personne dont le contractant doit répondre, sont aptes à exécuter les services visés au présent contrat.

13.2. Assurances - Généralités

- a) Au plus tard avec le retour du contrat contresigné et durant toute la période de mise en œuvre des tâches, le contractant veille à ce que lui-même, son personnel, ses sous-traitants et toute personne dont le contractant doit répondre, soient adéquatement assurés auprès de compagnies d'assurances reconnues sur le marché international de l'assurance, à moins que le pouvoir adjudicateur n'ait marqué son accord exprès et écrit sur une compagnie d'assurance déterminée.
- b) Au plus tard avec le retour du contrat contresigné, le contractant fournira au pouvoir adjudicateur toutes notes de couverture et/ou certificats d'assurance démontrant que les obligations du contractant en matière d'assurances sont pleinement respectées. Le contractant présente sans délai, chaque fois que le pouvoir adjudicateur ou le gestionnaire de projet le lui demande, une version actualisée des notes de couverture et/ou des certificats d'assurance.

Le contractant obtiendra des assureurs que ces derniers s'engagent à informer personnellement et directement le pouvoir adjudicateur de tout événement susceptible de réduire, annuler ou altérer de quelque manière que ce soit, la couverture visée. Les assureurs devront délivrer cette information le plus rapidement possible, et en tout cas au minimum trente (30) jours avant que la réduction, l'annulation ou toute altération de la couverture soit effective. Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de désintéresser l'assureur en cas de défaut de paiement de prime par le contractant, sans préjudice du droit pour le pouvoir adjudicateur de récupérer le montant de la prime payée par lui, ainsi que de postuler indemnisation de son éventuel dommage à cette suite.

- c) Chaque fois que cela est possible, le contractant veille à ce que les contrats d'assurance souscrits contiennent une clause d'abandon de recours en faveur du pouvoir adjudicateur, ses mandataires et son personnel.
- d) La souscription des assurances adéquates par le contractant ne le dispense en aucun cas de ses responsabilités légales et/ou contractuelles.
- e) Le contractant supportera intégralement les conséquences d'une absence totale ou partielle de couverture, et ce à l'entière décharge du pouvoir adjudicateur.
- f) Le contractant veillera à ce que son personnel, ses sous-traitants et toute personne dont le contractant doit répondre respectent les mêmes obligations d'assurance qui lui sont imposées aux termes du présent contrat. En cas de défaut d'assurance ou d'assurance inadéquate de son

personnel, de ses sous-traitants ou de toute personne dont il doit répondre, le contractant garantira le pouvoir adjudicateur de toutes les conséquences qui en résulteraient.

- g) Sous son entière responsabilité et sans préjudice de l'obligation de souscrire toute assurance couvrant ses obligations en vertu du présent contrat, le contractant veillera à ce que soient souscrites toutes les assurances obligatoires dans le respect et l'application des lois et règlements en vigueur dans le pays dans lequel les prestations sont exécutées. Il veillera par ailleurs à ce que toutes les obligations légales éventuelles applicables à la couverture soient respectées.
- h) Le pouvoir adjudicateur ne supporte aucune responsabilité quant à l'évaluation et l'adéquation des contrats d'assurance souscrits par le contractant au regard de ses obligations contractuelles et/ou légales.
- i) En tout état de cause, le contractant devra souscrire les assurances visées ci-dessous.

13.3. Assurances - Dispositions spécifiques

- a) Le contractant veille à souscrire toutes les assurances nécessaires à la couverture de sa responsabilité, tant en ce qui concerne sa responsabilité professionnelle que les responsabilités prévues sous l'article 12.
- b) Le contractant veille à ce que lui-même, son personnel, ses sous-traitants et toute personne dont le contractant doit répondre, soient couverts par un contrat d'assurance prenant en charge, outre l'intervention d'une assurance légale éventuelle:
 - i. la totalité des frais médicaux, en ce compris les frais d'hospitalisation;
 - ii. la totalité des frais de rapatriement en cas de maladie, accident, ainsi qu'en cas de décès par maladie ou accident;
 - iii. le décès accidentel ou l'incapacité permanente résultant de lésions corporelles survenues pendant la durée du marché.

À défaut d'assurance adéquate, le pouvoir adjudicateur pourra prendre ces frais en charge au profit du contractant lui-même, de son personnel, ses sous-traitants et toute personne dont le contractant doit répondre. Cette prise en charge par le pouvoir adjudicateur aura un caractère subsidiaire et pourra faire l'objet d'un recours contre le contractant, ses sous-traitants et toute personne qui aurait dû souscrire cette assurance, et ce sans préjudice de l'indemnisation de l'éventuel dommage du pouvoir adjudicateur à cette suite.

- c) Le contractant souscrit les contrats d'assurance accordant la couverture du contractant lui-même, de son personnel, ses sous-traitants et toute personne dont le contractant doit répondre, en cas d'accident du travail ou sur le chemin du travail. Il veillera à ce que ses sous-traitants agissent de même. Il garantit le pouvoir adjudicateur contre tous recours que son personnel ou celui de ses sous-traitants pourrait exercer à cet égard. Pour son personnel permanent expatrié, le cas échéant, le contractant se conformera en outre à la législation et la réglementation applicable du pays d'origine.
- d) Le contractant assure les effets personnels de ses employés, des experts et des membres de leur famille installés dans le pays bénéficiaire, contre la perte et l'endommagement.

13.4. Dispositions en matière de sécurité

Le contractant met en place, pour ses employés, les experts et les membres de leur famille installés dans le pays bénéficiaire, des mesures de sécurité adaptées au danger physique auquel ils sont ou pourraient être confrontés.

Le contractant est également tenu de surveiller le niveau de risque physique auquel ses employés, les experts et les membres de leur famille installés dans le pays bénéficiaire sont exposés et de tenir le pouvoir adjudicateur informé de la situation. Si le pouvoir adjudicateur ou le contractant

sont informés d'un risque imminent pour la vie ou la santé de certains de leurs employés, des experts ou des membres de leur famille, le contractant doit immédiatement prendre des mesures d'urgence pour placer les personnes concernées en lieu sûr. L'adoption de telles mesures par le contractant doit être immédiatement communiquée au gestionnaire du projet et peut entraîner la suspension du marché, conformément à l'article 35.

ARTICLE 14. DROITS DE PROPRIETE INTELLECTUELLE ET INDUSTRIELLE

- 14.1. Le terme «résultat» désigne tout produit de l'exécution du marché et fourni en tant tel par le contractant.
- 14.2. La propriété de tout résultat ou tout droit y afférent tels qu'énumérés dans les termes de référence et dans l'offre joints au marché, y compris les droits d'auteur et autres droits de propriété intellectuelle ou industrielle, et toutes les solutions technologiques et l'information y contenues, obtenues en exécutant le marché, est irrévocablement et intégralement acquise au pouvoir adjudicateur à partir du moment où ces résultats ou droits lui sont livrés et acceptés par lui. Le pouvoir adjudicateur peut les utiliser comme bon lui semble et, en particulier, il peut les stocker, les modifier, les traduire, les diffuser, les reproduire, les publier ou les communiquer par tout moyen, ainsi que les affecter ou les transférer comme bon lui semble.
- 14.3. Afin d'éviter tout doute et, le cas échéant, cette acquisition des droits est également réputée constituer un transfert effectif des droits du contractant au pouvoir adjudicateur.
- 14.4. L'acquisition susmentionnée des droits au pouvoir adjudicateur en vertu de ce marché vaut mondialement et pour toute la durée de la protection conférée par les droits de propriété intellectuelle ou industrielle, sauf si le contractant et le pouvoir adjudicateur en conviennent autrement.
- 14.5. Le contractant doit s'assurer que les résultats fournis sont libres de droits ou prétentions de tiers y compris concernant des droits préexistants, pour toute utilisation envisagée par le pouvoir adjudicateur. Si le pouvoir adjudicateur le requiert, le contractant doit fournir toute preuve exhaustive de propriété ou de droits à utiliser tous les droits nécessaires, ainsi que de toutes les autorisations nécessaires du/des créateur(s).
- 14.6. Tous les documents écrits ou données, tels que cartes, schémas, dessins, spécifications, plans, statistiques, calculs, formats et données de bases de données, logiciels et dossiers ou pièces justificatives acquis, constitués ou établis par le contractant au cours de l'exécution du marché, ainsi que tout résultat de l'exécution du marché, sont la propriété exclusive du pouvoir adjudicateur sauf dispositions contraires. Une fois le marché achevé, le contractant remet tous ces documents et toutes ces données au pouvoir adjudicateur. Le contractant ne peut conserver des copies de ces documents et données, ni les utiliser à des fins étrangères au marché sans le consentement préalable du pouvoir adjudicateur.
- 14.7. Le contractant ne peut publier d'articles relatifs aux prestations ni s'y référer lorsqu'il fournit des prestations pour le compte de tiers, ni divulguer des informations obtenues par lui au cours de l'exécution du marché à des fins autres que son exécution, sans le consentement préalable du pouvoir adjudicateur.
- 14.8. En fournissant les résultats, le contractant garantit que le transfert de droits susmentionné ne viole aucune loi ni n'enfreint aucun droit d'autrui et qu'il détient les droits ou pouvoirs nécessaires pour effectuer le transfert. Il garantit également qu'il a payé ou vérifié le paiement de tous les honoraires, y compris les honoraires des sociétés de gestion, liés aux résultats finals.
- 14.9. Le contractant tient quitte et indemne le pouvoir adjudicateur pour tous dommages-intérêts et/ou frais de procédure en cas d'action en justice intentée par un tiers, et ce compris les créateurs et les intermédiaires, pour cause de violation prétendue ou effective d'un droit quelconque relevant de la propriété intellectuelle et industrielle ou sur toute autre propriété résultant de l'utilisation, telle que prévue par le marché, de brevets, licences, plans, dessins, modèles, marques ou marques de fabrique, sauf lorsque cette infraction résulte de la stricte application du projet ou des spécifications fournies par le pouvoir adjudicateur.

NATURE DES PRESTATIONS

ARTICLE 15. NATURE DES PRESTATIONS

- 15.1. La nature des prestations est précisée dans les annexes II et III.
- 15.2. Lorsque le marché porte sur une fonction consultative au bénéfice du pouvoir adjudicateur et/ou du gestionnaire du projet pour tous les aspects techniques susceptibles de se présenter lors de la mise en œuvre du projet, le contractant n'a pas de pouvoir de décision.
- 15.3. Lorsque le marché porte sur la gestion de la mise en œuvre du projet, le contractant assume, sous l'autorité du gestionnaire du projet, l'ensemble des tâches de gestion inhérentes à la supervision de la mise en œuvre du projet.
- 15.4. Si le contractant est tenu de préparer un dossier d'appel d'offres, ce dossier doit contenir tous les documents nécessaires pour la consultation d'entrepreneurs, de fabricants et de fournisseurs appropriés et pour l'établissement de soumissions en vue de l'exécution des travaux, la livraison des fournitures ou la prestation des services qui font l'objet de l'appel d'offres. Le pouvoir adjudicateur fournit au contractant les informations nécessaires à l'établissement de la partie administrative du dossier d'appel d'offres.

ARTICLE 16. PERSONNEL

- 16.1. Pour un marché à prix unitaires, le contractant doit indiquer au pouvoir adjudicateur toutes les catégories de personnel, autres que les experts principaux dont le curriculum vitae figure en annexe IV, auxquelles il entend avoir recours pour exécuter les tâches. L'annexe II et/ou III doivent spécifier le niveau minimum de formation, de qualifications et d'expérience du personnel et, s'il y a lieu, la spécialisation requise. Le pouvoir adjudicateur a le droit de s'opposer au choix du contractant concernant le personnel retenu.
- 16.2. Toutes les personnes travaillant au projet avec l'assentiment du pouvoir adjudicateur commencent à exercer leurs fonctions à la date ou dans les délais prévus par l'annexe II et/ou l'annexe III ou, à défaut, à la date ou dans les délais notifiés au contractant par le pouvoir adjudicateur ou le gestionnaire du projet.
- 16.3. Sauf dispositions contraires prévues par le marché, les personnes travaillant au projet résident à proximité de leur lieu de travail normal. Si une partie des prestations doit être exécutée hors du pays bénéficiaire, le contractant indique au gestionnaire du projet le nom et les qualifications du personnel affecté à cette partie du marché.
- 16.4. Le contractant:
 - (a) transmet au gestionnaire du projet le calendrier proposé pour l'engagement du personnel dans un délai de 30 jours à compter de la signature du marché par les deux parties;
 - (b) informe le gestionnaire du projet des dates d'arrivée et de départ de chaque membre du personnel;
 - (c) soumet en temps utile au gestionnaire du projet, pour son approbation, toute demande de recrutement d'experts supplémentaires.
- 16.5. Le contractant doit fournir à son personnel les moyens financiers et techniques requis pour lui permettre d'accomplir efficacement les tâches qui lui sont confiées au titre du contrat.
- 16.6. Le recrutement d'un expert par le contractant ne peut créer de relations contractuelles entre l'expert et le pouvoir adjudicateur.

ARTICLE 17. REMPLACEMENT DU PERSONNEL

- 17.1. Le contractant n'apporte aucun changement à la composition convenue de son personnel sans l'approbation préalable du pouvoir adjudicateur. Le contractant doit, de sa propre initiative, proposer un tel remplacement dans les cas suivants:

- (a) en cas de décès, de maladie ou d'accident du personnel convenu;
 - (b) s'il se révèle nécessaire de remplacer le personnel convenu pour toute autre raison indépendante de la volonté du contractant (par exemple, en cas de démission, etc.).
- 17.2. En outre, pendant l'exécution du marché, le pouvoir adjudicateur peut, sur la base d'une demande écrite et justifiée, en réponse à quoi le contractant devra soumettre ses propres observations ainsi que celles du personnel convenu, exiger le remplacement du personnel convenu.
- 17.3. Lorsque le personnel convenu doit être remplacé, le remplaçant doit avoir des qualifications et une expérience au moins équivalentes et la rémunération à payer au remplaçant ne peut dépasser celle qu'aurait dû percevoir la personne remplacée. Au cas où le contractant ne serait pas en mesure de fournir un remplaçant ayant des qualifications et/ou une expérience équivalentes, le pouvoir adjudicateur peut soit décider de résilier le marché, si la bonne exécution de celui-ci est compromise, soit, s'il estime que ce n'est pas le cas, décider d'accepter le remplaçant, à condition que les honoraires de ce dernier soient renégociés à la baisse pour refléter le niveau adéquat de rémunération.
- 17.4. Les frais supplémentaires occasionnés par le remplacement du personnel convenu sont à la charge du contractant. Le pouvoir adjudicateur n'effectue aucun paiement pour la période pendant laquelle le personnel convenu à remplacer est absent. Le remplacement de tout personnel convenu dont le nom figure dans la liste de l'annexe IV au marché, doit être proposé par le contractant dans les 15 jours calendrier à compter du premier jour d'absence du personnel convenu. Si après cette période le contractant ne propose pas un remplacement en conformité avec l'article 17, paragraphe 3, ci-dessus, le pouvoir adjudicateur peut imposer une indemnité forfaitaire pouvant aller jusqu'à 10 % des honoraires restants de cet expert à remplacer. Le pouvoir adjudicateur doit approuver ou refuser le remplacement proposé dans les 30 jours.
- 17.5. Le pays bénéficiaire peut être notifié de l'identité du personnel convenu, proposé pour être ajouté ou remplacé dans le cadre du marché, en vue d'obtenir son accord. Le pays bénéficiaire ne peut pas refuser de donner son approbation, à moins qu'il ne soumette par écrit au pouvoir adjudicateur des objections dûment motivées et justifiées à l'encontre des experts proposés, dans les 15 jours de la date à laquelle la demande d'approbation a été introduite.

ARTICLE 18. STAGIAIRES

- 18.1. Si les termes de référence le prévoient, le contractant assure, pendant la durée de mise en œuvre des tâches, la formation des stagiaires qui lui sont confiés par le pouvoir adjudicateur aux termes du marché.
- 18.2. La formation de ces stagiaires par le contractant ne leur confère pas le statut d'employés de ce dernier. Toutefois, les stagiaires doivent se conformer aux instructions du contractant et aux dispositions de l'article 8, au même titre que les employés du contractant. Sur présentation d'une demande écrite motivée, le contractant peut obtenir le remplacement de tout stagiaire dont le travail ou la conduite ne sont pas satisfaisants.
- 18.3. Sauf dispositions contraires du marché, l'indemnité versée aux stagiaires, qui couvre notamment leurs frais de déplacement et de logement et tous autres frais encourus par eux, est à la charge du pouvoir adjudicateur.
- 18.4. Le contractant établit un rapport de stage trimestriel qu'il soumet au pouvoir adjudicateur. Immédiatement avant l'achèvement de la mise en œuvre des tâches, le contractant établit un rapport sur les résultats du stage et sur les qualifications acquises par les stagiaires en vue de leur futur emploi. La forme et les modalités de présentation de ces rapports sont fixées dans les termes de référence.

EXÉCUTION DU MARCHÉ

ARTICLE 19. MISE EN ŒUVRE DES TACHES ET RETARDS

- 19.1. Les conditions particulières fixent la date à laquelle la mise en œuvre des tâches doit commencer à courir.
- 19.2. La période de mise en œuvre des tâches commence à courir à la date fixée conformément à l'article 19, paragraphe 1. Elle est fixée dans les conditions particulières, sans préjudice des prolongations qui peuvent être accordées.
- 19.3. Si le contractant ne fournit pas les prestations dans les délais stipulés dans le marché, le pouvoir adjudicateur a droit, sans mise en demeure et sans préjudice des autres recours prévus par le marché, à une indemnité forfaitaire pour chaque jour écoulé entre la fin de la période de mise en œuvre des tâches et la date réelle d'achèvement de la période de mise en œuvre des tâches.
- 19.4. Le taux journalier de l'indemnité forfaitaire est calculé en divisant la valeur du marché par le nombre de jours de la période de mise en œuvre des tâches jusqu'à un maximum de 15 % de la valeur totale du marché.
- 19.5. Si le pouvoir adjudicateur peut prétendre à au moins 15 % de la valeur du marché, il peut après en avoir donné un préavis au contractant:
- (a) résilier le marché; et
 - (b) conclure un marché avec un tiers aux frais du contractant pour la partie des tâches restant à exécuter.

ARTICLE 20. MODIFICATION DU MARCHÉ

- 20.1. Toute modification substantielle du marché changeant son objet fondamental ou sa portée, y inclus toute modification du montant total du marché, le remplacement d'un personnel convenu dont le curriculum vitae fait partie du marché et toute modification de la période de mise en œuvre, doit faire l'objet d'un avenant. Chaque partie peut demander un avenant de modification du marché conformément aux principes suivants:
- (a) un avenant de modification ne peut être demandé que pendant la période d'exécution du marché;
 - (b) toute demande d'avenant doit être soumise par écrit à l'autre partie au moins trente jours avant la date à laquelle l'entrée en vigueur prévue de l'avenant est demandée. En cas de circonstances exceptionnelles, dûment justifiées par le contractant, le pouvoir adjudicateur peut accepter un délai différent.

La partie destinataire informe la partie demanderesse de sa décision concernant la demande dans un délai de 30 jours à compter de sa réception. Il n'y a pas de modification automatique en l'absence d'une confirmation écrite de la partie destinataire.

- 20.2. De surcroît, le gestionnaire du projet peut émettre un ordre de service demandant une modification du marché ne changeant pas son objet fondamental ou sa portée, y inclus à la demande du contractant, conformément aux principes suivants:
- (a) la modification demandée peut consister en des ajouts, suppressions, substitutions, changements en qualité ou en quantité ou de l'échelonnement, du mode ou du calendrier d'exécution des prestations;
 - (b) le gestionnaire du projet, avant d'émettre un ordre de service, notifie au contractant la nature et la forme de la modification proposée.

Le contractant soumet alors dès que possible au gestionnaire du projet une proposition écrite contenant:

- (i) toutes les mesures à prendre pour se conformer à la modification demandée;
- (ii) un calendrier actualisé pour la mise en œuvre des tâches; et
- (iii) si nécessaire, une proposition d'ajustement financier du marché, selon les tarifs d'honoraires du marché lorsque les tâches sont de même nature; lorsque les tâches ne sont pas de même nature, les tarifs d'honoraires sont appliqués si cela est raisonnable.

Après réception de la proposition du contractant, le gestionnaire du projet décide le plus rapidement possible si la modification doit ou non être effectuée.

Si le gestionnaire de projet décide que la modification doit être effectuée, il en informe le contractant par ordre de service indiquant que le contractant doit effectuer la modification au prix et dans les conditions spécifiées dans la proposition du contractant ou telles que révisées par le gestionnaire du projet en accord avec le contractant.

- (c) Dès réception de l'ordre de service, le contractant exécute les modifications y détaillées au même titre que si ces modifications avaient été stipulées dans le marché.
 - (d) Pour un marché à prix unitaires, des ordres de service ayant un impact sur le budget du marché sont limités aux transferts à l'intérieur des tarifs d'honoraires ou de tarifs d'honoraires aux dépenses accessoires, dans les limites de l'article 20, paragraphe 3.
 - (e) Pour un marché à prix global, des ordres de service ne peuvent avoir d'impact sur le budget du marché.
- 20.3. Aucune modification exécutée par avenant ou par ordre de service ne peut entraîner une diminution du montant dans le budget du marché affecté à la vérification des dépenses, ou modifier les conditions de passation en vigueur au moment où le marché a été passé.
- 20.4. Toute modification exécutée par le contractant sans ordre de service ou sans avenant n'est pas permise et le contractant en assumera les risques financiers.
- 20.5. Lorsqu'une modification est rendue nécessaire par un manquement du contractant ou par un défaut d'exécution du marché qui lui est imputable, tous les coûts supplémentaires entraînés par cette modification sont à sa charge.
- 20.6. Le contractant informe le pouvoir adjudicateur de tout changement d'adresse ou de compte bancaire. Dans ce dernier cas, le contractant utilise le formulaire dans l'annexe VI. Le pouvoir adjudicateur a le droit de s'opposer au changement de compte bancaire du contractant. Le contractant informe le pouvoir adjudicateur de tout changement d'auditeur, que le pouvoir adjudicateur doit approuver.

ARTICLE 21. HORAIRE DE TRAVAIL

- 21.1. Les jours et heures de travail du contractant ou de son personnel dans le pays bénéficiaire sont fixés conformément à la législation, à la réglementation et aux coutumes du pays bénéficiaire et aux exigences liées aux prestations.

ARTICLE 22. DROIT AUX CONGES

- 22.1. Pour un marché à prix unitaires, les congés annuels dus sont pris pendant la période de mise en œuvre des tâches à un moment approuvé par le gestionnaire du projet.
- 22.2. Pour un marché à prix unitaires, ceux-ci sont réputés tenir compte du congé annuel à concurrence de 2 mois pour le personnel du contractant pendant la période de la mise en œuvre des tâches. En conséquence, les jours de congés annuels ne sont pas considérés comme des jours ouvrés.

- 23.3. Le personnel du contractant ne sera payé que pour les jours effectivement travaillés. Tout coût lié à une maladie ou à un congé occasionnel sera couvert par le contractant. Le contractant doit informer le gestionnaire du projet de tout impact sur la durée de mise en œuvre des tâches.

ARTICLE 23. INFORMATION

- 23.1. Le contractant communique toutes les informations relatives aux prestations et au projet au gestionnaire du projet, à la Commission européenne, à la Cour des comptes européenne ou à toute personne habilitée par le pouvoir adjudicateur.
- 23.2. Le contractant permet au gestionnaire du projet ou à toute personne habilitée par le pouvoir adjudicateur ou le pouvoir adjudicateur lui-même d'inspecter ou de vérifier les relevés et les comptes concernant les prestations et d'en faire des copies pendant et après la fourniture des prestations.

ARTICLE 24. REGISTRES

- 24.1. Le contractant tient des relevés et des comptes complets, précis et systématiques de la prestation des services, sous une forme et selon des modalités permettant d'établir avec précision que le nombre de jours ouvrés et les frais occasionnels réels inscrits sur la/les facture(s) du contractant ont été dûment consacrés à l'exécution du marché.
- 24.2. En ce qui concerne les marchés à prix unitaires, le contractant doit tenir des feuilles de présence enregistrant les jours ou heures ouvré(e)s par son personnel. Les feuilles de présence doivent être approuvées par le gestionnaire du projet ou par toute personne habilitée par le pouvoir adjudicateur ou le pouvoir adjudicateur lui-même sur une base mensuelle. Les montants qu'il facture doivent correspondre à ces feuilles de présence. Les temps de déplacement, par le trajet le plus court, exclusivement et nécessairement consacrés au marché peuvent être intégrés dans le nombre de jours ou, le cas échéant, d'heures, enregistré sur ces feuilles de présence. Le(s) voyage(s) entrepris par l'expert en vue de sa mobilisation et de sa démobilisation ainsi que pour ses congés ne peuvent être considérés comme des jour(s) de travail. Un minimum de 7 heures de travail prestées sont réputées équivalentes à un jour ouvré. Les heures de travail de tous les experts doivent être converties en jours ouvrés et arrondies au chiffre entier le plus proche pour les besoins de la facturation.
- 24.3. Les relevés doivent être conservés pendant 7 ans après le paiement final effectué dans le cadre du marché. Ils comprennent toute la documentation relative aux recettes et aux dépenses et tout inventaire nécessaire pour la vérification des pièces justificatives, notamment les feuilles de présence, les billets d'avion et de transport, les fiches de paie pour la rémunération versée aux experts et les factures ou quittances pour frais occasionnels. En cas de manquement à cette obligation de conserver les relevés, le pouvoir adjudicateur peut appliquer de plein droit et sans notification formelle à cet égard, les sanctions pour défaut d'exécution prévues aux articles 34 et 36.

ARTICLE 25. VERIFICATIONS, CONTROLES ET AUDITS PAR LES ORGANES DE L'UNION EUROPEENNE

- 25.1. Le contractant accepte que la Commission européenne, l'Office européen de lutte antifraude et la Cour des comptes européenne puissent vérifier la mise en œuvre du marché par l'examen et la copie des pièces ou par des inspections sur place, y compris des documents (originaux ou copies). Afin de mener à bien ces vérifications, contrôles et audits, les organes de l'Union européenne susmentionnés doivent pouvoir effectuer un audit complet, si besoin est, sur la base des pièces justificatives des comptes, documents comptables et tout autre document relatif au financement du marché. À ces fins, le contractant doit assurer qu'un accès sur place est possible à toute heure raisonnable, et particulièrement aux bureaux du contractant, à ses données informatiques, à ses données comptables ainsi qu'à toute information utile aux audits, en ce compris les informations se rapportant aux rémunérations individuelles des personnes impliquées dans le marché. Le contractant doit s'assurer que les informations sont facilement accessibles au moment de l'audit et

- qu'elles peuvent être délivrées, à la demande, sur un support approprié. Ces inspections peuvent avoir lieu jusqu'à sept ans après le paiement final.
- 25.2. De plus, le contractant donne à l'Office européen de lutte antifraude la possibilité de procéder à des contrôles et des vérifications sur place conformément aux procédures prévues par la législation de l'UE pour la protection des intérêts financiers de l'Union européenne contre la fraude et d'autres irrégularités.
 - 25.3. À cette fin, le contractant donne au personnel ou aux agents de la Commission européenne, de l'Office européen de lutte antifraude et de la Cour des comptes européenne l'accès requis aux sites sur lesquels le marché est exécuté, y compris à ses systèmes informatiques, ainsi qu'à tous les documents et bases de données concernant la gestion technique et financière du projet, et s'engage à prendre toutes les mesures nécessaires pour faciliter leur travail. L'accès accordé aux agents de la Commission européenne, de l'Office européen de lutte antifraude et de la Cour des comptes européenne est confidentiel en ce qui concerne les tiers, sans préjudice des obligations de droit public auxquelles ils sont assujettis. Les documents doivent être aisément accessibles et classés de façon à faciliter leur examen. Le contractant doit informer le pouvoir adjudicateur du lieu précis où ils se trouvent.
 - 25.4. Le contractant s'assure que les droits de la Commission, de l'Office européen de lutte antifraude et de la Cour des comptes d'effectuer des audits, contrôles et vérifications sont également applicables, dans les mêmes conditions et selon les mêmes modalités que celles prévues au présent article, à tout sous-traitant ou toute autre partie bénéficiant des fonds du budget de l'UE/du FED.
 - 25.5. Le non-respect des obligations énoncées à l'article 25, paragraphes 1 à 4, constitue un cas de défaut grave d'exécution.

ARTICLE 26. RAPPORTS D'AVANCEMENT ET RAPPORT FINAL

- 26.1. Sauf en cas de disposition contraire dans les termes de référence, le contractant doit élaborer des rapports d'avancement et un rapport final au cours de la période de mise en œuvre des tâches. Ces rapports doivent consister en une section narrative et une section financière. Le format de ces rapports est conforme aux prescriptions notifiées au contractant par le gestionnaire du projet au cours de la période de mise en œuvre des tâches.
- 26.2. Toutes les factures doivent être sans exception accompagnées d'un rapport d'avancement ou d'un rapport final. Toutes les factures d'un marché à prix unitaires doivent aussi être accompagnées d'un rapport financier à jour et d'une facture pour le coût du rapport de vérification des dépenses. La structure du rapport d'avancement ou du rapport financier final doit être la même que celle du budget approuvé contractuellement (annexe V). Ce rapport financier doit indiquer au minimum les dépenses encourues pendant la période concernée, les dépenses cumulées et le solde disponible.
- 26.3. Juste avant l'achèvement de la mise en œuvre des tâches, le contractant établit un rapport final, assorti d'une étude critique des problèmes majeurs qui sont éventuellement apparus au cours de l'exécution du marché.
- 26.4. Ce rapport final est transmis au gestionnaire du projet au plus tard 60 jours après l'achèvement de la mise en œuvre des tâches. Ce rapport ne lie pas le pouvoir adjudicateur.
- 26.5. Lorsque le marché est exécuté par tranches, la mise en œuvre de chaque tranche donne lieu à l'établissement d'un rapport final de réalisation par le contractant.
- 26.6. Les rapports intermédiaires et final sont régis par les dispositions de l'article 14.

ARTICLE 27. APPROBATION DES RAPPORTS ET DOCUMENTS

- 27.1. L'approbation par le pouvoir adjudicateur des rapports et documents établis et transmis par le contractant atteste leur conformité aux clauses contractuelles.
- 27.2. Lorsqu'un rapport ou un document est approuvé par le pouvoir adjudicateur sous réserve de modifications à apporter par le contractant, le pouvoir adjudicateur fixe un délai pour l'exécution des modifications demandées.

- 27.3. Si le rapport final d'un marché n'est pas approuvé, la procédure de règlement du litige est automatiquement invoquée.
- 27.4. Lorsque le marché est exécuté par tranches, la mise en œuvre de chaque tranche est subordonnée à l'approbation par le pouvoir adjudicateur de la tranche précédente, sauf si les tranches sont mises en œuvre en même temps.
- 27.5. Le délai d'acceptation des rapports et documents par le pouvoir adjudicateur est réputé inclus dans le délai de paiement indiqué à l'article 29, sauf disposition contraire des conditions particulières.

PAIEMENTS ET RECOUVREMENT

ARTICLE 28. VERIFICATION DES DEPENSES

- 28.1. Les rapports de vérification des dépenses ne sont pas requis pour les marchés forfaitaires.
- 28.2. Avant de pouvoir effectuer les paiements dans le cadre d'un marché à prix unitaires, un auditeur externe qui remplit les conditions spécifiques du cahier des charges pour la vérification des dépenses et est approuvé par le pouvoir adjudicateur, doit examiner et vérifier les factures et les rapports financiers envoyés par le contractant au pouvoir adjudicateur.
- 28.3. L'auditeur doit s'assurer que des preuves pertinentes, fiables et suffisantes démontrent que:
- les experts employés par le contractant pour ce marché ont travaillé tel qu'étayé dans le cadre du marché (comme corroboré par une tierce partie indépendante si disponible) le même nombre de jours que celui réclamé par le contractant dans ses factures et dans le tableur financier soumis avec les rapports d'avancement; et
 - les montants réclamés au titre des dépenses accessoires ont été réellement encourus par le contractant et ce, à bon escient, conformément aux prescriptions des termes de référence du marché.
- Sur la base de sa vérification, l'auditeur soumet au contractant un rapport de vérification des dépenses conforme au modèle de l'annexe VII.
- 28.4. Le contractant accorde à l'auditeur tous les droits d'accès prévus à l'article 25.
- 28.5. Le pouvoir adjudicateur se réserve la possibilité d'exiger le remplacement de l'auditeur si des éléments inconnus à la date de la signature du marché font douter de son indépendance ou de son professionnalisme.

ARTICLE 29. PAIEMENT ET INTERETS POUR RETARD DE PAIEMENT

- 29.1. Les paiements sont effectués selon une des options ci-dessous, comme indiqué dans les conditions particulières.

Option 1: marché à prix unitaires

Le pouvoir adjudicateur effectue les paiements au contractant selon les modalités suivantes:

- un premier versement de préfinancement, si le contractant le demande, du montant pouvant atteindre un maximum de 20 % du montant maximum du marché indiqué au point 2 du contrat, dans un délai de 30 jours à compter de la réception par le pouvoir adjudicateur d'une facture, du marché signé par les deux parties et d'une garantie financière si requise, conformément à l'article 30;
- des paiements intermédiaires semestriels éventuels, tels que prévus dans les conditions particulières, dans les 60 jours suivant la réception par le pouvoir adjudicateur d'une facture accompagné d'un rapport d'avancement et d'un rapport de vérification des dépenses, sous réserve de l'approbation de ces rapports conformément à l'article 27. Le montant de ces paiements intermédiaires est

équivalent aux coûts encourus sur la base des rapports de vérification des dépenses. Lorsque 80 % du montant maximum du marché indiqué au point 2 du marché ont été payés (préfinancement et paiements intermédiaires), les montants dus au contractant sont déduits du paiement du préfinancement jusqu'à son remboursement complet avant d'effectuer tout paiement supplémentaire:

3. les factures doivent être réglées de telle façon que le montant des paiements ne dépasse pas 90 % du montant maximum du marché indiqué au point (2) des conditions particulières ; les 10 % constituant le montant minimum de paiement du solde;
4. le solde de la valeur finale certifiée du marché, sous réserve du montant maximum du marché indiqué au point 2 des conditions particulières, après déduction des montants déjà versés, dans un délai de 90 jours à compter de la réception par le pouvoir adjudicateur d'une facture finale accompagnée du rapport final et du rapport de vérification des dépenses sous réserve de l'approbation du rapport final et du rapport de vérification des dépenses conformément à l'article 27.

Option 2: marché à forfait

Si le marché n'est pas divisé en différents résultats que le pouvoir adjudicateur peut approuver séparément, ou s'il a une durée de moins de deux ans, le pouvoir adjudicateur effectue les paiements au contractant selon les modalités suivantes:

1. un préfinancement, si le contractant le demande, d'un montant pouvant atteindre un maximum de 40 % de la valeur du marché figurant au point 2 des conditions particulières, dans un délai de 30 jours à compter de la réception par le pouvoir adjudicateur d'une facture, du marché signé par les deux parties et d'une garantie financière si requise, conformément à l'article 30;
2. le solde de la valeur du marché figurant au point 2 du contrat dans un délai de 90 jours à compter de la réception par le pouvoir adjudicateur de la facture finale, accompagnée du rapport final, sous réserve de l'approbation de ce dernier conformément à l'article 27.

Si la durée du marché est de deux ans au moins et si le budget est divisé entre différents résultats que le pouvoir adjudicateur peut approuver indépendamment les uns des autres, le pouvoir adjudicateur effectue les paiements au contractant selon les modalités suivantes:

1. un préfinancement, si le contractant le demande, d'un montant pouvant atteindre un maximum de 40 % de la valeur du marché figurant au point 2 des conditions particulières, dans un délai de 30 jours à compter de la réception par le pouvoir adjudicateur d'une facture, du marché signé par les deux parties et d'une garantie financière si requise, conformément à l'article 30;
2. un paiement intermédiaire à la fin de chaque période de 12 mois de la mise en œuvre du marché, d'un montant correspondant aux résultats atteints, dans un délai de 60 jours à compter de la réception par le pouvoir adjudicateur d'une facture accompagnée d'un rapport d'avancement, sous réserve de l'approbation de ce rapport, conformément à l'article 27;
3. les factures doivent être réglées de telle façon que le montant des paiements ne dépasse pas 90 % du montant maximum du marché indiqué au point (2) des conditions particulières ; les 10 % constituant le montant minimum de paiement du solde;
4. le solde de la valeur du marché figurant au point 2 des conditions particulières dans un délai de 90 jours à compter de la réception par le pouvoir adjudicateur de la facture finale, accompagnée du rapport final, sous réserve de l'approbation de ce dernier conformément à l'article 27.

29.2. Par date de paiement on entend la date à laquelle le compte qui a exécuté le paiement est débité. La facture n'est pas recevable lorsqu'un élément essentiel au moins fait défaut. Sans préjudice de l'article 36.2, ce délai peut être suspendu par le pouvoir adjudicateur pour toute partie du montant facturé contestée par le gestionnaire du projet par notification au contractant que cette partie de la facture n'est pas recevable, soit que la créance n'est pas exigible, soit que le rapport correspondant ne peut être approuvé, et que le pouvoir adjudicateur estime nécessaire de procéder à des vérifications complémentaires. Dans ce cas, le pouvoir adjudicateur ne doit retenir abusivement aucune partie incontestée du montant facturé, mais peut demander des clarifications, modifications ou compléments d'information, qui seront fournis dans un délai de 30 jours à dater de la demande. Le délai recommence à courir à la date à laquelle le pouvoir adjudicateur reçoit une facture correctement établie. Si une partie de la facture est contestée, le montant non contesté de la facture ne peut être refusé et doit être payé en fonction du calendrier de paiement fixé à l'article 29. 1.

29.3. À l'expiration du délai de paiement prévu ci-dessus, le contractant perçoit un intérêt de retard, dans les deux mois suivant le paiement tardif. L'intérêt de retard n'est pas dû si le contractant est un ministère ou une personne publique d'un État membre de l'UE. Cet intérêt de retard est fixé au taux:

- appliqué par la Banque centrale européenne à ses opérations principales de refinancement en euros tel que publié au Journal officiel de l'Union européenne, série C, si les paiements sont effectués en euros
- de réescompte de la banque centrale du pays du pouvoir adjudicateur si les paiements sont effectués en monnaie nationale

en vigueur le premier jour du mois au cours duquel ce délai a expiré, majoré de huit points de pourcentage. L'intérêt de retard porte sur la période comprise entre la date d'expiration du délai de paiement (exclusif) et la date de débit du compte du pouvoir adjudicateur qui a exécuté le paiement (inclusif).

Exceptionnellement, lorsque les intérêts calculés conformément aux dispositions du premier alinéa sont d'un montant inférieur ou égal à 200 EUR, ils ne sont versés au créancier que sur demande, présentée dans les deux mois qui suivent la réception du paiement tardif.

29.4. Les paiements dus par le pouvoir adjudicateur sont effectués sur le compte bancaire mentionné dans la fiche d'identification financière remplie par le contractant. Les changements de compte bancaire doivent être signalés au moyen d'un nouveau signalétique financier, joint à la facture.

29.5. Les paiements sont effectués en euros ou en monnaie nationale, tel que fixé par les conditions particulières. Les conditions particulières fixent les conditions administratives ou techniques auxquelles sont subordonnés les versements de préfinancements, d'acomptes et/ou le paiement pour solde effectués conformément aux conditions générales. En cas de paiement en euros, la conversion éventuelle en euros des coûts réels supportés dans d'autres monnaies se fait au taux publié sur l'Infor-Euro, le premier jour ouvrable du mois au cours duquel la facture est établie. En cas de paiement en monnaie nationale, la conversion en monnaie nationale se fait au taux publié sur l'Infor-Euro, le premier jour ouvrable du mois au cours duquel le paiement est effectué.

29.6. Pour les marchés à prix unitaires, les factures doivent être accompagnées de copies ou d'extraits des feuilles de présence approuvées visées à l'article 24.2 afin de vérifier le montant facturé au titre des heures de travail des experts. Un minimum de 7 heures prestées sont réputées équivalentes à un jour ouvré. Les heures de travail de tous les experts doivent être converties en jours ouvrés et arrondies au chiffre entier le plus proche pour les besoins de la facturation.

29.7. Le paiement du solde définitif est subordonné à l'exécution par le contractant de toutes ses obligations relatives à l'ensemble des tranches ou parties des prestations ainsi qu'à l'approbation par le pouvoir adjudicateur de la dernière tranche ou partie des prestations. Le paiement final n'est effectué qu'après que le rapport final de réalisation et le décompte final, désignés comme tels, ont été présentés par le titulaire et approuvés par le pouvoir adjudicateur.

- 29.8. Les obligations de la Commission européenne en matière de paiements en vertu de ce marché cesseront au plus tard 18 mois à compter de la fin de la période de mise en œuvre des tâches, à moins que le marché ne soit résilié conformément à ces conditions générales.
- 29.9. Sans notification préalable, au lieu ou avant de terminer le marché tel que prévu à l'article 36, le pouvoir adjudicateur peut suspendre des paiements par mesure de précaution.
- 29.10. Lorsqu'il est prouvé que l'attribution du marché ou son exécution sont sujettes à des erreurs substantielles, irrégularités ou fraudes attribuables au contractant, le pouvoir adjudicateur peut, en plus de la possibilité de suspendre l'exécution du contrat tel que prévu à l'article 35.2 et de terminer le contrat tel que prévu à l'article 36, refuser de faire les paiements et/ou recouvrer les montants déjà payés, proportionnellement à l'importance des erreurs, irrégularités ou fraudes.
- 29.11. Si, pour une raison quelconque, le marché est résilié, les garanties constituées pour les préfinancements peuvent être mises en recouvrement en vue du remboursement du solde des préfinancements encore dû par le contractant et le garant ne peut différer le paiement ou s'y opposer pour quelque motif que ce soit.

ARTICLE 30. GARANTIE FINANCIERE

- 30.1. Sauf disposition contraire dans les conditions particulières, le contractant doit fournir une garantie financière pour le montant total du préfinancement. La garantie financière est constituée selon le modèle prévu au marché et peut être fournie sous la forme d'une garantie bancaire, d'un chèque de banque, d'un chèque certifié, d'une obligation émanant d'une compagnie d'assurances et/ou de cautionnement, ou d'une lettre de crédit irrévocable, ou d'un dépôt en liquide auprès du pouvoir adjudicateur. Si la garantie financière est fournie sous la forme d'une garantie bancaire, d'un chèque de banque, d'un chèque certifié ou d'une obligation, elle doit être délivrée par une banque ou par une compagnie d'assurances et/ou de cautionnement approuvée par le pouvoir adjudicateur. Cette garantie financière doit demeurer valable jusqu'à sa libération par le pouvoir adjudicateur conformément à l'article 30, paragraphe 5 ou 6, selon le cas. Lorsque le contractant est un organisme public, il peut être, selon une évaluation des risques, dérogé à l'obligation de constituer une telle garantie.
- 30.2. La garantie financière est fournie par courrier à l'en-tête de l'établissement financier, sur le modèle figurant à l'annexe VI.
- 30.3. Si la garantie financière cesse d'être valable et que le contractant ne renouvelle pas sa durée de validité, le pouvoir adjudicateur peut soit déduire son montant de paiements futurs dus au contractant en vertu du marché jusqu'à concurrence du total des paiements déjà effectués, soit demander au contractant de fournir une nouvelle garantie dans les mêmes termes que la précédente. Si le contractant ne fournit pas de nouvelle garantie, le pouvoir adjudicateur peut résilier le marché.
- 30.4. Si le marché est résilié pour une raison quelconque, la garantie financière peut être immédiatement mise en recouvrement en vue du remboursement d'un éventuel solde encore dû par le contractant au pouvoir adjudicateur et le garant ne peut différer le paiement ou s'y opposer pour quelque motif que ce soit.
- 30.5. Dans le cas des marchés à prix unitaires, la garantie financière est libérée lorsque le préfinancement a été remboursé conformément à l'article 29. 1.
- 30.6. Pour les marchés à prix forfaitaire, (i) si le marché n'est pas divisé en différents résultats que le pouvoir adjudicateur peut approuver séparément ou s'il a une durée de moins de deux ans, la garantie financière doit rester en vigueur jusqu'au paiement du solde, et (ii) si le marché a une durée de deux ans au moins et si le budget est divisé entre les différents résultats que le pouvoir adjudicateur peut approuver séparément, la garantie financière est libérée lorsque le préfinancement est remboursé conformément à l'article 29. 1.

ARTICLE 31. RECOUVREMENT DES DETTES DU CONTRACTANT

- 31.1. Le contractant s'engage à rembourser au pouvoir adjudicateur les montants qui lui auraient été versés en surplus par rapport au montant final dû avant la date limite mentionnée dans la note de débit, ce qui correspond à 45 jours après la date d'émission de cette note de débit.
- 31.2. En cas de non-remboursement par le contractant dans le délai ci-dessus, le pouvoir adjudicateur peut, à moins que le contractant soit un ministère ou un organisme public d'un État membre de l'Union européenne, majorer les sommes dues d'un intérêt de retard au taux:
- (a) de réescompte de la banque centrale du pays où est établi le pouvoir adjudicateur si les paiements sont effectués dans la monnaie de ce pays,
 - (b) appliqué par la Banque centrale européenne à ses opérations principales de refinancement en euros tel que publié au Journal officiel de l'Union européenne, série C, si les paiements sont effectués en euros,
- en vigueur le premier jour du mois au cours duquel ce délai a expiré, majoré de huit points de pourcentage. L'intérêt de retard porte sur la période comprise entre la date d'expiration du délai de paiement et la date de paiement effectif. Tout paiement partiel est imputé d'abord sur les intérêts de retard ainsi déterminés.
- 31.3. Le pouvoir adjudicateur peut procéder au remboursement des sommes qui lui sont dues par compensation avec des sommes dues au contractant à quelque titre que ce soit, sans préjudice d'un échelonnement éventuel convenu entre les parties.
- 31.4. Les frais bancaires occasionnés par le remboursement des sommes dues au pouvoir adjudicateur sont à la charge exclusive du contractant.
- 31.5. Sans préjudice des prérogatives du pouvoir adjudicateur, si nécessaire, l'Union européenne peut, en tant que bailleur de fonds, procéder elle-même au recouvrement par tout moyen qu'elle juge utile.

ARTICLE 32. REVISION DES PRIX

- 32.1. Le marché est à prix fermes et non révisables.

ARTICLE 33. PAIEMENT AU PROFIT DE TIERS

- 33.1. Les ordres de paiement en faveur de tiers ne peuvent être exécutés qu'à la suite d'une cession effectuée conformément à l'article 3. La cession est notifiée au pouvoir adjudicateur.
- 33.2. Il incombe au contractant et à lui seul de faire connaître les bénéficiaires de ces cessions.
- 33.3. En cas de saisie régulière sur les biens du contractant, affectant le paiement des sommes qui lui sont dues au titre du marché, sans préjudice du délai prévu à l'article 29, le pouvoir adjudicateur dispose, pour reprendre les paiements au contractant, d'un délai de trente jours à compter du jour où la mainlevée définitive de la saisie-arrêt lui est notifiée.

DÉFAUT D'EXÉCUTION, SUSPENSION ET RÉSILIATION

ARTICLE 34. DEFAUT D'EXECUTION

- 34.1. Chacune des parties est en défaut d'exécution du marché lorsqu'elle ne remplit pas ses obligations conformément aux dispositions du contrat.
- 34.2. En cas de défaut d'exécution, la partie lésée a le droit de recourir aux mesures suivantes:
- (a) demande d'une indemnisation et/ou
 - (b) résiliation du marché.

- 34.3. L'indemnisation peut prendre la forme:
- (a) de dommages et intérêts ou
 - (b) d'une indemnité forfaitaire.
- 34.4. Si le contractant n'exécute pas une de ses obligations conformément aux dispositions du marché, le pouvoir adjudicateur dispose également, sans préjudice de son droit au titre de l'article 34. 2, des recours suivants:
- (a) la suspension des paiements; et/ou
 - (b) la réduction ou le recouvrement des paiements en proportion avec l'étendue de la non-exécution.
- 34.5. Si le pouvoir adjudicateur a droit à une indemnisation, celle-ci peut s'effectuer par prélèvement sur toute somme due au contractant ou par appel à la garantie adéquate.
- 34.6. Le pouvoir adjudicateur a droit à une indemnité pour tout dommage qui apparaît après l'achèvement du marché, conformément au droit régissant le marché.

ARTICLE 35. SUSPENSION DU MARCHÉ

- 35.1. Le contractant suspend, sur ordre du pouvoir adjudicateur, l'exécution du marché, en tout ou en partie, pendant la durée et de la manière que le pouvoir adjudicateur juge nécessaires. La suspension prend effet le jour où le contractant reçoit l'ordre ou à une date ultérieure telle que prévue par l'ordre.
- 35.2. Suspension du marché en cas d'erreurs substantielles, d'irrégularités ou de fraude présumées: le marché peut être suspendu afin de vérifier si des erreurs substantielles, des irrégularités ou une fraude présumées se sont produites lors de la procédure de passation ou lors de l'exécution du marché. Si elles ne sont pas confirmées, l'exécution du marché est reprise dès que possible.
- 35.3. Pendant la période de suspension, le contractant prend toutes les mesures conservatoires nécessaires.
- 35.4. Les frais supplémentaires occasionnés par ces mesures conservatoires peuvent être ajoutés au montant du marché, sauf si:
- (a) le marché en dispose autrement; ou
 - (b) la suspension est nécessaire par suite d'un manquement ou défaut d'exécution du contractant; ou
 - (c) les erreurs substantielles, les irrégularités ou la fraude présumées mentionnée à l'article 35.2 sont confirmées et imputables au contractant.
- 35.5. Le contractant n'aura droit à de tels ajouts au montant du marché que s'il notifie au gestionnaire du projet, dans un délai de 30 jours à compter la réception de l'ordre de suspendre l'exécution du marché, son intention de les demander.
- 35.6. Le pouvoir adjudicateur, après consultation du contractant, fixe le paiement supplémentaire et/ou la prolongation du délai d'exécution qu'il estime juste et raisonnable d'accorder au contractant à la suite de cette demande.
- 35.7. Dès que possible, le pouvoir adjudicateur ordonne au contractant de reprendre le marché suspendu ou l'informe qu'il met fin au marché. Si la période de suspension est supérieure à 90 jours et que la suspension n'est pas imputable au manquement ou défaut du contractant, celui-ci peut, par notification au pouvoir adjudicateur, demander l'autorisation de poursuivre le marché dans un délai de 30 jours ou résilier le marché.

ARTICLE 36. RESILIATION PAR LE POUVOIR ADJUDICATEUR

- 36.1. Le pouvoir adjudicateur peut, à tout moment et avec effet immédiat, sous réserve de l'article 36, paragraphe 8, résilier le marché, sous réserve des dispositions de l'article 36, paragraphe 2.

36.2. Sous réserve de toute autre disposition des présentes conditions générales, le pouvoir adjudicateur peut, après avoir donné un préavis de sept jours, résilier le marché dans l'un quelconque des cas suivants:

- (a) le contractant est en défaut grave d'exécution du présent marché en raison du non-respect de ses obligations contractuelles;
- (b) le contractant ne se conforme pas dans un délai raisonnable à la notification du gestionnaire du projet lui enjoignant de remédier à la négligence ou au manquement à ses obligations contractuelles qui compromet sérieusement la bonne mise en œuvre des tâches dans les délais;
- (c) le contractant refuse ou omet d'exécuter des ordres de service émanant du gestionnaire du projet;
- (d) le contractant cède le marché ou sous-traite sans l'autorisation du pouvoir adjudicateur;
- (e) le contractant est en état de faillite, fait l'objet d'une procédure d'insolvabilité ou de liquidation, ses biens sont administrés par un liquidateur ou sont placés sous administration judiciaire, il a conclu un concordat préventif, il se trouve en état de cessation d'activités ou dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature prévue par les législations ou réglementations nationales;
- (f) une modification de l'organisation de l'entreprise entraîne un changement de personnalité, de nature ou de contrôle juridiques du contractant, à moins qu'un avenant constatant cette modification ne soit établi;
- (g) une autre incapacité juridique fait obstacle à la mise en œuvre du marché;
- (h) le contractant omet de constituer la garantie ou de souscrire l'assurance requises, ou la personne qui a fourni la garantie ou l'assurance antérieure n'est pas en mesure de respecter ses engagements;
- (i) le contractant a, en matière professionnelle, commis une faute grave constatée par tout moyen que le pouvoir adjudicateur peut justifier;
- (j) il a été établi par un jugement définitif ou une décision administrative définitive ou le pouvoir adjudicateur détient la preuve que le contractant s'est rendu coupable de fraude, de corruption, de participation à une organisation criminelle, de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme, d'infractions liées au terrorisme, de travail des enfants ou d'autres formes de traite des êtres humains ou a commis une irrégularité;
- (k) le contractant, dans l'exécution d'un autre marché financé par le budget de l'UE/des fonds du FED, a été déclaré en défaut grave d'exécution du marché, ce qui a conduit à la résiliation anticipée du marché ou à l'application de dommages-intérêts forfaitaires ou d'autres pénalités contractuelles ou ce qui a été découvert à la suite de vérifications, d'audits ou d'enquêtes effectués par la Commission européenne, le pouvoir adjudicateur, l'Office européen de lutte antifraude ou la Cour des comptes;
- (l) après la passation du marché, la procédure de passation ou l'exécution du marché se révèle avoir été entachée d'erreurs substantielles, d'irrégularités ou de fraude;
- (m) la procédure de passation ou l'exécution d'un autre marché financé par le budget de l'UE/des fonds du FED se révèle avoir été entachée d'erreurs substantielles, d'irrégularités ou de fraude, lesquelles sont susceptibles d'affecter l'exécution du présent marché;
- (n) le contractant n'exécute pas son obligation conformément à l'article 8 et à l'article 9;
- (o) le contractant n'est pas en mesure de fournir un remplacement appropriée pour un expert dont l'absence a une incidence sur la bonne exécution du marché.

Les cas de résiliation en application des points (e), (i), (j), (l), (m) et (n) peuvent se référer également aux membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance du contractant et/ou aux personnes ayant un pouvoir de représentation, de décision ou de contrôle à l'égard du contractant.

Les cas de résiliation en application des points (a), (e), (f), (g), (i), (j), (k), (l), (m) et (n) peuvent se référer également aux personnes conjointement et solidairement responsables de l'exécution du marché.

Les cas visés au point e), (i), (j), (k), (l), (m) et (n) peuvent se référer également à des sous-traitants.

- 36.3. La résiliation s'entend sans préjudice des autres droits ou compétences du pouvoir adjudicateur ou du contractant au titre du marché. Le pouvoir adjudicateur peut ensuite achever lui-même l'exécution des prestations ou conclure un autre marché avec un tiers aux frais du contractant. Le contractant cesse d'être responsable des retards d'exécution dès que le pouvoir adjudicateur a résilié le marché, sans préjudice de toute responsabilité qui peut avoir pris naissance à cet égard antérieurement.
- 36.4. Dès la résiliation du marché ou la réception de la notification de celle-ci, le contractant prend des mesures immédiates pour mettre fin sans délai et correctement à la prestation des services et réduire les dépenses au minimum.
- 36.5. Le gestionnaire du projet certifie, dès que possible après la résiliation, la valeur des prestations et toutes les sommes dues au contractant à la date de la résiliation du marché.
- 36.6. Le pouvoir adjudicateur n'est pas tenu d'effectuer d'autres paiements au contractant tant que les prestations de services ne sont pas achevées. Lorsque les prestations sont achevées, le pouvoir adjudicateur obtient du contractant le remboursement des frais supplémentaires éventuels occasionnés par l'achèvement de la prestation des services, ou paie tout solde encore dû au contractant.
- 36.7. Si le pouvoir adjudicateur résilie le marché conformément à l'article 36, paragraphe 2, il est en droit d'obtenir du contractant, en plus des coûts supplémentaires nécessaires pour l'achèvement du marché et sans préjudice des autres recours prévus par le marché, réparation du préjudice qu'il a subi à concurrence de la valeur des prestations qui n'ont pas été achevées de façon satisfaisante, sauf dispositions contraires prévues dans les conditions particulières.
- 36.8. Lorsque la résiliation ne résulte pas d'un acte ou d'une omission du contractant, d'un cas de force majeure ou d'autres circonstances en dehors du contrôle du pouvoir adjudicateur, le contractant est en droit de réclamer une indemnité pour le préjudice subi, en plus des sommes qui lui sont dues pour les tâches déjà exécutées.
- 36.9. Le présent marché est automatiquement résilié s'il n'a donné lieu à aucun paiement dans les deux ans suivant la signature par les deux parties du contrat correspondant.

ARTICLE 37. RESILIATION PAR LE CONTRACTANT

- 37.1. Le contractant peut, après avoir donné un préavis de 14 jours au pouvoir adjudicateur, résilier le marché si le pouvoir adjudicateur:
 - a) ne lui paie pas pendant plus de 120 jours les sommes dues après l'expiration du délai de paiement indiqué à l'article 29, ou
 - b) se soustrait systématiquement à ses obligations après plusieurs rappels, ou
 - c) suspend la prestation de tout ou partie des services pendant plus de 90 jours pour des raisons non spécifiées dans le marché ou non imputables au manquement ou défaut du contractant.
- 37.2. Cette résiliation s'entend sans préjudice des autres droits du pouvoir adjudicateur ou le contractant acquis au titre du marché.
- 37.3. En cas de résiliation de ce type, le pouvoir adjudicateur indemnise le contractant de tout dommage ou préjudice qu'il peut avoir subi. Ces paiements supplémentaires ne peuvent être tels que les paiements totaux excèdent le montant précisé à l'article 2 du contrat.

ARTICLE 38. CAS DE FORCE MAJEURE

- 38.1. Aucune des parties n'est considérée comme ayant manqué ou ayant contrevenu à ses obligations contractuelles si elle en est empêchée par une situation de force majeure survenue, soit après la date de notification de l'attribution du marché, soit après la date de son entrée en vigueur.
- 38.2. On entend par «force majeure» aux fins du présent contrat tout événement imprévisible, indépendant de la volonté des parties ou qu'elles ne peuvent surmonter en dépit de leur diligence, tels que les catastrophes naturelles, les grèves, les lock-out ou autres conflits du travail, les actes de l'ennemi public, les guerres déclarées ou non, les blocus, les insurrections, les émeutes, les épidémies, les glissements de terrains, les tremblements de terre, les tempêtes, la foudre, les inondations, les affouillements, les troubles civils, les explosions. Une décision de l'Union européenne de suspendre la coopération avec le pays partenaire est considérée être un cas de force majeure quand elle implique la suspension du financement de ce marché.
- 38.3. Nonobstant les dispositions des articles 19 et 36, le contractant n'est pas passible d'indemnités forfaitaires ou de résiliation pour défaut d'exécution, si et dans la mesure où son retard d'exécution ou tout autre manquement à ses obligations au titre du marché résulte d'un cas de force majeure. De même, le pouvoir adjudicateur n'est pas passible, nonobstant les dispositions des articles 29 et 37, de paiement d'intérêts pour retards de paiement ou de non-exécution de ses obligations par le contractant ou de la résiliation du marché par le contractant pour manquement, si et dans la mesure où un retard de la part du pouvoir adjudicateur ou tout autre manquement à ses obligations résultent d'un cas de force majeure.
- 38.4. Si l'une des parties estime qu'un cas de force majeure susceptible d'affecter l'exécution de ses obligations est survenu, elle en avise sans délai l'autre partie ainsi que le gestionnaire du projet, en précisant la nature, la durée probable et les effets envisagés de cet événement. Sauf instruction contraire donnée par écrit par le gestionnaire du projet, le contractant continue à exécuter ses obligations contractuelles dans la mesure où cela lui est raisonnablement possible et cherche tous autres moyens raisonnables permettant de remplir celles de ses obligations que le cas de force majeure ne l'empêche pas d'exécuter. Il ne met en œuvre ces autres moyens que si le gestionnaire du projet lui en donne l'ordre.
- 38.5. Pour un marché à prix unitaires, si le contractant, en suivant les instructions du gestionnaire du projet ou en utilisant les autres moyens visés à l'article 38.4, doit faire face à des frais supplémentaires, leur montant est certifié par le gestionnaire du projet.
- 38.6. Si un cas de force majeure s'est produit et se poursuit pendant une période de 180 jours, nonobstant toute prolongation du délai d'exécution du marché que le contractant peut avoir obtenu de ce fait, chaque partie a le droit de donner à l'autre un préavis de 30 jours pour résilier le marché. Si, à l'expiration de la période de 30 jours, le cas de force majeure persiste, le marché est résilié et, en vertu du droit régissant le marché, les parties sont de ce fait libérées de leur obligation de poursuivre l'exécution de celui-ci.

ARTICLE 39. DECES

- 39.1. Le marché est résilié de plein droit si le contractant est une personne physique et qu'il vient à décéder. Toutefois, le pouvoir adjudicateur examine toute proposition des héritiers ou des ayants droit si ceux-ci ont notifié leur intention de poursuivre l'exécution du marché.
- 39.2. Lorsque le contractant est constitué par plusieurs personnes physiques et que l'une ou plusieurs d'entre elles viennent à décéder, il est dressé un état contradictoire de l'avancement du marché et le pouvoir adjudicateur décide s'il y a lieu de résilier ou d'en poursuivre l'exécution en fonction de l'engagement donné par les survivants et par les héritiers ou les ayants droit, selon le cas.
- 39.3. Dans les cas prévus aux articles 39, paragraphes 1 et 2, les personnes qui proposent de continuer l'exécution du marché le notifient au pouvoir adjudicateur dans les 15 jours qui suivent la date du décès. La décision du pouvoir adjudicateur doit être notifiée aux intéressés dans un délai de 30 jours à compter de la réception d'une telle proposition.

- 39.4. Ces personnes sont solidairement responsables, de la bonne exécution du marché, au même titre que le contractant décédé. La poursuite de l'exécution du marché est soumise aux règles relatives à la constitution de la garantie prévue par le marché.

RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS ET LOI APPLICABLE

ARTICLE 40. REGLEMENT DES DIFFERENDS

- 40.1. Les parties mettent tout en œuvre pour régler à l'amiable tout différend survenant entre elles au titre du marché.
- 40.2. En cas de différend, une partie notifie à l'autre partie sa demande de règlement à l'amiable en lui indiquant sa position sur le différend ainsi que toute solution qu'elle envisage. L'autre partie doit répondre à cette demande de règlement à l'amiable dans les 30 jours, en indiquant sa position sur le différend. Sauf accord contraire entre les parties, le délai maximal pour parvenir à un règlement à l'amiable est de 120 jours à compter de la date de la notification de la demande de règlement à l'amiable. Si l'autre partie n'est pas d'accord avec cette demande, si elle n'y répond pas dans le délai imparti ou si la procédure de règlement à l'amiable n'aboutit pas dans le délai maximal, la procédure de règlement à l'amiable est réputée avoir échoué.
- 40.3. À défaut de règlement à l'amiable, une partie peut notifier à l'autre sa demande de règlement par conciliation par un tiers. Si la Commission européenne n'est pas partie au contrat, elle peut accepter d'intervenir en tant que conciliateur. L'autre partie doit répondre à la demande de conciliation dans les 30 jours. Sauf accord contraire entre les parties, le délai maximal pour parvenir à un règlement par conciliation est de 120 jours à compter de la date de la notification de la demande de règlement par conciliation. Si l'autre partie n'est pas d'accord avec cette demande, si elle n'y répond pas dans le délai imparti ou si la procédure de règlement par conciliation n'aboutit pas dans le délai maximal, la procédure de conciliation est réputée avoir échoué.
- 40.4. En cas d'échec de la procédure de règlement à l'amiable et, le cas échéant, de la procédure de conciliation, chaque partie peut soumettre le différend soit à la décision d'une juridiction nationale, soit à l'arbitrage, tel que spécifié dans les conditions particulières.

ARTICLE 41. LOI APPLICABLE

- 41.1. La loi applicable à ce marché est celle du pays du pouvoir adjudicateur, et lorsque le pouvoir adjudicateur est la Commission européenne, le droit de l'Union européenne complété, si nécessaire, par la loi belge.

PROTECTION DES DONNÉES

ARTICLE 42. PROTECTION DES DONNEES

- 42.1. Les données à caractère personnel mentionnées dans le marché sont traitées conformément au règlement (CE) n° 45/2001 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel par les institutions et organes communautaires et à la libre circulation de ces données. Celles-ci ne peuvent être traitées qu'aux fins de l'exécution, de la gestion et du suivi du marché par le pouvoir adjudicateur, sans préjudice de leur éventuelle transmission aux organes chargés d'une mission de contrôle ou d'inspection en application du droit de l'Union. Le contractant dispose d'un droit d'accès aux données à caractère personnel le concernant, de même que d'un droit de rectification de ces données. Pour toute question concernant le traitement de ces dernières, le contractant s'adresse au pouvoir adjudicateur. Le contractant a le droit de saisir à tout moment le Contrôleur européen de la protection des données.
- 42.2. Dans la mesure où le présent marché implique le traitement de données à caractère personnel, le contractant ne peut agir que sous la supervision du responsable du traitement, notamment en ce qui

concerne les fins du traitement, les catégories de données pouvant être traitées, les destinataires des données et les moyens par lesquels la personne concernée peut exercer ses droits.

- 42.3. Les données sont confidentielles au sens du règlement (CE) n° 45/2001 du Parlement européen et du Conseil relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel par les institutions et organes communautaires et à la libre circulation de ces données. Le contractant limitera l'accès aux données au personnel strictement nécessaire à l'exécution, à la gestion et au suivi du marché.
- 42.4. Le contractant s'engage à adopter des mesures de sécurité d'ordre technique et organisationnel eu égard aux risques inhérents au traitement et à la nature des données à caractère personnel concernées, afin:
- a) d'empêcher toute personne non autorisée d'avoir accès aux systèmes informatiques de traitement des données à caractère personnel, notamment pour empêcher:
 - aa) que des supports de stockage puissent être lus, copiés, modifiés ou déplacés sans autorisation;
 - ab) toute saisie non autorisée de données ainsi que toute divulgation, toute modification ou tout effacement non autorisés de données à caractère personnel mémorisées;
 - ac) empêcher des personnes non autorisées d'utiliser des systèmes de traitement de données au moyen d'installations de transmission de données;
 - b) de garantir que les utilisateurs autorisés d'un système de traitement des données ne puissent accéder qu'aux données à caractère personnel que leur droit d'accès leur permet de consulter;
 - c) de garder une trace des données à caractère personnel qui ont été communiquées, du moment où elles ont été communiquées et de leur destinataire;
 - d) de garantir que les données à caractère personnel qui sont traitées pour le compte de tiers ne peuvent l'être que de la façon prévue par l'institution ou l'organe contractant;
 - e) de garantir que, lors de la communication de données à caractère personnel et du transport de supports de stockage, les données ne puissent être lues, copiées ou effacées sans autorisation;
 - f) de concevoir sa structure organisationnelle de manière à ce qu'elle réponde aux exigences de la protection des données.

* * *

Annexe II : Termes de référence et Clarifications

Annexe II :
Termes de référence

Termes de référence
Projet d'Assistance Technique :
Appui à la protection de l'enfance - Rabat.- Maroc

Table des Matières

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES	
1.1 Pays partenaire	
1.2 Pouvoir adjudicateur	
1.3 Éléments d'information utiles concernant le pays partenaire	
1.4 Situation actuelle dans le secteur concerné	
1.5 Programmes liés et autres activités des bailleurs de fonds	
2. OBJECTIFS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS	
2.1 Objectif général.....	
2.2 Objectifs particuliers	
2.3 Résultats à atteindre par le contractant	
3. HYPOTHÈSES & RISQUES	
3.1 Hypothèses qui sous-tendent le projet.....	
3.2 Risques	
4. CHAMP D'INTERVENTION	
4.1 Généralités	
4.2 Activités spécifiques.....	
4.3 Gestion du projet	
5. LOGISTIQUE ET CALENDRIER	
5.1 Lieu du projet	
5.2 Date de début et période mise en œuvre.....	
6. BESOINS	
6.1 Ressources humaines.....	
6.2 Bureaux	
6.3 Installations et équipement mis à disposition par le contractant	
6.4 Matériel	
6.5 Dépenses accessoires.....	
6.6 Coûts forfaitaires.....	
6.7 Vérification des dépenses	
7. RAPPORTS	

14

7.1 Rapports obligatoires.....

7.2 Présentation et approbation des rapports

8. SUIVI ET ÉVALUATION

8.1 Définition d'indicateurs.....

8.2 Exigences particulières.....



LISTE DES ACRONYMES

ADS	Agence de Développement Social
CAP-RSA	Cellule d'accompagnement du programme « Réussir le Statut avancé »
CAS	Centre D'Assistance Sociale
CoPil	Comité de pilotage
DUE	Délégation de l'Union européenne
EN	l'Entraide Nationale
h/j	Hommes/jours
INAS	Institut National de l'Action Sociale
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MSFFDS	Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et de Développement Social
ONDE	Observatoire National des Droits de l'Enfant
PANE	Plan d'Action National de la Protection de l'Enfance
PEV	Politique Européenne de Voisinage
PIN	Programme Indicatif National
PNMO	Programme National
PPIPEM	Politique Publique Intégrée de Protection de l'Enfance au Maroc
RSA	Réussir le Statut Avancé
UE	Union européenne
UTG	unité technique de gestion

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

1.1 Pays partenaire

Royaume du Maroc

1.2 Pouvoir adjudicateur

Le Ministère de l'économie et des finances du Royaume du Maroc à Rabat,

1.3 Éléments d'information utiles concernant le pays partenaire

1.3.1 Le partenariat entre le Maroc et l'Union européenne

Le processus de partenariat entre le Royaume du Maroc et l'Union européenne (UE) a évolué selon un rythme ascendant, progressif et soutenu depuis la signature, en 1969, du premier Accord commercial Maroc-CEE. Cette relation s'est développée davantage pour donner lieu à la conclusion d'un nouvel Accord en 1976, renégocié en 1988, qui couvre à la fois les volets commerciaux, économiques, sociaux et financiers.

La coopération entre le Royaume du Maroc et l'UE s'est, par la suite, élargie avec la signature d'un Accord d'association, le 26 février 1996, entré en vigueur en mars 2000. L'Accord d'association s'inscrit dans le cadre de la Déclaration de Barcelone de 1995 établissant le Partenariat Euro-méditerranéen, renouvelée par l'Union pour la Méditerranée en 2008 et visant la réalisation des trois objectifs fondamentaux suivants: (i) renforcement du dialogue politique et de sécurité, (ii) prospérité partagée et (iii) rapprochement entre les peuples au moyen d'un partenariat social, culturel et humain. Ainsi, cet accord, qui régit les relations entre les deux parties à ce jour, englobe les dimensions politique et sécuritaire, économique, commerciale et socioculturelle.

Ainsi, les relations entre le Maroc et l'Union européenne (UE) se sont développées progressivement et de manière soutenue vers un véritable partenariat UE-Maroc, faisant du Maroc un partenaire privilégié.

Ce partenariat s'est renforcé, encore davantage, dans le cadre de la Politique Européenne de Voisinage (PEV), lancée par l'UE en 2003, à travers l'adoption en juillet 2005 d'un Plan d'action Maroc-UE, lequel a permis une utilisation plus ciblée des instruments mis à disposition par l'Accord d'association et a appuyé l'objectif marocain d'une intégration plus forte des structures économiques et sociales marocaines à celles de l'Union.

Dans cette perspective, le Maroc et l'Union européenne ont approuvé, en octobre 2008, le document conjoint sur le Statut avancé (i) qui a vocation à consolider les acquis des relations bilatérales entre le Royaume du Maroc et l'Union européenne et à promouvoir de nouvelles initiatives ambitieuses et novatrices et (ii) qui constitue une feuille de route de ce que le Maroc devra notamment entreprendre, dans les années qui viennent, avec l'appui de l'UE, afin d'arrimer son économie et son dispositif législatif et réglementaire à l'Acquis de l'Union et lui permettre ainsi l'accès au Marché intérieur européen. Les progrès vers la bonne gouvernance et les réformes politiques et socio-économiques constituent des principes communs pour la mise en œuvre du Statut avancé. Ce partenariat requiert le renforcement des engagements pour la mise en œuvre des réformes majeures initiées par le Maroc et leur approfondissement, aussi bien sur le plan politique, en priorité en matière de démocratie, des droits de l'homme et du respect de l'Etat de droit, que sur le plan économique et social, notamment en vue de progrès tangibles en matière de développement humain.

Ainsi, le Royaume du Maroc s'est engagé, dès l'adoption dudit document conjoint, dans la réalisation de certaines actions constructives visant notamment le rapprochement législatif et réglementaire vers l'Acquis de l'Union européenne dans les domaines politique, économique, social et humain. Parmi ces engagements, il est à signaler celui d'adopter, d'ici 2015, un programme national de convergence réglementaire basé sur une évaluation de l'écart existant, la définition de priorités de convergence et d'un calendrier de mise en œuvre. Dans cet esprit, le Maroc et l'UE ont conçu un nouveau « Plan d'action Maroc pour la mise en œuvre du Statut avancé » ambitieux et multidimensionnel qui constitue, notamment, une feuille de route de la coopération bilatérale pour la période 2013-2017. Le Plan d'action a été adopté par le 11^{ème} Conseil d'association UE-Maroc, organisé le 17 décembre 2013 à Bruxelles.

Afin de contribuer au renforcement et à l'approfondissement du partenariat entre l'Union européenne et le Maroc, tel que proposé dans la feuille de route du Statut avancé, une série de secteurs et

19

d'activités prioritaires ont été conjointement identifiés et font l'objet de soutien dans le cadre du programme multisectoriel appelé « Réussir le Statut avancé » (d'un montant de 180 millions d'euros, PIN 2011-2013). En effet, ce programme a pour objectif spécifique d'accompagner la mise en œuvre des principales réformes inscrites dans la feuille de route du Statut avancé, du Plan d'action de la Politique de Voisinage, ainsi que des conclusions du Sommet UE-Maroc tenu à Grenade le 7 mars 2010, en privilégiant l'appui au processus de convergence réglementaire marocain vers l'Acquis de l'Union.

Le présent projet d'assistance technique est ainsi financé sous le volet coopération technique du programme RSA.

1.3.2 La protection de l'enfance et des personnes vulnérables dans le cadre de la coopération Maroc-UE

Ce projet s'inscrit dans le cadre des priorités du Plan d'Action Maroc-UE qui prévoit au titre du point 2.7 la promotion des droits des enfants et des personnes vulnérables.

Le Maroc a démontré sa volonté d'adopter les normes européennes en ratifiant les conventions internationales relatives au droit de l'enfant.

Le projet d'appui de l'UE permettra au-delà des aspects législatifs et réglementaires, la mise en pratique effective de la convergence avec l'Acquis communautaire au bénéfice des enfants en situation difficile.

Il s'agit en particulier de soutenir l'Etat Marocain dans son engagement à assumer sa responsabilité régaliennne en matière de protection du droit des enfants et à développer une approche décentralisée, conforme aux bonnes pratiques éprouvées des pays européens.

Le programme vient renforcer la motivation du gouvernement Marocain et de l'ensemble des acteurs concernés d'engager le plus rapidement possible, la phase opérationnelle du programme d'action de la Politique Publique Intégrée de Protection de l'Enfance au Maroc (PPIPEM) adopté en 2016. Il s'agit ici de :

- Concevoir un système cohérent, professionnel et accessible qui permette l'identification, la prévention, l'orientation et l'accompagnement des familles et des enfants à risques.
- Mobiliser et de renforcer toutes les capacités requises pour la mise en place effective du programme d'action.

1.4 Situation actuelle dans le secteur de la protection de l'enfance

1.4.1 Stratégie sectorielle dans le secteur

En 2011, le Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et de Développement Social (MSFFDS) a conduit l'évaluation à mi-parcours du Plan d'Action National de la Protection de l'Enfance « PANE » 2006-2015 avec l'implication des départements ministériels concernés, de l'UNICEF et des ONG. Cette évaluation a permis de mettre en lumière aussi bien les réalisations enregistrées en matière des droits à la santé et à l'éducation que les insuffisances graves de la protection de l'enfance.

Ce constat converge avec les observations et les recommandations du Comité des droits de l'enfant des Nations Unies contenues dans son rapport d'octobre 2014. La situation des enfants vulnérables reste en effet préoccupante sur bien des points:

- Le taux national de déclaration à l'état civil est de 94% et de 91% en milieu rural.
- Dans les campagnes seulement 33% des filles sont scolarisées à l'école primaire et 57% des garçons. Les filles ne sont plus que 9,5% dans les campagnes, a accédé à l'enseignement secondaire.
- Le taux de mariage précoce a doublé (+92%) depuis 2004, date d'entrée en vigueur de la Modawana, passant de 18 341 mariages en 2004, à 35 152 en 2013 selon le Ministère de la Justice et des Libertés.
- Le mariage précoce augmente de plus en plus dans les villes.

- 69.000 enfants âgés de 7 à 15 ans travaillaient en 2013, soit 1,5% de l'ensemble des enfants de cette tranche d'âge, selon les statistiques du Haut-Commissariat au Plan et ce en dépit des nombreux progrès constatés dans ce domaine.
- 195.950 mendiants environ ont été recensés par l'Enquête Nationale sur la mendicité du MSFFDS. Cette mendicité engage également des enfants.
- 25.000 enfants ont été recensés comme vivant seuls, abandonnés, dans les rues, dont environ 25% dans la seule ville de Casablanca.
- 18 954 affaires impliquant 21 390 enfants ont été enregistrées en 2013 contre 22.879 en 2012, soit une diminution de 5.04% selon le Ministère de la Justice et des Libertés, mais le nombre d'enfant en contact avec la loi pour des raisons de droit civil avoisine les 60 000
- Selon une récente étude, il a été constaté une éclosion d'institutions de placement d'enfants qui a pour corollaire, un accroissement important du nombre d'enfants institutionnalisés (+175% entre 1999 et 2010). Au Maroc, la faiblesse de la réponse en termes d'appui social aux familles et de mesures alternatives à l'institutionnalisation a pour conséquence, une tendance au placement des enfants dans des Établissements de Protection Sociale
- Beaucoup de familles, souvent pour des raisons économiques, placent leurs enfants handicapés dans les institutions résidentielles, qui pour la plupart ne sont ni équipées, ni pourvues du personnel adéquat pour les prendre en charge. Ces enfants sont souvent victimes de préjugés et qui contribuent à leur marginalisation et pour environ les deux tiers ne sont pas scolarisés. Ces enfants subissent également des maltraitements diverses, y compris des violences sexuelles.
- Près des deux tiers des enfants handicapés n'ont pas accès à la scolarisation.
- Les enfants de migrants et particulièrement les mineurs isolés cumulent tous les risques. Les conditions de vie précaires auxquelles sont contraints la majorité de ces migrants et la violence criminelle et institutionnelle à laquelle ils sont exposés déterminent des besoins médicaux et psychologiques qui ne sont pas pris en charge à l'heure actuelle.

L'évaluation à mi-parcours a permis aussi d'identifier les principales causes des insuffisances en matière de protection, à savoir :

- la prédominance de l'approche sectorielle,
- les faiblesses de la coordination,
- l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources affectées à la protection sociale,
- les difficultés de la déclinaison du PANE au niveau territorial.

Cette réflexion a abouti en mars 2013 au lancement du processus d'élaboration du projet de la Politique Publique Intégrée de Protection de l'Enfance au Maroc (PPIPEM) impliquant toutes les parties prenantes (acteurs gouvernementaux et associatifs au niveau national et local, experts, enfants et partenaires internationaux)

Le MSFFDS a organisé les premières Assises nationales sur cette Politique Publique Intégrée de la Protection de l'Enfance au Maroc, en avril 2014.

Une Stratégie Nationale de Protection de l'enfance a été adoptée le 3 juin 2015 par la Commission Ministérielle chargée du suivi des politiques et programmes nationaux dans le domaine de la promotion de la situation de l'enfance et de sa protection, présidée par le chef du gouvernement.

Cette stratégie vise à assurer toutes les familles vulnérables et à tous les enfants à risque du Maroc une protection effective et durable.

La PPIPEM se décline en 5 objectifs :

- Le renforcement du cadre légal de protection des enfants et de son effectivité;
- La mise en place de dispositifs territoriaux intégrés de protection de l'enfance

- La standardisation des structures et des pratiques
- La promotion de normes sociales protectrices des enfants;
- La mise en place de systèmes d'information fiable et standardisé et de Suivi-évaluation régulier et effectif.

En 2016, un Programme National (PNMO) 2016 - 2020 a été défini, en concertation avec toutes les parties prenantes, pour arrêter les étapes, les modalités, les indicateurs de suivi et les organismes responsables de la mise en œuvre de chacun des objectifs stratégiques de la PPIPEM. Il faut noter cependant que les ressources humaines et financières requises pour l'exécution des 115 actions prévues n'ont pas été encore évaluées et leur mobilisation n'est pas encore programmée.

De nombreuses réformes législatives ont été engagées pour mettre en conformité la législation marocaine avec les conventions internationales ratifiées par le Maroc et converger vers l'Acquis Européen.

Elles portent sur :

- le code pénal, le code de procédure pénale, le code de la famille,
- la loi sur l'état civil,
- la loi relative à la Kafala des enfants abandonnés ou sans soutien parental
- la loi relative aux conditions d'ouverture et de gestion des établissements de protection sociale,
- la loi sur le travail domestique.

Les défis à relever restent la mobilisation des moyens nécessaires à l'application effective de l'arsenal législatif au bénéfice du respect des droits des familles et des enfants en situation de grande vulnérabilité.

1.4.2 Le bénéficiaire du projet

Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et de Développement Social.

1.4.3 Structure organisationnelle et attributions de MSFFDS

Il est confié à l'autorité gouvernementale chargée de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social la préparation et la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans le domaine de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social, et ce en coordination avec les secteurs concernés. Il est confié au ministère de :

- élaborer une stratégie gouvernementale de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social ;
- contribuer à la préparation, à l'actualisation et à l'évolution des textes législatifs et organiques relatifs aux domaines de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social et les conformer aux conventions internationales ratifiées par le Royaume du Maroc ;
- réaliser des études et des rapports dans le domaine de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social ;
- contribuer à la mise en place et à l'application des programmes et mesures de lutte contre les différents phénomènes sociaux liés aux compétences du Ministère ;
- contribuer à la préparation des programmes du développement social en coordination avec les départements et régions concernés ;
- élaborer et mettre en œuvre les programmes visant le renforcement de la famille et la promotion sociale des enfants, en coordination avec les départements et régions concernés ;
- accompagner et suivre la mise en œuvre des programmes de promotion des droits de la femme et contribuer au renforcement de sa situation juridique et sa participation au développement social, en coordination avec les parties concernées ;

- accompagner et contrôler les centres sociaux ;
- contribuer à la mise en œuvre des outils de protection des fléaux sociaux liés aux compétences du ministère ;
- concourir à la promotion des conditions d'insertion sociale et socio-professionnelle des citoyens en situation difficile notamment les personnes en situation d'handicap ;
- renforcer et activer des relations de solidarité et de coopération dans le cadre des compétences du Ministère.

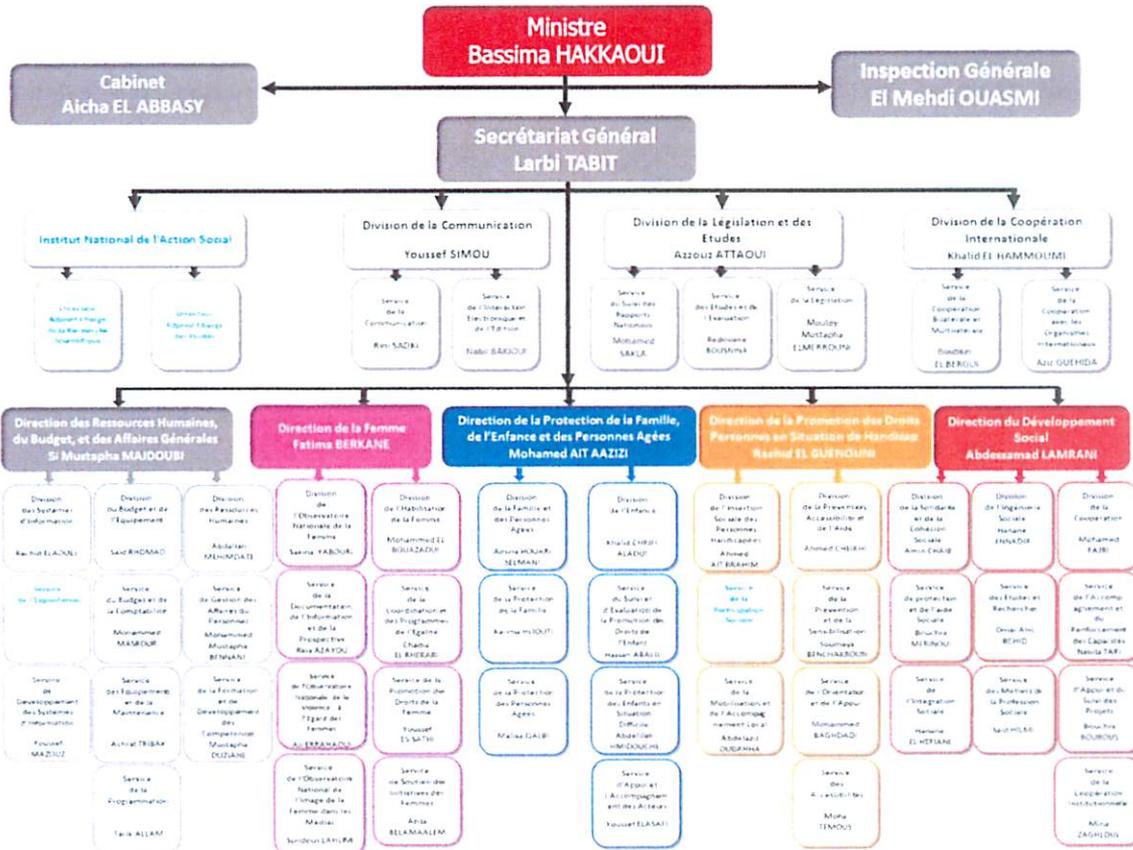


Figure 1 Organigramme du ministère du Développement social, Famille et Solidarité

1.4.4 Structure et ressources humaines concernées par la mise en œuvre de la PPIPEM

Le pilotage de La PPIPEM et du PNMO est assuré par la Commission Ministérielle chargée du Suivi des Politiques et Programmes Nationaux dans le Domaine de la Promotion de la Situation de l'Enfance et de sa Protection. Cette Commission est présidée par le chef du gouvernement et bénéficie du soutien d'un comité technique multisectoriel dont le MSFFDS assure la coordination et le secrétariat.

Une des difficultés majeures rencontrées par le MSFFSD pour assurer le pilotage et l'implantation de la PPIPEM et du PNMO est qu'elle ne dispose d'aucune unité décentralisée pour la représenter au niveau régional et/ou provincial. A titre transitoire le MSFFSD peut s'appuyer au niveau territorial sur :

l'Entraide Nationale forte de ses 3800 agents et de son vaste réseau de 3400 centres sociaux situés dans toutes les régions, les provinces et les préfectures du Royaume, est la cheville ouvrière de l'assistance sociale au niveau local.. Elle coopère étroitement avec le réseau associatif. L'Entraide

Handwritten mark

Nationale s'emploie à conduire une évolution nécessaire pour passer de sa culture caritative d'origine, à la mise en œuvre des objectifs de prévention et de développement individuel et collectif que doit porter une politique de protection sociale. Elle travaille à l'implantation de Centre D'Assistance Sociale (CAS) conçu comme un espace d'accueil, d'écoute et d'orientation des personnes en situation difficile avec un espace dédié aux enfants en difficulté et à leur famille. L'articulation entre les CAS et les quelques unités de protection de l'enfance existantes ou à venir reste à définir.

La mission de l'Agence de Développement Social est de « lutter contre la pauvreté et la vulnérabilité, par l'appui aux acteurs locaux pour le renforcement de leur territoire, selon une démarche participative, partenariale et de proximité ». Dans cette perspective elle se doit à travers ses 16 délégations régionales, d'affecter les ressources nécessaires pour renforcer les capacités des acteurs locaux chargés de la protection des familles et des enfants vulnérables. Les collectivités et les autorités locales prennent aussi des initiatives en matière de protections sociale dans le cadre notamment de L'Initiative Nationale du Développement Humain lancée par sa majesté le roi Mohamed VI en 2005 mais leur efficacité reste limitée en l'absence de véritable réseau organisé de prise en charge des enfants en situation difficile.

Il reste que le niveau local reste le maillon faible de la protection de l'enfance, Alors que c'est sur les services de proximité que repose toute l'efficacité du dispositif. Cette situation est liée à l'insuffisance de ressources quantitativement et qualitativement adaptées et à la dispersion des efforts importants engagés par les autorités locales, les agences du pôle social et le secteur associatif.

C'est pour cette raison que le MSFFDS a souhaité que l'aide apportée par l'UE soit centrée sur son deuxième objectif stratégique prioritaire : Le pilotage de la mise en place de dispositifs territoriaux intégrés de protection de l'enfance qui constituent une condition indispensable à une protection effective de proximité des familles et des enfants à risque.

Les autres ministères et départements clés pour la protection des familles et des enfants sont outre Le Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et de Développement Social et les deux agences placées sous sa tutelle l'Entraide Nationale et l'Agence de développement social :

- Le Ministère de la justice et des libertés.
- Le Ministère de l'Intérieur.
- Le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle
- Le Ministère de la Santé
- Le Ministère de la Jeunesse et des Sports
- Le Ministère de la Communication.
- La Délégation Interministérielle chargée des droits de l'homme.
- La Gendarmerie Nationale.
- Le Ministère de l'Emploi et des affaires sociales.

Sur le plan constitutionnel le Conseil National des droits de l'homme assure le suivi de l'état des droits des enfants et évalue les politiques et les législations en matière de droit de l'homme. Le Conseil Consultatif de la Famille et de l'Enfance est en cours d'établissement.

1.5 Programmes liés et autres activités des bailleurs de fonds

- Unicef a accompagné les autorités marocaines dans l'évaluation à mi-parcours du PANE et de la situation de la protection de l'Enfance au Maroc, puis dans l'élaboration de la PPIPEM et du PNMO.
- Le MSFFDS et UNICEF ont lancé un appel d'offre pour une Étude d'Analyse et de Cartographie des Dispositifs Territoriaux de Protection de l'Enfance dans cinq sites pilotes : Marrakech, Tanger, Agadir, Fès et Casablanca.

69

- La convention de coopération en cours entre le MSFFDS et UNICEF prévoit des actions communes pour la définition et l'application de normes de qualité de services pour les structures de la protection sociale ainsi que la formation et la sensibilisation des personnels qui animent ces établissements.
- Par ailleurs le MSFFDS a signé en septembre 2016, une convention avec la Coopération Belge pour un budget de 1 250 000 EUR et une durée de 36 mois, visant à conduire des actions de sensibilisation et de promotions des normes sociales de protection des enfants contre toutes les formes d'abus ou de violence. Ce projet cible les enfants, les acteurs institutionnels, les professionnels, et le grand public.
- L'aide technique de l'Union Européenne en soutenant les autorités marocaines dans leur projet de développer une approche territoriale systémique, coordonnée et contrôlée, favorisera une véritable synergie de l'ensemble des initiatives concourant à la protection des familles et des enfants les plus vulnérables.

A titre préventif, le prestataire effectuera une mise à jour des projets et programmes liés au présent projet afin d'optimiser l'allocation des ressources afin de améliorer le cadre de coopération avant le démarrage des activités.

2. OBJECTIFS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS

2.1 Objectif général

Contribution à une meilleure protection de l'enfance au Maroc, dans une perspective de convergence vers les exigences de l'acquis de l'UE et des bonnes pratiques européennes en la matière.

2.2 Objectifs particuliers

- Appuyer le pilotage stratégique et opérationnel de la mise en œuvre de la Politique Publique Intégrée de Protection de l'Enfance au Maroc (PPIPEM) par les autorités marocaines au niveau national et territorial ;
- Appuyer la coordination et renforcer les capacités des structures de prévention, d'accueil, d'accompagnement et de réinsertion des enfants ; et
- Mettre en place des dispositifs territoriaux de protection de l'enfance dans au moins trois provinces en trois régions « pilotes » définies par l'administration bénéficiaire en vue de leur extension au niveau national.

2.3 Résultats à atteindre par le contractant

Résultat 1	le mécanisme de pilotage stratégique et opérationnel de la PPIPEM est renforcé.
Résultat 2	les structures territoriales de protection de l'enfance sont mises à niveau.
Résultat 3	les dispositifs opérationnels de la protection de l'enfance, au niveau local, dans les trois régions pilotes sont développés.
Résultat 4	une base de données pour l'identification et le suivi des enfants à risque dans trois régions pilotes est mise en place
Résultat 5	L'évaluation du fonctionnement des dispositifs territoriaux opérationnels dans les trois régions pilote est évalué
Résultat 6	les acquis sont capitalisés et la communication est mise en œuvre.

3. HYPOTHÈSES & RISQUES

3.1. Hypothèses qui sous-tendent le projet

- La volonté politique forte et stable de soutenir le processus de convergence vers l'Acquis et les bonnes pratiques européennes en matière de protection de l'enfance ;
- La définition des trois régions pilotes ciblées par les activités avant le démarrage de l'assistance technique
- La volonté forte et stable du gouvernement de développer les moyens de pilotage et de régulation de la protection de l'enfance sur tout le territoire du Royaume ;
- L'engagement des collectivités territoriales dans la protection des enfants ;
- L'établissement d'un dialogue public-privé pour le développement de l'offre de service pour des enfants en difficulté et la professionnalisation du personnel des structures publiques, privées ou associatives de protection de l'enfance ;
- L'implication effective de l'ensemble des parties prenantes dans les dispositifs territoriaux de protection de l'enfance.
- Mise à jour du cadre de coopération avant le démarrage des activités.

3.2. Risques

- L'insuffisance des ressources financières et humaines pour mettre en œuvre les activités retenues dans le Programme National de Mise en Œuvre de la PPIPEM (PNMO) ;
- L'absence de services déconcentrés du MSFFDS comme acteur et garant du déploiement du PNMO au niveau territorial ;
- Degré d'absorption limité.

4. CHAMP D'INTERVENTION

4.1. Généralités

4.1.1 Présentation du projet

Ce projet d'assistance technique d'une durée de 24 mois vient en appui à la volonté du gouvernement et de l'ensemble des acteurs concernés d'engager, le plus rapidement possible, la phase opérationnelle du programme d'action de la Politique Publique Intégrée de Protection de l'Enfance du Maroc (PPIPEM) adoptée en 2015, s'agissant notamment de :

- concevoir un système coordonné, professionnalisé et accessible qui permette l'identification, la prévention, l'orientation et l'accompagnement des enfants à risques.
- mobiliser et de renforcer toutes les capacités requises pour la mise en place effective du PNMO.

4.1.2 Zone géographique à couvrir

Tout le Maroc et plus spécifiquement au moins trois provinces dans trois régions pilotes différentes à déterminer.

4.1.3 Groupes cibles

- Les enfants et les familles vulnérables d'au moins trois Provinces dans trois régions pilotes sélectionnées par l'administration bénéficiaire
- Les collectivités territoriales des régions pilotes au niveau régional et territorial
- Les services déconcentrés de l'État compétents en matière de protection de l'enfant
- Le personnel de l'Entraide Nationale (EN) et de l'Agence de Développement Social (ADS), des cadres territoriaux
- Les professionnels en contact avec les enfants : enseignants, médecins, pharmaciens

- La société civile et les ONG œuvrant dans le domaine de la protection de l'enfance.

4.2. Activités spécifiques

Résultats	Activités
<p style="text-align: center;">R1</p> <p>le mécanisme de pilotage stratégique et opérationnel du PPIPE est renforcé</p>	<p style="text-align: center;">Activité 1 (R1A1) :</p> <p style="text-align: center;">Appui à la Division de l'enfance du MSFFDS</p> <p>Le prestataire accompagnera la mise en place d'une unité technique de gestion (UTG) au projet en formulant un plan d'actions en incluant notamment toutes les étapes de l'établissement de l'UTG, ses missions et responsabilités, l'organigramme, le profils de postes nécessaires, le processus de recrutement selon les procédures et la réglementation applicables, les moyens de formation à prévoir et les outils de gestion de projets, d'évaluation et d'animation de réseaux à pour développer les capacités de l'équipe en question.</p> <p>Le plan d'actions sera accompagné par un manuel de procédures internes concernant notamment les règles et principes de l'UTG, les règles de travail et l'organisation, le système de suivi, les outils de planification, la budgétisation des activités, les différents procédures de gestion (logistiques, matérielle, financières et de fonctionnement), la gestion de documents, de courrier le classement et l'archivage.</p> <p>Livrables :</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Plan d'action. ii. Manuel de procédures internes. <p style="text-align: center;">Activité 2 (R1A2) :</p> <p style="text-align: center;">Voyage d'étude</p> <p>Le prestataire est ainsi chargé de l'organisation de la visite d'étude notamment de la prise de contact avec des institutions homologues, la programmation de toutes les étapes de la visite et de leur mise en œuvre. A cet effet, il établira les Termes de référence de la mission avec ses objectifs, sa valeur ajoutée pour le projet, le choix de/ des institutions et des visiteurs recommandés et le programme des entretiens/ réunions. Les participantes et participants seront identifié(e)s par l'administration bénéficiaire en fonction de leurs attributions et compétences. Cette activité aura pour objet de familiariser les participants avec l'expérience des autorités européennes au niveau national dans l'implantation, le pilotage et le développement des capacités dans un système décentralisé de protection de l'enfance.</p> <p>Le programme sera validé préalablement par le bénéficiaire. A l'issue de cette visite d'étude, un rapport sera rédigé par le prestataire, comprenant le programme validé préalablement par le bénéficiaire, le compte rendu élaboré par les participants portant sur les réunions tenues.</p>



	<p>La liste des fonctionnaires participant aux visites d'étude devra être proposée conjointement par le bénéficiaire et la CAP-RSA et approuvée par la DUE.</p> <p>Participants : 10 personnes</p> <p>Durée : 5 jours</p> <p>Destination : un EM</p> <p>Livrable :</p> <ol style="list-style-type: none"> i. TDR de la visite ii. Programme de la visite iii. Rapport de mission (y compris les comptes rendus de réunions).
<p>R2 les structures territoriales de protection de l'enfance sont mises à niveau</p>	<p style="text-align: center;">Activité 3 (R1A3) :</p> <p style="text-align: center;">Séminaire de lancement du projet</p> <p>Pour poursuivre la démarche participative engagée par le MSFFDS, l'ensemble des partenaires et ainsi que des associations de la société civile ayant contribué à la PPIPEM et au PNMO, seront conviés à ce séminaire de lancement du projet.</p> <p>Le séminaire aura pour but de fédérer les parties prenantes et les acteurs du secteur, les partenaires techniques et financiers, les acteurs locaux et les organisations de la société civile, autour de la PPIPEM. Le programme d'activités et les éléments essentiels du plan d'action (cf : Act.1) seront présentés par un représentant de l'administration bénéficiaire.</p> <p>Le séminaire sera ouvert à 70 participants dont 15 participants venants des régions.</p> <p>L'organisation du séminaire sera à la charge du prestataire. Ce dernier sera aussi responsable de la production du support PPT de présentation.</p> <p>Livrables :</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Un rapport sur le déroulement du séminaire ii. Support de présentation (format électronique).
	<p style="text-align: center;">Activité 1 (R2A1) :</p> <p style="text-align: center;">Appui technique aux Comités provinciaux de protection de l'enfance.</p> <p>Le prestataire développera et mettra en fonctionnement un système de suivi et de collecte des informations et des outils permettant au Comité de pilotage technique de disposer d'un premier état des besoins, concrétisé par un diagnostic de l'état des lieux, et des ressources susceptibles de faciliter l'orientation et l'évaluation des actions de protection de l'Enfance au niveau territorial. Il sera également en charge de l'élaboration du système de suivi qui sera mise en place et</p>

16

testé dans les régions pilote et d'un plan d'actions à court termes ciblant lesdites régions.

Livrables :

- i. Etude de diagnostic
- ii. Système de suivi (Etude et tableaux de bords)
- iii. (Etude et tableaux de bords) Plan d'action au niveau de chaque province.

Activité 2 (R2A2) :

Appui à la mise en place des Pôles ressources provinciaux.

Le prestataire accompagnera la création des Pôles ressources multidisciplinaires dédiés à la protection de l'enfance au niveau territorial. Il formulera un plan d'actions en incluant notamment toutes les étapes de l'établissement, les missions et responsabilités de la structure et du comité de pilotage technique provincial, l'organigramme, le profil de postes nécessaires, les moyens de formation à prévoir et les outils de gestion et de suivi à adopter.

Le plan d'action sera assorti d'un plan de formation des équipes des pôles ressources. A titre non limitatif, la formation pourrait porter sur les droits des enfants ; les techniques d'accueil, écoute et conduite des entretiens ; les techniques d'accompagnement (avec approche multidisciplinaire, ex. médical, psychologique, juridique etc.) et de suivi ; l'accompagnement à l'élaboration du projet de vie des enfants ; la médiation familiale ; la participation des enfants ; programmation et planification ; le développement institutionnel et la budgétisation ; la qualité des services.

Livrable :

- i. Plan d'action pour la création des pôles ressources provinciaux assorti d'un projet d'établissement type et d'un plan de formation à destination des formateurs.

Activité 3 (R2A3) :

Formation de formateurs pour les pôles ressources provinciaux

Le prestataire formera une équipe de 30 formateurs identifiés par l'administration bénéficiaire. La formation sera dispensée sous forme de 6 séances d'une journée chacune pour 10 participants dont le programme et le support pédagogique devront être validés préalablement par le bénéficiaire.

L'Institut National de l'Action Sociale¹ (INAS) et l'Entraide Nationale seront associées à cette activité.

Ces formateurs seront ensuite en charge de former les ressources des

¹ <http://www.social.gov.ma/fr/rubrique/institut-national-de-l%E2%80%99action-sociale-inas>



pôles provinciaux.

Livrables :

- ii. Programme de formation,
- iii. Support pédagogique (format électronique).

Activité 4 (R2A4) :

Sensibilisation et mobilisation des collectivités territoriales.

L'implication forte des collectivités territoriales dans la protection des enfants est une condition indispensable de l'efficacité des politiques publiques en la matière.

Le prestataire élaborera une stratégie de mobilisation des collectivités locales. Il devra également en définir les outils (messages, dates pour des journées nationales, caravanes, éléments visuels, etc.). La stratégie sera assortie d'un projet de convention de partenariat à contracter éventuellement avec les Communes des Provinces concernées.

Le prestataire accompagnera le bénéficiaire dans l'organisation de la première journée marocaine pour la protection de l'enfance, dont les coûts seront à la charge du bénéficiaire. A cet effet, un cahier des charges sera élaboré qui définira entre autres les objectifs, les aspects liés à l'organisation, la logistique, la communication, les parties prenantes et les autorités concernées.

Livrables :

- i. Projet de stratégie de mobilisation des collectivités locales
- ii. Projet de convention de partenariat
- iii. Cahier des charges pour l'organisation de la journée nationale de la protection de l'enfance

Activité 5 (R2A5) :

Séminaires de partage et validation de la stratégie de mobilisation des collectivités locales

Pour poursuivre la démarche participative engagée par le MSFFDS, l'ensemble des partenaires publiques et de la société civile œuvrant dans le domaine de la protection de l'enfance (identifiés par l'administration bénéficiaire), seront conviés à une séance de partage à organiser dans un lieu des 3 régions pilotes que l'administration bénéficiaire déterminera et dont elle supportera les charges.

L'objet du séminaire consistera en la présentation du projet de stratégie de mobilisation et du projet de convention de partenariat. Les participants seront invités à un échange sur le contenu des documents en question et le prestataire en tiendra compte en les modifiant.

Livrables :

- i. Rapport sur le déroulement du séminaire et des

Ch

	<p>recommandations exprimés par les participants</p> <ul style="list-style-type: none"> ii. Projet de stratégie de mobilisation des collectivités locales - version complétée iii. Projet de convention de partenariat - version complétée
<p style="text-align: center;">R3</p> <p>les dispositifs opérationnels de la protection de l'enfance, au niveau local, dans les trois régions pilotes sont développés</p>	<p style="text-align: center;">Activité 1 (R3A1) :</p> <p style="text-align: center;">Cartographie des besoins et des capacités des services liés à la protection de l'enfance</p> <p>Le prestataire élaborera un audit fonctionnel et normatif de l'application de la politique de protection de l'enfance au niveau provincial. Il s'agira de dresser un inventaire des besoins et des écarts existants entre la situation au Maroc et les bonnes pratiques européennes. L'audit ciblera, dans les Provinces pilotes identifiées, les acteurs publics et les organisations de la société civile concernées par le secteur. L'audit sera assorti d'un plan d'action pour i) réduire voire éliminer les écarts, disfonctionnements constatés et ii) d'un manuel de qualité pour l'offre des services destinés aux enfants.</p> <p>Livrable :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Audit fonctionnel et normatif des services en 3 provinces pilotes ; ii. Plan d'action pour réduire et/ou éliminer les écarts et disfonctionnements iii. Manuel de qualité
	<p style="text-align: center;">Activité 2 (R3A2) :</p> <p style="text-align: center;">Elaboration de projets de textes réglementaires</p> <p>Sur la base des résultats de l'activité (R3A1), le prestataire produira un projet de cadre normatif compatible avec le droit national et rapproché aux exigences de l'acquis et des bonnes pratiques européennes adaptables au contexte spécifique, requis pour l'implantation et le fonctionnement des dispositifs territoriaux et du système d'information relatif à la protection de l'enfance.</p> <p>Livrable :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Projet de cadre normatif.
	<p style="text-align: center;">Activité 3 (R3A3) :</p> <p style="text-align: center;">Élaborations des plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance.</p> <p>Le prestataire devra accompagner les Comités techniques de provinciaux de protection de l'enfance et les pôles ressources et dans la définition des priorités et des moyens à mobiliser pour assurer une protection effective des enfants en difficulté, en tenant compte notamment des éléments fournis :</p>

W

	<ul style="list-style-type: none"> - sur les défis de protection de l'enfance relevés par le diagnostic approfondi réalisé au cours de la première année du programme ; - par l'évaluation du fonctionnement des dispositifs de protection des enfants mis en place, - . <p>Les Plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance seront produits de façon concertée et auront une portée à court et à moyen terme, précisant cibles et résultats à atteindre.</p> <p>Livrable :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Plans provinciaux de protection de l'enfance à court et à moyen terme.
<p style="text-align: center;">R4</p> <p>une base de données pour l'identification et le suivi des enfants à risque dans trois régions pilotes est mise en place</p>	<p style="text-align: center;">Activité 1 (R4A1) :</p> <p style="text-align: center;">Système de suivi</p> <p>Le prestataire élaborera une base de données assurant l'enregistrement et le suivi de chacun des enfants en contact avec le dispositif territorial de protection de l'enfance. Après avoir établi un inventaire des bases des données existantes, la base de données prévue par ce projet sera conçue et développée sur la base d'un cahier de charge élaboré par le prestataire et validé préalablement par l'administration bénéficiaire.</p> <p>Par cette base de données il sera entre autres possible d'identifier les enfants en contact avec les dispositifs de protection et les prestations dont ils bénéficient ou ils devraient bénéficier et surtout permettre une coordination des acteurs/intervenants au niveau national et local. La base de données sera ergonomique accessible par web à tous les intervenants du dispositif territorial fournissant des services aux enfants. cette base de donnée sera développée sous environnement smartphone et tablettes. Elle sera développée libre de toute licence et son code source sera partagé avec l'administration bénéficiaire. Son fonctionnement fera l'objet d'un mode d'emploi et de coaching (au moins 5 séances attestées par fiche de présence et rapport de fonctionnement validé par l'administration bénéficiaire).</p> <p>Les données du système seront alimentées par les différents acteurs territoriaux et centralisées au niveau de l'administration bénéficiaire en charge du suivi.</p> <p>Cette action et ses livrables devront tenir en compte le système de de signalement mis en place par l'Observatoire National des Droits de l'Enfant (ONDE, droitsdelenfant.ma).</p> <p>Livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. (Etude) Inventaire des bases des données existantes ii. Cahier des charges iii. Base de données iv. Mode d'emploi

C

	<ul style="list-style-type: none"> v. Rapport de fonctionnement validé par l'administration bénéficiaire vi. Fiche d'identification et d'enregistrement expérimentée et validée vii. Fiches de présence attestant 5 séances de coaching sur le fonctionnement de la base de données.
<p style="text-align: center;">R5</p> <p>le fonctionnement des dispositifs territoriaux opérationnels dans les trois régions pilote est évalué</p>	<p style="text-align: center;">Activité 1 (R5A1) :</p> <p style="text-align: center;">Définition des procédures d'évaluation et de reporting</p> <p>Le prestataire élaborera un manuel de procédures d'évaluation et de reporting (semestriel) des dispositifs territoriaux ciblant les acteurs publics et privés, mis en place dans les provinces pilotes identifiées. Le manuel sera élaboré de façon concertée en consultant les prestataires de services et les usagers finaux. Il devra être conçu à la lumière des bonnes pratiques européennes et des exigences de l'administration bénéficiaire.</p> <p>Des séances de coaching seront organisées afin de produire en binôme (prestataire-administration bénéficiaire) 2 rapports d'activités des dispositifs territoriaux..</p> <p>Livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Manuel de procédures d'évaluation et de reporting des dispositifs territoriaux ii. Deux rapports semestriels
<p style="text-align: center;">R6</p> <p>les acquis sont capitalisés et la communication est mise en œuvre</p>	<p style="text-align: center;">Activité 1 (R6A1) :</p> <p style="text-align: center;">Production d'un rapport annuel.</p> <p>Le prestataire accompagnera l'élaboration d'un rapport annuel consolidant les acquis de l'expérience menée dans les trois régions pilote, qui sera destiné à la Commission Ministérielle chargée du suivi, de la mise en œuvre des politiques et plans d'action nationaux en matière de protection de l'enfance, présidée par le Chef du Gouvernement. La structure du rapport sera validée préalablement par l'administration bénéficiaire.</p> <p>Livrables :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Rapports annuels ii. Rapport global de consolidation <hr/> <p style="text-align: center;">Activité 2 (R6A2) :</p> <p style="text-align: center;">Séminaire national</p> <p>Le prestataire organisera un séminaire d'une journée pour permettre à tous les acteurs ayant participé à l'élaboration de la PPIPEM et du PNMO, de suivre et de débattre des conditions et des résultats de sa mise en œuvre et partager les résultats du reporting à la suite deuxième</p>



année. Les coûts d'organisation seront à la charge de l'administration bénéficiaire. Le prestataire élaborera un rapport de déroulement et le support pédagogique.

Livrables :

- i. Rapport sur le déroulement du séminaire
- ii. Support pédagogique (présentation Power Point).

Activité 3 (R6A3) :

Développer les outils de communication

Après avoir proposé une méthodologie cadre de communication, le prestataire élaborera les outils de communication qui y sont prévus, incluant notamment des supports vidéos en darija et langue amazigh, sous-titrés en français, des photos, des supports écrits flyers dépliant A4 en quadrichromie en 3 langues ciblant les acteurs institutionnels et des supports écrits flyers dépliant A4 en quadrichromie en 3 langues ciblant les enfants. Les outils seront développés et élaborés par le prestataire avec son expertise. Les capsules vidéo seront sous DVD et mis en ligne sur le site institutionnel de l'administration bénéficiaire et diffusés par TV à la charge de cette dernière. Les supports écrits seront reproduits avec l'enveloppe des frais accessoires.

Livrables :

- i. 3 capsules vidéo de 7 min
- ii. Galerie de 120 photos
- iii. 3000 flyers dépliant A4 en quadrichromie en 3 langues (1000 par langue)
- iv. 5000 flyers dépliant A4 en quadrichromie en 3 langues (1000 par langue) ciblant les enfants.

4.3. Gestion du projet

4.3.1 Organe chargé de la gestion du projet

Le Ministère de l'économie et des Finances marocain est le pouvoir adjudicateur.

4.3.2 Structure de gestion

CAP-RSA/MEF auprès du service de la convergence réglementaire avec l'Union européenne est responsable de :

- la coordination générale du programme ;
- la gestion opérationnelle de la mise en œuvre des activités du RSA ; et
- le suivi de l'ensemble des projets financés par le programme.

Le Chef du service de la convergence réglementaire avec l'Union européenne est :

Madame Souad Mellouk
Chef du service de la convergence réglementaire avec l'Union européenne
Direction du Trésor et des Finances extérieures – Entrée E – Premier étage – Bureau 149
Ministère de l'Economie et des Finances,
Boulevard Mohamed, Quartier Administratif Chellah, Rabat-Maroc

La gestion technique, opérationnelle et financière relève des compétences du comité de pilotage (CoPil) de ce projet qui devrait être créé avant le lancement des activités prévues.

Le CoPiL sera mis en place dès le début du projet, il aura notamment pour tâche spécifique d'organiser et de superviser les activités de façon à assurer la bonne gouvernance du projet tout au long de sa durée et pour que ses activités puissent se dérouler avec toute l'efficacité voulue.

Par des réunions régulières organisées au rythme d'environ chaque trimestre, ce CoPil procédera à l'évaluation des progrès du projet, vérifiera la réalisation des livrables et discutera de toute question pouvant avoir un effet sur la bonne marche du projet, notamment la validation (ou au contraire la non validation) des rapports produits.

Ce comité de pilotage sera composé de représentants de :

- MSFFDS et ses agences EN et ADS;
- Représentants des organismes publics et les organisations non gouvernementales concernés par la mise en œuvre de la PPIPEM ;
- Le MEF représenté par le service de la convergence réglementaire avec l'Union européenne ;
- La DUE.

4.3.3 Moyens à mettre à disposition par le pouvoir adjudicateur et/ou d'autres intervenants

Se référer au point 6.2 de ces termes de références.

5. LOGISTIQUE ET CALENDRIER

5.1. Lieu du projet

La base opérationnelle de la prestation est établie à Rabat et dans les trois préfectures pilotes.

5.2 Date de début et période de mise en œuvre

La date prévue pour le début du projet est fixée à janvier 2018 pour une durée de 24 mois à partir de cette date. Se reporter aux articles 19.1 et 19.2 des conditions particulières pour la date de début réelle et la période de mise en œuvre.

5.2.1 Distribution des activités par expert

L'utilisation des hommes/jours par type d'expertise (spécialisation) et par résultat du projet est donnée, à titre indicatif, dans le tableau ci-dessous. Les journées d'expertise seront assurées par les experts principaux et par un pool d'experts non principaux spécialisés:

	Cat	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Rap & CoPil	Total H/j
Expert 1 – Expert en planification et gestion de projet avec une expérience confirmée en matière de protection de l'enfance. Chef d'équipe	I	60	150	100	30	15	15	30	400
Expert 2 – Expert en renforcement institutionnel en protection de l'enfance	I		150	115		45	5	5	320
Expert 3 Expert en TIC	I				175			5	180
Expertise court terme senior (politique de l'enfance au niveau territoriale)	I		60	60	60	40			220
Expertise court terme junior (communication)	II						180		180
Total		60	360	275	265	100	200	40	1300

6

Planning et déroulement des activités : ce projet prévoit 2 phases à titre indicatif:

Phase de démarrage : elle comprendra un briefing de lancement du projet ainsi que l'élaboration d'une méthodologie de travail pour l'ensemble des activités ; une réunion de briefing est prévue au début de la mission dans les locaux de la CAP-RSA en présence des représentants du bénéficiaire, de la DUE et de la CAP-RSA. Cette réunion servira à clarifier tous les aspects relatifs à l'organisation et au déroulement de la mission.

Au plus tard 20 jours ouvrables après le démarrage de la mission, l'expert chef d'équipe soumettra au bénéficiaire et à la CAP-RSA une note méthodologique détaillant les activités, les livrables et le calendrier de réalisation de la mission y compris la remise des livrables ainsi que la répartition des tâches entre les experts, qui sera examinée, discutée et finalisée lors d'une première réunion du CoPil qui se tiendra au plus tard 1 mois après le démarrage de la mission. La capacité d'absorption de l'organisme bénéficiaire sera prise en compte lors de l'établissement du calendrier détaillé des activités.

Phase de mise en œuvre : elle concernera la réalisation des résultats 1 à 6 du projet. Cette phase s'étalera sur toute la durée du projet et portera sur la réalisation de toutes les activités: en vue d'optimiser le déroulement de la mission, l'administration bénéficiaire rassemblera, au préalable, toutes les informations et la documentation utiles et préparera pour les experts un planning de rencontres avec les principaux responsables de son institution et éventuellement avec d'autres intervenants institutionnels.

6. BESOINS

6.1. Ressources humaines

Les fonctionnaires et autres membres du personnel de l'administration publique du pays partenaire ou d'organisations internationales ou régionales basées au Maroc, ne seront acceptés aux fonctions d'experts que si cela est dûment justifié. La justification doit figurer dans l'offre. Elle doit comporter une explication relative à la valeur ajoutée apportée par l'expert concerné ainsi que la preuve de son détachement ou de son congé pour raisons personnel.

6.1.1 Experts principaux

Le rôle des experts principaux dans l'exécution du contrat est crucial. Ces termes de référence définissent les profils requis pour les experts principaux. Le soumissionnaire doit fournir une déclaration d'exclusivité et de disponibilité pour les experts principaux suivants.

La mise en œuvre de ce projet prévoit 3 experts principaux :

Expert n°1/Chef d'équipe : Expert (e) sénior de catégorie I en gestion de politiques de protection de l'enfance								
Cet expert sera chargé de la réalisation des résultats 1 et 2. Il contribuera également avec les autres experts à la réalisation des résultats 3-6. Il participera aux réunions du CoPiL et sera chargé de coordonner le reporting.								
Expertise	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	Préparation du CoPiL et reporting	Total
Nombre d'hommes/jours	60	150	100	30	15	15	30	400

Qualifications et compétences

- Diplôme d'enseignement supérieur, Bac+5, en sciences politiques ou sociales ou économiques ou dans un domaine équivalent ou justifier une expérience professionnelle de minimum 5 ans dans la

mise en œuvre de la politique de protection de l'enfance en plus de celle indiquée comme expérience professionnelle générale;

Expérience professionnelle générale:

- Douze ans d'expérience en mise en œuvre de politiques d'appui aux secteurs sociaux et/ou de protection sociale et/ou de protection de l'enfance et/ou de droits des enfants en UE et dans un pays tiers comme exigence minimale.

Expérience professionnelle spécifique:

- Expérience avérée d'au moins 5 ans en gestion/suivi et évaluation de politiques de protection sociale et/ou de l'enfance et une expérience avérée de conception d'un stratégie de protection de l'enfance en conformité avec les exigences de l'acquis et des bonnes pratiques européenne ;
- Expérience de gestion d'équipe serait un atout.

Connaissance linguistique:

- Maîtrise de la langue française parlée et écrite.

Expert n°2 : Expert (e) sénior de catégorie I en renforcement institutionnel en matière de protection de l'enfance								
Cet expert sera chargé de la réalisation du résultat 2. Il contribuera également avec les autres experts à la réalisation des résultats 3-6. Il participera aux réunions du CoPiL et contribuera au reporting.								
Expertise	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	Préparation du CoPiL et reporting	Total
Nombre d'hommes/jours		150	115		45	5	5	320

Qualifications et compétences

- Diplôme d'enseignement supérieur, Bac+5, en sciences politiques ou sociales ou économiques ou dans un domaine équivalent ou justifier une expérience professionnelle de minimum 5 ans dans la mise en œuvre de la politique de protection de l'enfance en plus de celle indiquée comme expérience professionnelle générale;

Expérience professionnelle générale:

- Douze ans d'expérience en mise en œuvre de politiques d'appui aux secteurs sociaux et/ou de protection sociale et/ou de protection de l'enfance et/ou de droits des enfants en UE et dans un pays tiers comme exigence minimale.

Expérience professionnelle spécifique:

- Expérience avérée d'au moins 5 ans en renforcement institutionnel en faveur d'institutions publiques en matière de protection sociale et/ou de protection de l'enfance en conformité avec les exigences de l'acquis et des bonnes pratiques européenne ;
- Expérience avérée d'au moins 1 an en convergence réglementaire et institutionnelle en faveur d'institutions publiques en matière de protection de l'enfance en conformité avec les exigences de l'acquis et des bonnes pratiques européenne ;

Connaissance linguistique:

- Maîtrise de la langue française parlée et écrite.
- La connaissance de la langue arabe sera considérée comme un atout.

CS

Expert n°3 : Expert (e) senior en TIC

Cet expert sera chargé de la réalisation du résultat 3. Il participera aux réunions du CoPiL et contribuera au reporting.

Expertise	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	Préparation du CoPiL et reporting	Total
Nombre d'hommes/jours				175			5	180

Qualifications et compétences

- Diplôme d'enseignement supérieur, Bac+5, en société de l'information / TIC ou dans un domaine équivalent ou justifier une expérience professionnelle de minimum 5 ans en informatique en plus de celle indiquée comme expérience professionnelle générale;

Expérience professionnelle générale:

- 12 ans d'expérience en conception et gestion de réseaux informatiques.

Expérience professionnelle spécifique:

- Expérience avérée d'au moins 5 ans en développement et gestion de bases de données ;

Connaissance linguistique:

- Maîtrise de la langue française parlée et écrite.
- La connaissance de la langue arabe sera considérée comme un atout.

6.1.2 Experts non principaux

- Les curriculum vitae des experts non principaux ne sont pas inclus dans l'offre mais le soumissionnaire devra démontrer que les experts auquel il fait appel, ont le profil requis.
- Le contractant choisit et engage les autres experts selon les profils correspondant aux exigences des présents Terme de Références. Il doit indiquer clairement leur profil afin de définir clairement les honoraires applicables dans le budget ventilé.
- Tous les experts doivent être indépendants et n'avoir aucun conflit d'intérêt dans les responsabilités qui leur incombent.
- Les procédures suivies par le contractant pour le recrutement des autres experts doivent être transparentes et reposer sur des critères définis au préalable, notamment les qualifications professionnelles, les compétences linguistiques et l'expérience professionnelle. Les conclusions du jury de sélection seront consignées par écrit. Les candidatures retenues seront soumises à l'approbation du pouvoir adjudicateur avant de commencer à mettre les tâches en œuvre.

6.1.3 Personnel de soutien et appui technique

Le coût de l'appui technique et du personnel de soutien doit être inclus dans les honoraires des experts.

6.2 Bureaux

Le bénéficiaire doit mettre à la disposition de chaque expert engagé dans le cadre du contrat un bureau de 10 mètres carrés environ, d'un niveau correct.

6.3 Installations et équipement mis à disposition par le contractant

Le contractant doit veiller à ce que les experts disposent du matériel nécessaire et de ressources satisfaisantes, notamment en matière d'administration, de secrétariat et d'interprétation, pour pouvoir se consacrer pleinement à leur mission. Il doit également transférer les fonds nécessaires au financement des activités prévues au titre du contrat et s'assurer que le personnel est rémunéré régulièrement et en temps voulu.

L'administration bénéficiaire doit fournir tous les équipements de bureau nécessaires au travail des experts : photocopieuses, scanners, imprimantes, matériels de télécommunication et notamment accès à internet et les fournitures de bureau

6.4 Matériel

Aucun bien d'équipement ne sera acheté pour le compte du pouvoir adjudicateur/du pays partenaire au titre du présent marché de services ni transféré au pouvoir adjudicateur/au pays partenaire à la fin du contrat. Tout bien d'équipement qui devra être acheté par le pays partenaire pour les besoins du marché fera l'objet d'une procédure d'appel d'offres de fournitures distincte.

6.5 Dépenses accessoires

La provision pour dépenses accessoires couvre les dépenses secondaires et exceptionnelles éligibles encourues dans le cadre du marché. Elle ne peut pas être utilisée pour couvrir les coûts incombant au contractant au titre de ses honoraires, tels que définis ci-dessus. Son utilisation est régie par les conditions générales et les notes de l'annexe V du contrat. Elle couvre:

- les frais de déplacement et les indemnités de séjour versés pour des missions effectuées, en dehors du lieu d'affectation, dans le cadre du présent marché. Si cela est applicable, indiquer si la disposition comprend des mesures environnementales, par exemple, la compensation CO2.
- les frais pour les outils de communications ;
- Les frais liés à l'organisation de formations, ateliers et séminaires, en particulier :
 - les frais d'hébergement et de restauration des participants aux formations, ateliers et séminaires organisés dans le cadre du programme,
 - les frais de transport des participants aux formations, ateliers et séminaires organisés dans le cadre du programme,
 - les autres frais administratifs, logistiques et pédagogiques liés à l'organisation des formations, ateliers et séminaires organisés dans le cadre du programme (reproduction de documents, location de salles, location de matériel, achat de fournitures pédagogiques),
 - les frais de traduction et d'édition d'outils pédagogiques (guides pratiques...), manuels ou études réalisés dans le cadre du programme ;
 - Les frais liés à des actions d'information et de communication du programme (actions médias, ateliers et événements, supports de communication, articles promotionnels...);
 - Le coût des voyages d'études de représentants d'administrations bénéficiaires dans des pays de l'UE incluent les indemnités journalières et les billets d'avion.

La provision pour dépenses accessoires s'élève à **67.000 EUR** pour le présent marché. Ce montant doit être inclus sans modification dans le budget ventilé.

Les participants aux visites d'étude recevront une indemnité de 45€ par jour pour couvrir leurs frais de transport local et leurs frais de bouche. Les frais d'hôtel seront remboursés sur présentation de factures.

Des indemnités de séjour peuvent être payées pour des missions effectuées par les experts autorisés du contractant en dehors de leur lieu d'affectation, lorsque ces missions ont été prévues dans les présents termes de référence ou approuvées par le pouvoir adjudicateur.

L'indemnité journalière est une somme forfaitaire maximum couvrant les frais quotidiens de séjour. Ces derniers comprennent l'hébergement, les repas, les pourboires et les déplacements locaux, y

compris les déplacements de et vers l'aéroport. Les frais de taxi sont, par conséquent, inclus dans l'indemnité journalière. Les indemnités journalières sont payables en fonction du nombre d'heures passées en mission par les experts autorisés du contractant au cours des missions effectuées par les experts en dehors de leur lieu d'affectation. L'indemnité journalière est payable si la mission dure au moins 12 heures. L'indemnité journalière est payable à hauteur de 50 % du montant forfaitaire pour une mission de 12 heures, ou à hauteur de 100% pour une mission de 24 heures. Toute indemnité de séjour versée pour des missions effectuées dans le cadre du présent marché ne doit pas dépasser les taux des indemnités journalières en vigueur au début de chaque mission tels que publiés sur le site Internet :

http://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-calls-tender/procedures-and-practical-guide-prag/diems_en

Le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de refuser de payer l'indemnité journalière si le temps de transport si l'expert n'a pas emprunté la route la plus directe et le tarif le plus économique.

L'autorisation préalable du pouvoir adjudicateur est nécessaire pour l'utilisation de la provision pour dépenses accessoires

6.6 Coûts forfaitaires

Le contrat ne prévoit aucun coût forfaitaire

6.7 Vérification des dépenses

La provision pour vérification des dépenses concerne les honoraires de l'auditeur qui a été chargé d'effectuer la vérification des dépenses dans le cadre du contrat afin de procéder aux paiements supplémentaires de préfinancement le cas échéant et/ou aux paiements intermédiaires s'il y en a.

La provision pour vérification des dépenses s'élève à **8 000 EUR** pour le présent marché. Ce montant doit être inclus sans modification dans le budget ventilé.

Cette provision ne peut pas être diminuée mais peut être augmentée pendant l'exécution du contrat.

7. RAPPORTS

7.1. Rapports obligatoires

Voir l'article 26 des conditions générales. Des rapports d'activités intermédiaires devront être établis tous les six mois pendant la période de mise en œuvre du contrat. Ils doivent être accompagnés de la facture correspondante, du rapport financier et du rapport de vérification des dépenses tel que défini à l'article 28 des conditions générales. Un rapport d'activités final accompagné d'une facture finale, du rapport financier et du rapport de vérification des dépenses devra être établi à la fin du contrat. Le projet de rapport d'activités final devra être présenté au moins un mois avant la fin de la période mise en œuvre du contrat. Les rapports mentionnés dans la présente section s'ajoutent à ceux éventuellement requis au point 4.2 des présents Termes de référence.

Chaque rapport doit consister en une section narrative et une section financière. La section financière doit contenir des données détaillées relatives au temps que les experts ont consacré au contrat, aux dépenses accessoires et à la provision pour vérification des dépenses.

Récapitulatif: en sus des documents, rapports et résultats qui pourraient être précisés au titre missions et responsabilités de chaque expert principal, le contractant doit fournir les rapports d'activités suivants:

Intitulé du rapport	Contenu	Délai de soumission
Rapport préliminaire	Analyse de la situation existante et plan de travail du projet	Au plus tard 1 mois après le début de la mise-en-œuvre
Rapport d'activités intermédiaire à 6 mois	Brève description des avancements (techniques et financiers) en ce-compris les problèmes rencontrés, les activités	Au plus tard un mois suivant l'expiration de chaque période

	planifiées à 6 mois, accompagné d'une facture et du rapport de vérification de dépenses	de mise-en-œuvre de six mois
Projet de rapport d'activités final	Brève description des réalisations en ce-compris les problèmes rencontrés et les recommandations	Au plus tard un mois avant la fin de la période de mise-en-œuvre
Rapport d'activités final	Brève description des réalisations a en ce-compris les problèmes rencontrés, les recommandations, une facture finale et le rapport final accompagné du rapport de vérification des dépenses.	Endéans le mois de la réception des commentaires du gestionnaire du projet identifié dans le contrat, sur le projet de rapport d'activités final.

7.2 Présentation et approbation des rapports

Deux (2) exemplaires au gestionnaire du projet indiqué dans le contrat. Ils devront être rédigés en français. L'approbation de ces rapports d'activité incombe au gestionnaire du projet identifié dans le contrat.

Les aides mémoires et les rapports provisoires ne seront envoyés que sur support informatique à l'attention du MEF (CAP-RSA), gestionnaire du contrat, à la Direction générale de l'aviation civile en tant que bénéficiaire du projet et à la DUE.

Une fois amendé suivant les commentaires reçus, chaque rapport final devra être présenté en 6 exemplaires en version papier et 2 exemplaires sur support informatique (fichier MS Word sur CD-ROM) au pouvoir adjudicateur :

- Le rapport de démarrage et le rapport final susmentionnés seront envoyés en 2 exemplaires au gestionnaire. Une fois approuvées, les versions finales des rapports sont ensuite remises en 6 exemplaires en support papier et en version électronique au gestionnaire du projet indiqué dans le contrat. Ils devront être rédigés en français.
- La validation de tous les rapports sera assurée par le Comité de pilotage et leur approbation finale demeure la responsabilité du pouvoir adjudicateur.

8. SUIVI ET ÉVALUATION

Afin de s'assurer que les résultats de la mission sont atteints et que les livrables sont produits sous chaque composante, le Pouvoir Adjudicateur assurera un suivi général du projet pendant lequel les progrès et difficultés rencontrées seront analysés. Le Pouvoir Adjudicateur interviendra, si nécessaire, pour assister dans la régulation des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre et pour fournir tout conseil utile permettant de contribuer à l'atteinte de l'objectif spécifique du projet.

8.1 Définition d'indicateurs

Afin d'assurer un suivi et une évaluation précise et concrète des performances de ce projet, tant au niveau de l'exécution des activités que de l'atteinte des résultats, les principaux indicateurs ci-dessous pourront être utilisés :

Résultats	Indicateurs
1) Le mécanisme de pilotage stratégique et opérationnel du PPIPE est renforcé.	- L'UTG est mise en place

13

	- Mise en œuvre du Plan d'actions
2) Les structures territoriales de protection de l'enfance sont mises à niveau.	- Mise en place des pôles ressources au niveau provincial - Nombre de séances de formation - Nombre des participants aux formations
3) Les dispositifs opérationnels de la protection de l'enfance, au niveau local, dans les trois régions pilotes sont développés.	- Projet de cadre réglementaire adopté
4) Une base de données pour l'identification et le suivi des enfants à risque dans trois régions pilotes est mise en place	- Base de données fonctionnante et alimentée
5) Le fonctionnement des dispositifs territoriaux opérationnels dans les trois régions pilote est évalué	- 2 rapports semestriels élaborés et validés
6) Les acquis sont capitalisés et la communication est mise en œuvre.	- Rapport annuel (projet) approuvé - Outils de communication conçus et reproduits sur la base d'une méthodologie cadre de communication

8.2 Exigences particulières :

La mission devra être réalisée en accord avec les procédures et standards de l'Union européenne. Le suivi et l'évaluation de la mission seront réalisés périodiquement par le biais de rapports de progrès et /ou de rencontres spécifiques avec le service de la convergence réglementaire avec l'Union européenne, l'administration bénéficiaire et la DUE, jusqu'à l'aboutissement.

FAQ

EuropeAid 138755/IH/SER/MA Appui à la protection de l'enfance

Clarifications apportées par le pouvoir adjudicateur

1. La date limite de soumission des offres est le **07/11/2017 à 15h** tel qu'indiqué dans le calendrier au point 2 des instructions aux soumissionnaires.
2. En cas de sous-traitance, le soumissionnaire est tenu de présenter dans «Organisation et la Méthodologie» tous les accords de sous-traitance éventuellement conclus indiquant clairement les missions confiées au sous-traitant et déclaration du soumissionnaire garantissant l'éligibilité du sous-traitant. Quant au formulaire de soumission, les sous-traitants ne sont pas considérés comme membres du consortium. De ce fait, ils ne sont pas inscrits au niveau du point 1. OFFRE SOUMISE par (identité du soumissionnaire) du dit formulaire.
3. Conformément au point 2.3.3 du guide pratique, les situations d'exclusion ne concernent que les soumissionnaires (y inclus les membres des consortiums). En effet, ces derniers doivent prouver qu'ils ne se trouvent dans aucune des situations d'exclusion, à moins qu'ils n'aient déjà fourni cette preuve à un stade antérieur de la procédure. Pour les sous-traitants, une déclaration certifiant leur éligibilité est suffisante.
4. Les frais pour les outils de communications couvriront toutes sortes d'outils nécessaires à mener une campagne d'information et de communication autour du projet. il s'agit à titre d'exemple : actions médias, ateliers et évènements, supports de communication, articles promotionnels...etc.
5. Le point 3 (PARTICIPATION, EXPERTS ET SOUS-TRAITANCE) des instructions aux soumissionnaires stipule clairement que le CV de chaque expert principal devrait se limiter à 3 pages au max et en cas de dépassement seules les trois premières seront prises en considération.
6. Les régions seront choisies par l'administration bénéficiaire du projet à savoir le Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement Social.
7. La coopération avec les autres ministères impliqués sera facilitée par le Ministère de la Famille, de la Solidarité, de l'Egalité et du Développement Social qui assure la coordination et le secrétariat du comité technique multisectoriel impliquant les autres ministères. Ce comité apporte un soutien permanent à la commission Ministérielle chargée du Suivi des Politiques et Programmes Nationaux dans le Domaine de la Promotion de la Situation de l'Enfance et de sa Protection.
8. L'implémentation de ce projet devrait se faire à la fois sur le niveau national (mécanisme de pilotage stratégique et opérationnel) et sur le niveau régional (structures territoriales au niveau des provinces pilotes).
9. Le Comité de pilotage est bien celui de gestion de ce projet d'appui à la protection à l'enfance.
10. Le comité de pilotage technique provincial rassemble les représentants de chacun des comités techniques provinciaux (appelés aussi comités provinciaux).
11. Les Pôles ressources provinciaux doivent être mis en place auprès des comités techniques provinciaux (appelés aussi comités provinciaux).

12. Les dépenses accessoires couvriront l'ensemble des frais de déplacement et les indemnités de séjour versés pour des missions effectuées, en dehors du lieu d'affectation, dans le cadre du présent marché. Cela dit, que le coût d'éventuels visa sera également couvert.

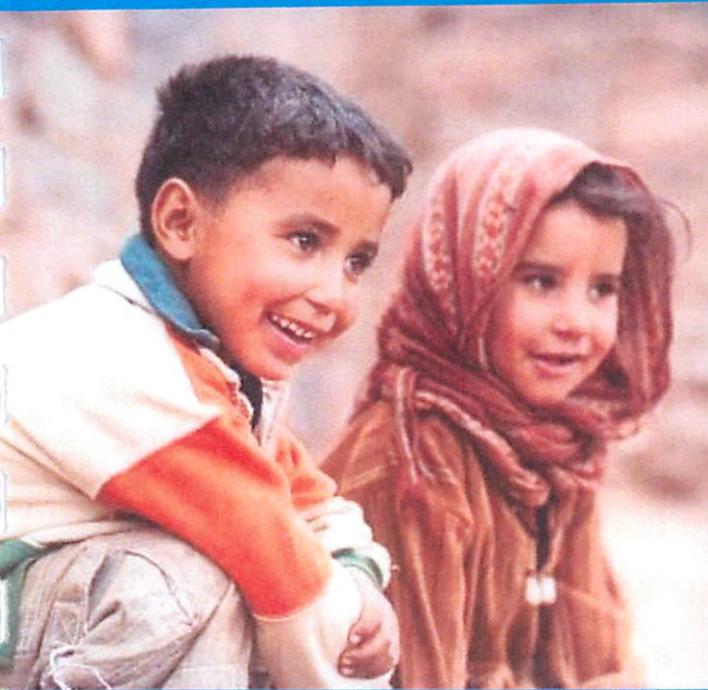
✓

Annexe III : Organisation et méthodologie

ROYAUME DU MAROC



UNION EUROPEENNE



Organisation et
méthodologie

2

ORGANISATION ET METHODOLOGIE

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABBREVIATIONS	1
RESUME EXECUTIF	3
1 MOTIF	6
1.1 Contexte	6
1.1.1 Contexte général.....	6
1.1.2 Relation UE Maroc.....	7
1.2 Commentaires sur les termes de référence et le rôle de l'assistance technique	16
1.2.1 Notre compréhension du projet	16
1.2.2 Bénéficiaires et partenaires	19
1.2.3 Durée du projet et niveau de ressources.....	20
1.3 Hypothèses, Risques, mesures d'atténuation	22
1.3.1 Hypothèses	22
1.3.2 Risques et mesures de mitigation.....	23
2 STRATÉGIE	25
2.1 Approche stratégique	25
2.1.1 Concourir au Statut avancé, en contribuant à la convergence réglementaire avec l'Acquis de l'UE	25
2.1.2 Adapter le projet aux réalités et aux besoins du Royaume du Maroc	26
2.1.3 Assurer la participation des enfants et des familles à toutes les étapes du projet	26
2.1.4 Assurer l'implication intégrée de tous les acteurs	27
2.2 Approche opérationnelle	27
2.2.1 Démarrage	28
2.2.2 Séquence 1 Sensibilisation (1 mois).....	30
2.2.3 Séquence 2: Diagnostic / Audit (4 mois).....	39
2.2.4 Séquence 3: Elaboration des propositions (6 mois).....	44
2.2.5 Séquence 4 Pilotage (11 mois).....	57
2.2.6 Séquence 5 Capitalisation (1 mois).....	59
2.3 Présentation de la structure d'assistance technique	61
2.3.1 Présentation de l'expertise mobilisée	61

2.3.2	Présentation des experts principaux.....	62
2.3.3	Présentation des experts non-principaux	64
2.3.4	Ressources additionnelles mises à disposition de l'équipe d'AT	67
3	STRUCTURE D'APPUI	68
3.1	Principes de gestion de projet de la structure d'appui.....	68
3.1.1	Ethique d'intervention	68
3.1.2	Coordination et gestion de l'AT et du programme	68
3.1.3	Principes généraux	76
3.1.4	Architecture de la structure d'appui	77
3.1.5	Présentation des membres de la structure d'appui	78
3.1.6	Rôles et responsabilités de la structure d'appui	83
3.2	Notre système d'assurance qualité	85
3.3	Sous-traitance	87
4	IMPLICATION DE TOUS LES MEMBRES DU CONSORTIUM	88
4.1	Présentation du Consortium	88
4.1.1	Conseil Santé.....	88
4.1.2	SOFRECO	90
4.1.3	Fondazione Giacomo Brodolini (FGB).....	91
4.2	Complémentarité entre les différents membres du consortium ...	93
4.3	Méthodes de travail en consortium	93
4.4	Rôles and tâches de chaque membre du consortium	94
4.4.1	Rôles et tâches de Conseil Santé (Leader).....	94
4.4.2	Rôles et tâches de Sofreco (Membre).....	95
4.4.3	Rôles et tâches de la FGB (Membre)	95
4.4.4	Contribution des membres du consortium aux Résultats du Projet	96
5	CALENDRIER DES ACTIVITES	98
5.1	Chronologie du Projet	98
5.2	Etapes clés du projet.....	100
5.1	Calendrier détaillé d'activités	101
5.2	Répartition des jours de travail par expert	104
5.3	Tableau de répartition de l'expertise par résultat	105
6	CADRE LOGIQUE	106
	Annexes.....	114

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ADS	Agence de Développement Social
AFD	Agence Française de Développement
ANDEF	Association Nationale des Directeurs et directrices de l'Enfance et de la Famille
AT	Assistance Technique
BDD	Base De Données
CGP	Comité de gestion du projet
CGQ	Comité de Garantie de la Qualité
CIDE	Convention Internationale des Droits de l'Enfant
CNDH	Comité national des Droits de l'Homme
CNPE	Conseil National de la Protection de l'Enfance
CoPIL	Comité de Pilotage
CPPE	Comités Provinciaux de Protection de l'Enfance
DGCS	Direction Générale de la Cohésion Sociale
DPJJ	Direction de la Protection judiciaire de la Jeunesse
DUE	Délégation de l'Union Européenne
EMF	Espace Multifonctionnel pour les Femmes
EN	Entraide Nationale
ENP	Expert Non-Principal
EP	Expert Principal
FGB	Fondazione Giacomo Brodolini
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GIP	Groupement d'Intérêt Public
HCP	Haut-Commissariat au Plan
INAS	Institut National de l'Action Sociale
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MENFP	Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle
MJS	Ministère de la Justice
MS	Ministère de la Santé
MSFFDS	Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et de Développement Social
ODAS	Observatoire national De l'Action Sociale
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement

Sigles et abréviations

ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONPE	Observatoire National de la Protection de l'Enfance
PANE	Plan d'Action National pour l'Enfant
PASA	Plan d'action pour la mise en œuvre du statut avancé
PEV	Politique Européenne de Voisinage
PGQ	Plan de Garantie de la Qualité
PNMO	Plan National de Mise en Œuvre
PPIPEM	Politique Publique Intégrée de Protection de l'Enfance au Maroc
RSA	Réussir le Statut Avancé
SGBD	Systèmes de Gestion de Bases de Données
SI	Système d'Information
TDR	Termes de Référence
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UE	Union Européenne
UPE	Unité de Protection de l'Enfance

RESUME EXECUTIF

Le Royaume du Maroc est un pays se trouvant à plusieurs croisements. Au niveau géographique, situé au Nord-Ouest de l'Afrique, il se trouve à l'intersection de l'Afrique, de l'Europe et du Monde Arabe, appartenant aussi bien au monde atlantique qu'au monde méditerranéen, et touchant par le Sahara aux grands espaces du continent africain. Au niveau économique, aussi, **pays en transition**, le Maroc a connu une forte croissance ces dernières années, encouragée par de nombreuses réformes qui ont permis une modernisation spectaculaire de sa société. Mais si une partie de plus en plus importante de sa population vit maintenant à l'heure de l'Europe et des pays du Golfe persique, dans le même temps près de 40% des Marocains sont des ruraux vivant dans des régions souvent très enclavées avec un faible taux d'alphabétisation pour le niveau de développement du pays. Politiquement le pays joue ainsi de plus en plus **un rôle d'intermédiaire et de pivot, très actif au sein de l'Union Africaine, et comme partenaire privilégié de l'Union Européenne, des Etats-Unis et des pays du Golfe persique.**

Le Royaume du Maroc est au niveau institutionnel particulièrement actif dans la promotion des droits des enfants et des personnes vulnérables. La primauté des conventions internationales auxquelles le Royaume a adhéré sur le droit interne du pays a été inscrite dans la nouvelle constitution de 2011, et le pays fait de grands efforts pour traduire ce principe dans les faits en ce qui concerne la protection des enfants. Sujet transversal s'il en est, la protection des enfants a fait l'objet ces dix dernières années d'une multitude d'initiatives émanant de tous les secteurs de l'Etat (justice, éducation, santé, jeunesse et sports, etc.) comme de nombreux acteurs de la société civile. Un nouveau Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et de Développement Social (MSFFDS) a été créé en 2011, et joue un rôle important en matière de protection de l'enfance en élaborant une Politique Publique Intégrée de Protection de l'Enfance au Maroc (PPIPEM) déclinée en un Plan National de Mise en Œuvre (PNMO) pur 2016 à 2020. Cependant, ne possédant aucun dispositif territorial, **le MSFFDS peine à jouer son rôle de coordination et de pilotage, qui lui permettrait de créer des synergies et des complémentarités** dans ce qui est en train de se mettre en place dans le pays. De même, **l'absence d'un mécanisme de détection et de suivi des cas intégré et coordonné ne permet pas d'avoir une idée précise des problèmes à l'œuvre et de mettre en place des réponses cohérentes.**

L'Union Européenne, dans la cadre des accords du processus de **partenariat avec le Royaume actant d'un bon voisinage a mis en place un programme multisectoriel « Réussir le Statut avancé » afin d'accompagner la mise en œuvre de réformes en privilégiant l'appui au processus de convergence réglementaire marocain vers l'Acquis de l'Union.** Le secteur de la protection de l'enfance fait partie de ce processus et le projet faisant l'objet de l'assistance technique mise sur le marché a pour objectif de contribuer à une meilleure protection de l'enfance au Maroc dans une perspective de convergence vers les exigences de l'acquis européen en :

- Appuyant le pilotage stratégique de la PPIPEM, au niveau national et territorial ;
- Appuyant la coordination et le renforcement de capacité du secteur ;
- Appuyant la mise en place de dispositifs territoriaux pour le secteur.

Conseil Santé, filiale du groupe SOFRECO, propose pour ce faire **une approche qui met l'accent sur la convergence avec l'acquis européen et son adaptation pragmatique au contexte marocain, tout en privilégiant la participation des enfants et des familles à tous les stades du projet afin de respecter et de promouvoir le principe de participation inscrit dans la constitution de 2011.** Enfin le consortium mettra tout en œuvre pour prendre en compte les aspects transversaux du projet.

Conseil Santé a mis en œuvre de nombreux projets au Maroc, dont la mise en œuvre du Programme d'appui à la régionalisation, à la déconcentration et au renforcement des soins de santé primaires (2013-2015) financés par l'AFD et a donc une grande connaissance du secteur de la santé du pays tandis que sa maison mère, SOFRECO fournit en ce moment de l'assistance technique dans la cadre d'un projet de l'Union Européenne dans le secteur de l'éducation et a des expériences entre autres dans les secteurs de la justice.

La Fondazione Giacomo Brodolini, (FGB), apporte au consortium une grande expertise en matière de politiques sociales européenne ; en particulier en ce qui concerne l'inclusion sociale, thème clef pour la protection de l'enfance.

Conseil santé propose une équipe qui apporte au Maroc l'expérience de l'Union Européenne en matière de protection de l'enfance.

La Cheffe d'équipe, le Dr. Ioana Popa a participé dans son pays d'origine, la Roumanie, au processus d'adaptation de la politique de la protection de l'enfance à l'acquis de l'Union Européenne dans le cadre de l'adhésion du pays à l'Union ; y compris au sein de projets financés par l'Union Européenne. Cette adaptation a été également accompagnée d'un effort de décentralisation sur lequel elle a également travaillé. Depuis, elle est devenue une experte en protection de l'enfance en Italie.

Elle sera soutenue au niveau stratégique par le **Prof Gilles Séraphin**, expert court terme sénior en politique de l'enfance au niveau territorial, **qui pendant 5 ans a dirigé en France l'Observatoire National de la Protection de l'Enfance (ONPE) et à ce titre participé activement à la consolidation de la décentralisation de ce secteur**, dans un pays, la France, qui, comme le Maroc a une tradition institutionnelle très centralisée. Le Prof Séraphin est maintenant le professeur des Universités dans le principal laboratoire de recherche français en matière de protection de l'enfance et donc à même d'apporter au projet les orientations les plus pointues.

Dans le même temps, de manière à **pouvoir proposer des solutions adaptées au contexte marocain**, Conseil santé propose comme expert 2, pour le renforcement institutionnel en protection de l'enfance **un des principaux experts marocains en la matière, le Prof Abdelaoud Kharbouch**, enseignant à l'Université de Marrakech, qui a participé au Ministère de la Santé à la mise en place des Cellules de protection de l'enfance dans les hôpitaux du Maroc, et qui est aussi **actif dans l'élaboration de politiques de protection de l'enfance et la formation des acteurs dans les pays du Golfe persique dans le cadre de projets de l'UNICEF**. Il a donc une grande maîtrise des bonnes pratiques et normes internationales telles qu'utilisées par les Nations Unies, qui sont également à la base de l'Acquis de l'Union Européenne.

Mme Bernadette Wakim experte en TIC libanaise, ayant déjà élaboré de nombreuses bases de données y compris pour des projets de l'Union Européenne, et ayant aussi une expérience marocaine complètera cette équipe.

Cette équipe est donc particulièrement équipée pour réaliser les principales activités du projet dans les vingt-quatre mois de mise en œuvre, à savoir :

- **Un diagnostic précis de la situation au niveau institutionnel comme au niveau opérationnel concret sur le terrain**, assorti d'une cartographie et d'un audit des dysfonctionnements, qui doit être fait le plus rapidement possible afin d'avoir les éléments nécessaires pour proposer des solutions de qualité ;
- **Un voyage d'étude**, par exemple en France pour **se rendre compte des enjeux et défis de la décentralisation de la politique de protection de l'enfance** dans un pays traditionnellement très centralisé ;
- **Une expertise confirmée pour mettre en adéquation l'expérience et les projets marocains en matière de protection de l'enfance avec les normes juridiques** (ex : Convention internationale des droits de l'enfant) et **scientifiques** (ex : Organisation mondiale de la santé et International Society for Prevention of Child Abuse and Neglect) européennes internationales avec constitution de réseaux de formation et de recherche ;
- **L'élaboration de propositions concrètes adaptant l'Acquis de l'Union Européenne aux réalités et aux besoins du Maroc pour une implantation territoriale de la protection de l'enfance au Maroc sous l'égide du MSFFDS**, mais permettant une coordination avec tous les acteurs institutionnels ou pas. Ces propositions comprendront des aspects législatifs, organisationnels et de suivi et évaluation ;
- **L'élaboration et les premières étapes de mise en œuvre de mesures de renforcement de capacité des parties prenantes ;**
- **Le pilotage concret de certaines des solutions proposées, comme par exemple le système d'information, dans trois provinces de trois régions.**

1 MOTIF

1.1 Contexte

1.1.1 Contexte général

Depuis l'accession au trône de Sa Majesté Mohammed VI, en 1999, le Maroc connaît de très importantes réformes politiques, économiques et sociales. **Au carrefour des échanges commerciaux et culturels nord-sud et est-ouest**, et bénéficiaire d'investissements internationaux, le pays a concrétisé d'importantes réformes propices au développement économique et social.



Corrélativement, des évolutions majeures sont amorcées en matière de démocratisation et de droits, de politiques publiques décentralisées et orientées «résultats», de processus et d'instruments de management et de gestion performants, d'ouvertures et de leadership en matière de partenariats internationaux.

Dans le tumulte que connaît la région depuis plusieurs années, le **Maroc constitue un état stable** animé d'une volonté de poursuivre les réformes engagées depuis la fin des années 90 sur les plans politique, économique et social. Ce contexte régional lié au printemps 2011 a permis d'accélérer la dynamique de modernisation de l'État couronnée par l'adoption en juillet 2011 de la nouvelle Constitution.

Cette **nouvelle Constitution de 2011** a notamment marqué un accent important en matière de politiques publiques fondées sur les principes de bonne gouvernance, ainsi qu'en matière de droits humains. L'article 31 inscrit un panel de droits de chaque citoyen (**dont le droit à la santé, à la protection sociale, au logement, à l'éducation, etc...**) comme un **droit constitutionnel**.

De **grandes disparités subsistent cependant entre les régions** du Maroc. Les écarts culturels et économiques entre les zones rurales et urbaines sont tels que certains experts parlent de dichotomie. Par exemple :

- Le taux d'analphabètes atteint 30% de la population selon le HCP (2014), et ce taux varie de près de 30 points entre les régions rurales et les régions urbaines. Il varie aussi de manière importante entre les hommes et les femmes ;
- Le réseau de transport est inégal entre les régions, rendant difficile l'accès aux différents services étatiques, comme l'éducation, la santé et la justice. Alors que le pays est sur le point de rentrer dans l'aire du TGV, certaines régions, par exemple montagneuses, restent très enclavées.

1.1.2 Relation UE Maroc

Historique des relations UE Maroc

De par sa position géographique, séparé de l'Europe de seulement 14 Km par le détroit de Gibraltar, le Maroc a toujours entretenu des relations privilégiées avec le continent Européen.

« Le Maroc ressemble à un arbre dont les racines nourricières plongent profondément dans la terre d'Afrique, et qui respire grâce à son feuillage bruisant aux vents de l'Europe. »

S.M le Roi Feu Hassan II

Celui-ci débute par un Accord Commercial, signé le 31 Mars 1969 à Rabat, prévoyant des concessions tarifaires pour l'accès au marché de la CEE à certains produits agricoles Marocains). De nombreuses étapes, comme la **Politique**

Méditerranéenne Rénovée (PMR, 1988) ou la **Déclaration de Barcelone** qui marque le lancement du **Partenariat Euro-Méditerranéen**, ont participé à établir des liens économiques et culturels forts entre le Maroc et l'Union Européenne. **L'Accord d'Association UE-Maroc**, signé en 1996, s'inscrit dans le cadre du Partenariat Euro-Méditerranéen.



L'Union européenne est un partenaire privilégié du Maroc. Elle est, de loin, son premier client, fournisseur, investisseur et pourvoyeur de flux touristiques et de transferts des marocains résidents à l'étranger. En effet, l'UE représente le principal partenaire commercial du Maroc, intervenant pour 52,7% de ses échanges extérieurs en 2016. L'UE est également le principal investisseur étranger au Maroc.

La **Politique Européenne de Voisinage** (PEV, 2002), dont le Maroc est le principal bénéficiaire, vise à réduire la pauvreté et à créer un espace de prospérité et de valeurs partagées en appuyant les réformes politiques et économiques. C'est dans ce cadre qu'a été élaboré le **Plan d'Action Maroc-UE** (2005) qui prévoit notamment des réformes législatives, le développement d'un environnement propice à l'Investissement Direct Etranger, à la croissance et au développement durable, et à une politique sociale¹.

Dans ce contexte, l'UE finance depuis 2003 un **Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (PAAA, ou P3A)**, conçu pour appuyer

¹ <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/politique-europeenne-voisinage/plans-action.shtml>

SOFRECO a réalisé la Mission de suivi du programme Réussir le statut avancé de Juillet 2013 à Décembre 2015, sous financement de la DUE au Maroc. Nous avons :

- Evalué la mise en œuvre du programme en effectuant une analyse critique de l'avancée des appuis budgétaires (chaque expert apportant ses compétences propres sur la réforme sectorielle dont il a la charge du suivi);
- Evalué le respect des conditions générales du décaissement de l'aide budgétaire, par un suivi des politiques sectorielles mises en œuvre et guidées par le processus de convergence réglementaire;
- Apprécié les indicateurs de performance : sur la base du cadre conventionnel entre l'Union européenne et le Gouvernement marocain (y compris dans le cadre des dialogues sectoriels liés au programme RSA I), des missions de suivi et des missions de suivi-décaissement sont réalisées pour faire la revue de la mise en œuvre des conditions spécifiques et des indicateurs de performances relatifs aux décaissements des tranches variables

 **SOFRECO**

l'administration marocaine et toutes les institutions contribuant à la mise en œuvre de l'Accord d'Association.

Le Partenariat Euro-Méditerranéen est renouvelée en 2008 par l'**Union Pour la Méditerranée** (UPM). Ce projet promeut la coopération entre les pays des deux rives sur des domaines comme l'eau, l'environnement, l'énergie ou encore les transports.

De plus, le Parlement marocain a obtenu, en juin 2011, le statut de «**Partenaire pour la démocratie**» auprès de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe, devenant ainsi le premier parlement à recevoir cette reconnaissance particulière.

En matière de droits de l'homme et des libertés fondamentales, la coopération entre l'UE et le Maroc au sein du Conseil des droits de l'homme et de l'Assemblée générale des Nations Unies s'est intensifiée au cours des dernières années. Le Maroc a réalisé des avancées importantes, mais des progrès restent à faire en matière de droits de l'homme, de libertés publiques et de l'égalité homme-femme. A cet égard, la nouvelle Constitution, adoptée en juillet 2011, offre un cadre adéquat pour accélérer les réformes, concrétiser les engagements du Maroc dans l'approfondissement de l'Etat de droit et garantir l'indépendance du pouvoir judiciaire.

Cependant, l'Accord d'Association UE -Maroc étant limité au niveau des relations politiques, le Roi Mohammed VI proposa en Mars 2000 à l'UE d'accorder au Maroc un '**Statut Avancé**', proposition qui fut adoptée par l'UE.

Réussir le Statut Avancé

Le **Statut Avancé** est une feuille de route élaboré en 2008, au service de l'ambition et d'un partenariat privilégiée entre l'UE et le Maroc.



En outre, le Maroc et l'UE ont élaboré ensemble le "**Plan d'action pour la mise en œuvre du statut avancé**" (**PASA**). Celui-ci, adopté par le 11ème Conseil d'association UE-Maroc en Décembre 2013 ; constitue la **feuille de route de la coopération pour la période 2013-2017**. Le PASA définit clairement les objectifs prioritaires du partenariat privilégié entre l'UE et le Maroc dans le contexte du statut avancé. Ce nouveau plan d'action est une feuille de route pour parvenir à une association plus étroite et accrue entre le Maroc et l'UE.

Au même titre que la mise à niveau économique, la **dimension juridique et institutionnelle occupe une place essentielle dans les relations Maroc-UE**. Compte tenu de la richesse et de la densité du droit communautaire, l'UE propose l'élaboration d'un **programme national de convergence réglementaire** qui définit les priorités, pour assurer une harmonisation progressive.

Le programme multisectoriel « Réussir le Statut Avancé » (RSA) comporte ainsi une série d'actions et de propositions retenues dans la feuille de route du Statut Avancé : rapprochement du cadre législatif marocain avec l'acquis communautaire, renforcement du partenariat politique Maroc/UE, coopération approfondie dans les politiques sectorielles y compris la politique de l'entreprise, la politique sécuritaire ainsi qu'en matière d'énergie et de transport.

Les secteurs et thématiques prioritaires retenus pour un appui dans le programme « RSA I »

- les normes industrielles ;
- les transports ;
- la pêche maritime ;
- l'emploi ;
- l'eau ;
- l'agriculture ;
- l'enseignement supérieur ;
- la protection des consommateurs ;
- l'appui au processus législatif dans la perspective de la convergence réglementaire ;
- l'affirmation des principes de promotion et protection des droits humains via l'adhésion graduelle à certaines conventions du Conseil de l'Europe.

Le RSA a été scindé en deux phases : RSA 1 (91 M Euros 2012-2016) et le RSA 2 (87 M Euros, 2014-2018). Le programme est mis en œuvre par l'utilisation de différentes modalités de soutien: appui budgétaire sectoriel, assistance technique (AT), renforcement des capacités, jumelage institutionnel, subventions.

Le programme **RSA II** vise à consolider le processus de convergence réglementaire et le suivi et la **consolidation des résultats atteints par les programmes précédents**, tant sur le plan du **rapprochement des normes, que des bonnes pratiques européennes et internationales**.

Le programme bénéficie d'une palette d'instruments très hétéroclites. L'ampleur des moyens techniques et financiers mobilisés par l'UE pour soutenir le Maroc vont ainsi insuffler une dynamique nouvelle dans la mise en œuvre de la Feuille de Route du Statut Avancé.

Le présent projet d'AT, financé sous le volet coopération technique du RSA II, est donc en parfaite cohérence avec ses objectifs.

[La Protection de l'enfance et le contexte marocain](#)

Dans son discours au parlement du 13 octobre 2017, le roi Mohammed VI souligne l'importance primordiale de la jeunesse, élément essentiel de la croissance à venir :

« La jeunesse représente notre véritable richesse; loin d'être un frein au développement, elle en constitue le moteur »

Il souhaite également que les efforts de régionalisation continuent, pour renforcer la décentralisation, et mieux répondre aux besoins et spécificités de chaque région.

Enfant

« Au sens de la présente Convention, un enfant s'entend de tout être humain âgé de moins de dix-huit ans, sauf si la majorité est atteinte plus tôt en vertu de la législation qui lui est applicable » (art 1, CDE)

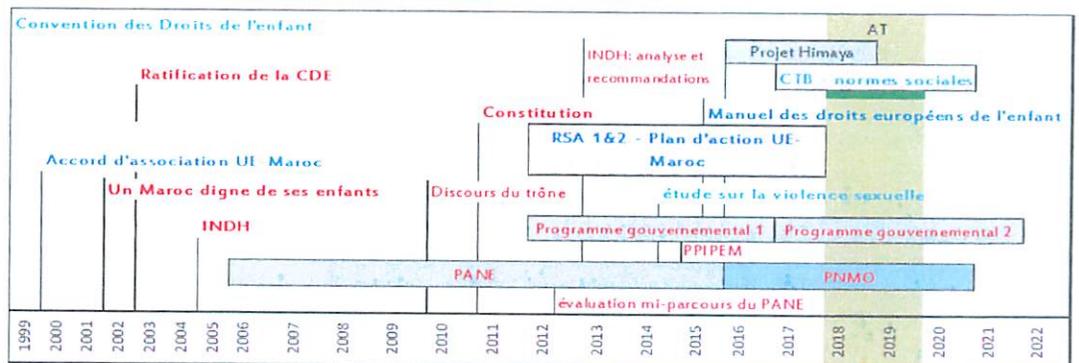
Selon l'UNICEF, la définition de la protection de l'enfance est « la prévention et la lutte contre la violence, l'exploitation et les mauvais traitements infligés aux enfants, y compris l'exploitation sexuelle à des fins commerciales, la traite et le travail des enfants et les pratiques traditionnelles préjudiciables, comme les mutilations génitales féminines/ l'excision et le mariage des enfants.

Sur cette définition, certains chiffres alarmants ressortent d'évaluations menées au Maroc, notamment celui du rapport du Comité des droits de l'Enfant des Nations Unies d'Octobre 2014.

- Si le nombre de **naissances déclarées** est important (plus de 90%), 60% naissances non déclarée sont le fait d'enfants abandonnés ou de mères célibataires, donc des enfants en danger ;
- En milieu rural la **scolarisation** des garçons est de 57% en études primaires, et celle des filles n'atteint que 33%. Moins de 10% d'entre elles rentrent dans l'enseignement secondaire ;
- Les **violences sexuelles** représentent un problème important, car elles restent un tabou et sont donc peu déclarées. Aussi, l'absence de système d'information centralisé, ainsi qu'une définition communément partagée rend difficile la consolidation et donc l'interprétation des données existantes (études sur la violence sexuelle sur les enfants, décembre 2014). Près de 12 000 cas ont été déclarés entre 2007 et 2012, dont 70% de filles. Les 15-18 ans représentent la tranche d'âge la plus exposée. 67% des cas de violences sexuelles interviennent dans la rue, 16% au sein des familles, 8% dans les établissements scolaires ;
- Le taux de **mariages précoces** a fait un bond, puisqu'il a presque doublé en 10 ans (2004 – 2014). Le rapport susmentionné indique que beaucoup de mariages dans des zones reculées ne sont pas déclarés ;
- 1,5% des enfants âgés de 7 à 15 ans travaillaient en 2013, soit 69 000 enfants. Ce chiffre est une estimation, car le **travail des enfants** est peu visible : beaucoup sont employés domestiques ou dans l'artisanat ;
- 25 000 **enfants abandonnés** étaient recensés en 2013, majoritairement en ville ;
- En 2013, 21 390 enfants étaient impliqués dans des **affaires juridiques** ;
- Enfin, peu de mesures sont prises pour les **enfants handicapés**. Certaines réformes sont en cours, notamment dans l'éducation pour adapter les programmes scolaire et les écoles aux différents handicaps. Pour le moment, près de 2/3 des enfants handicapés n'ont pas accès à l'éducation ;

Pour améliorer la protection de l'enfance, le Maroc a adopté plusieurs textes internationaux, et se rapproche peu à peu des acquis communautaires.

Les sources légales relatives à la protection de l'enfance



La législation internationale

La **Convention International des Droits de l'Enfant** (CIDE) de l'UNICEF de 1989 a été ratifiée très rapidement par le Royaume du Maroc (1993). La protection de l'enfant y est essentielle.

Deux protocoles additionnels existent :

- Sur la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants ;
- Sur l'implication d'enfants dans les conflits armés.

La CIDE fixe des normes internationales et est le texte de références en matière de droits de l'enfant. Les acquis européens reposent en grande partie sur cette convention.

L'article 19 de la CIDE indique que « *Les États parties prennent toutes les mesures législatives, administratives, sociales et éducatives appropriées pour protéger l'enfant contre toute forme de violence, d'atteinte ou de brutalités physiques ou mentales, d'abandon ou de négligence, de mauvais traitements ou d'exploitation, y compris la violence sexuelle, pendant qu'il est sous la garde de ses parents ou de l'un d'eux, de son ou ses représentants légaux ou de toute autre personne à qui il est confié.* ». La CIDE prévoit aussi des articles relatifs à la protection des enfants handicapés.

D'autres organisations internationales intègrent également certains textes relatifs à la protection de l'Enfance, comme l'OMS. L'OMS définit quatre types de violences dans son guide : « *Prévenir la violence envers les enfants : un guide pour agir et générer des preuves* » (2006) : violence physique, psychologiques, sexuelles, et les actes de négligences. Une cinquième commencent à être reconnu par de nombreux pays : les violences conjugales.

La plupart des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) sont également liés à des questions de protection de l'enfance.

La législation Nationale

La Constitution de 2011 réaffirme l'objectif de protéger et promouvoir les dispositifs des droits de l'Homme et du droit international humanitaire et contribuer à leur développement dans leur indivisibilité et leur universalité, dont ceux des enfants. L'article 31 insiste sur le droit à la protection sociale et l'article 33 stipule l'obligation de l'état de « *prêter assistance aux jeunes en difficulté d'adaptation scolaire, sociale ou professionnelle* ».

Du côté législatif, le code de la famille indique les règles générales de mariage, divorce, etc. Elle précise également qui sera en charge de la responsabilité de l'enfant et comment celle-ci sera exercée. Dans ce code la loi sur la Kafala a été modernisée, notamment en autorisant le partage du nom du Kafil (c'est-à-dire la personne prenant l'enfant en charge) avec l'enfant. Cette loi est reconnue par la CIDE.

La protection de l'enfance étant transversale, et touchant de nombreux domaines, il faut considérer de nombreuses sources légales afin d'avoir une vision pertinente : de la santé (levée du secret professionnel des médecins en cas de constat d'agression sexuelle), au travail (travail des enfants, prostitution), en passant par la justice (protection judiciaire) et l'éducation (violence à l'école), une très grande partie des ministères sont concernés.

Certaines évolutions de ces dernières années sont notables : ainsi, la loi sur les employés domestiques du 9 mai 2016 instaure l'âge minimum pour le travail à domicile à 16 ans. Le travail des enfants dans l'artisanat tente d'être encadré à travers des cadres plus formels, comme l'apprentissage, par exemple. Ces lois

Article 408 du code pénal du Maroc

Quiconque volontairement fait des blessures ou porte des coups à un enfant âgé de moins de quinze ans ou l'a volontairement privé d'aliments ou de soins au point de compromettre sa santé, ou commet volontairement sur cet enfant toutes autres violences ou voies de fait à l'exclusion des violences légères, est puni de l'emprisonnement d'un an à trois ans.

sont des premiers pas vers le contrôle de ces secteurs, qui emploient traditionnellement beaucoup d'enfants.

Actuellement, la **protection de l'enfance est essentiellement judiciaire**, et toute action passe par la justice. Des dispositifs commencent à se mettre en place. Des Unités de Protection de l'Enfance se constituent depuis 2013 au niveau provincial, mais ayant un statut d'ONG, elles ne sont pas institutionnellement pérennes. Certaines d'entre-elles ne sont déjà plus opérationnelles. Le cadre réglementaire doit être posé pour assurer leur durabilité.

La législation Européenne

L'union Européenne adhère à la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) et aux protocoles de l'UNICEF qui constitue le socle essentiel des acquis européens, et qui sont déclinés dans différents textes principaux.

Au niveau du **Conseil de l'Europe**, les principaux textes sont :

- La Convention Européenne des Droits de l'Homme (1950) ;
- La Charte Sociale Européenne (1961) ;
- La Convention du Conseil de l'Europe sur la protection des enfants contre l'exploitation et les abus sexuels (Lanzarote, 2007) ;
- La Convention sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (Istanbul, 2011) ;
- Recommandation du Conseil de l'Europe sur les droits de l'enfant et les services sociaux adaptés aux enfants et aux familles. (Recommandation CM/Rec 2011) ;
- Recommandation sur la participation des enfants et des jeunes de moins de 18 ans (2012) ;
- Stratégie du Conseil de l'Europe pour les droits de l'enfant (2016-2021).

Le conseil de l'Europe fixe aussi des outils d'évaluation de la participation des enfants.

L'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne publie des textes de références dont le Manuel de droit européen en matière de droits de l'enfant (2015).

La Cour européenne des droits de l'Homme permet d'arbitrer des cas, et donne une jurisprudence ; il faut noter que le droit du Conseil de l'Europe n'est pas opposable aux états. La Commission européenne pour la démocratie par le droit, aussi appelée commission de Venise, vient compléter le dispositif.

Pour l'Union Européenne, les principaux textes sont :

- Charte des droits fondamentaux de l'UE ;
- Règlement no 604/2013 du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne, dit « Règlement Dublin III » ;
- Directive 2011/93/UE (au lieu de 2011/92/UE) du Parlement européen et du Conseil relative à la lutte contre les abus sexuels et l'exploitation sexuelle des enfants, ainsi que la pédopornographie et remplaçant la décision-cadre 2004/68/JAI du Conseil ;
- Commission européenne. Vers une stratégie européenne sur les droits de l'enfant (2006). COM(2006) 367 final ;
- Recommandations (Cf. Désinstitutionalisation) : Investir dans l'enfance pour briser le cercle vicieux de l'inégalité (20 février 2013).

L'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne publie des textes de références dont le Manuel de droit européen en matière de droits de l'enfant (2015).

Les différents acteurs au Maroc



Le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille, et du Développement Social (MSFFDS)



Le Secrétariat à l'Égalité est devenu un ministère en 2011, à la suite de la nouvelle Constitution. Le MSFFDS dispose de peu de moyens. Il n'a notamment pas d'antenne décentralisée. Ce ministère est notamment responsable des politiques publiques envers les femmes, les enfants, les personnes âgées et les personnes en situation de handicap.

L'Institut National de l'Action Sociale (INAS) est intégré au MSFFDS. Créé en 1981, l'INAS est un institut de formation, permettant la formation des travailleurs sociaux, et délivre notamment des diplômes de Conseiller social et de Gestionnaire en affaires sociales.

L'Agence de Développement Social (ADS) a été créée en 1999 avec pour objectif de «l'atténuation du déficit social qui touche plus particulièrement les couches vulnérables»². Elle dispose de délégations régionales, qui sont en charge d'appuyer les ONG. L'ADS est indirectement sous la responsabilité du MSFFDS.

L'entraide Nationale est présente sur tout le territoire. Elle compte près de 3800 acteurs et dispose d'infrastructures importantes, comme des centres de prise en charge (CAS, centre handicap, certaines UPE, etc...). L'Entraide Nationale est sous tutelle du MSFFDS. L'Entraide Nationale est notamment en



² Dahir n° 1-99-207 du 13 jourmada I 1420 (25 août 1999) portant promulgation de la loi n° 12-99 portant création de l'Agence de développement social

charge de l'Espace Multifonctionnel pour les femmes (EMS), délégué par le MFSDS. L'Entraide National bénéficie d'un effort de mise à niveau, qui c'est matérialisé par le recrutement de plusieurs centaines de travailleurs sociaux en 2016, et par des efforts de réorganisation, dont la création d'un dispositif de prise en charge des enfants.

La première **Unité de Protection de l'Enfance (UPE)** est créée à Marrakech en 2005. Les UPE ont pour but la protection d'urgence, la prévention, et le suivi au niveau local. Elles sont constituées d'une équipe de travailleurs sociaux permanents et d'une équipe de points focaux intersectoriels, constituée par des représentants des différents autres institutions (justice, santé éducation nationale, Jeunesse et sport, Travail, Sureté nationale, gendarmerie royale, Entraide Nationale, etc...)

Cependant, elles n'ont pas de statut institutionnel, et beaucoup ont le statut d'association.

L'Observatoire National des Droits de l'Enfant (ONDE) apporte une vision sur la



protection de l'enfance et en fait sa promotion. Cependant, il est actuellement moins actif. Il travaille avec plusieurs ministères et est donc intersectoriel. L'ONDE a pour présidente la **Princesse Lalla Salma** qui permet les initiatives dans la protection de l'enfance d'avoir un large

écho auprès de la population marocaine.

L'ONDE a été à l'origine du **Parlement des enfants** dont un nouveau parlement a été élu en mai de cette année pour 2 ans.

Elle est également chargée du fonctionnement d'une **Ligne verte** dont le fonctionnement n'est pas idéal, et un **système d'e-signalment** est à venir.

- **Conseil National des Droits de l'Homme et de l'enfant**, est en charge au niveau national de la promotion et la protection des Droits de l'Homme. Il dispose de commissions régionales, qui sont en charge du suivi et du contrôle de la situation des droits de l'Homme au niveau régional, de recevoir et examiner les plaintes qui leur sont adressées et d'élaborer des rapports spéciaux ou périodiques sur les mesures prises pour le traitement des affaires et des plaintes à caractère régional ou local.

De nombreux projets sont en cours ; les principaux sont les suivants :

- « **Un Maroc digne de ses enfants** » : le **Plan d'Action National pour l'Enfant (PANE 2006-2015)** est un projet d'une durée de 10 ans prenant en compte la culture marocaine pour faire progresser la protection de l'enfance. Le PANE s'appuie sur un réseau d'associations, ce qui permet d'avoir une action au niveau local, et donc de faciliter la promotion de la protection de l'enfance et la prise en charge des enfants. L'évaluation à mi-parcours du PANE en 2011 dresse un bilan en demi-teinte. **La Politique Intégrée de Protection de l'Enfance au Maroc (PIPEM)** reprendra les conclusions de cette évaluation pour établir ses principes et son plan d'action. Il couvre 5 axes :
 - le renforcement du cadre légal de protection des enfants et son effectivité,
 - la mise en place de dispositifs territoriaux intégrés de protection de l'enfance,

- La standardisation des structures et des pratiques,
- La promotion des normes sociales protectrices des enfants,
- La mise en place d'un Système d'Information.

Le **Plan National de Mise en Œuvre (PNMO) 2016 -2020** est le plan d'action de cette nouvelle politique et détaille précisément qui sont les acteurs impliqués et quand les phases du projet seront effectuées. **Il constitue la base conceptuelle du projet.**

- **Projet Himaya** : financé par l'Union Européenne, avec l'UNICEF, ce projet vise à améliorer la prise en charge des enfants en contact avec la loi, notamment via le rôle de l'assistante sociale et judiciaire. Ce projet est mené de manière transversale de 2016 à 2019. Il intervient dans 5 provinces test : Agadir, Casablanca, Fès, Marrakech et Tanger ;
- **Projet d'étude et d'analyse, et de cartographie** des dispositifs territoriaux de Protection de l'enfance, lancé par le MFSDS et UNOCEF dans les mêmes 5 provinces test : Agadir, Casablanca, Fès, Marrakech et Tanger ;
- Un projet conjoint à UNICEF et à la Coopération Belge a commencé en septembre 2016 et vise la sensibilisation et la promotion des normes sociales de protection de l'enfance.

Des défis

Malgré des efforts de l'ensemble des acteurs et une grande progression dans la protection de l'enfance, certains blocages persistent :

Un des principaux enjeux est le changement des mentalités, car les violences ne sont pas déclarées. Plusieurs raisons expliquent ce silence : la violence n'est pas reconnue en tant que telle au sein de la population marocaine. Les châtiments corporels continuent d'être utilisés dans les écoles, surtout dans le monde rural. De plus, les violences sexuelles sont vues comme une honte, tant pour la personne que pour son entourage. La prise en charge juridique n'est pas systématiquement assurée, ce qui freine certaines dénonciations. Enfin, le travail des enfants, notamment dans l'artisanat ou en tant que domestique, n'est pas considéré comme néfaste pour la protection de l'enfance, et reste une source de revenus importante pour de nombreuses familles, voire même de villes comme Fez.

Des actions de plaidoyer et des formations sont développées, notamment au sein du ministère de l'éducation, afin de sensibiliser les professionnels et encourager la remontée des « informations préoccupantes ».

Un blocage lié à l'aspect multisectoriel de la protection de l'enfance

La protection de l'enfance est transversale et dépend donc de plusieurs ministères et de nombreuses autres institutions de la société civile voir du secteur privé, qui ne sont pas toujours coordonnés entre eux. Il existe une **fragmentation de la réponse** pour la protection de l'enfance entre les acteurs.

Ils peuvent notamment avoir **différentes définitions des concepts et des indicateurs**, ce qui freine d'autant plus une vision globale et le partage des données. Ainsi, le ministère du travail récupère des données sur des individus âgés de plus de 16 ans quand le MSFFDS s'intéresse aux données sur des individus de moins de 18 ans.

Un système de partage de données est essentiel. Or, les informations, quand elles existent, ne sont pas toujours partagées avec le MSFFDS. **Le signalement** avec

Information préoccupante (IP)

Art. R226-2-2 CASF :

L'information préoccupante est une information transmise à la cellule départementale mentionnée au deuxième alinéa de l'article L. 226-3 pour alerter le président du conseil départemental sur la situation d'un mineur, bénéficiant ou non d'un accompagnement, pouvant laisser craindre que sa santé, sa sécurité ou sa moralité sont en danger ou en risque de l'être ou que les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises ou en risque de l'être.

La finalité de cette transmission est d'évaluer la situation d'un mineur et de déterminer les actions de protection et d'aide dont ce mineur et sa famille peuvent bénéficier.

un Système d'informations partagé avec l'ensemble des acteurs est essentiel. Si les informations du ministère de la Santé remontent dans le SI du MSFFDS, il n'en est pas de même de celui des autres ministères.

Le système d'information mis en place au sein des écoles publiques n'est cependant pas utilisés, car le personnel éducatif est réticent (dénonciation, non-définition de la violence sur enfant, etc).

Un **système d'évaluation continue est nécessaire** pour s'assurer du progrès et de la cohérence des actions mises en place. La première évaluation a été réalisée en 2011 (évaluation de mi-parcours du PANE). Il n'y a pas eu depuis d'autres évaluations poussées depuis. Un système d'information performant permettra une évaluation plus régulière, avec la définition en amont d'indicateurs.

La décentralisation

Le MSFFDS ne disposent pas d'antenne décentralisée pour assurer la sensibilisation des acteurs et leur coordination. Les différentes parties impliquées (Justice, Sureté, Police, Santé, Education, travail, etc.) et manque de point focal leur permettant une vision commune et un travail coordonné. De plus, les informations ne sont pas toujours mutualisées.

Le renforcement des capacités des ressources humaines

Le Maroc ne dispose pas assez de personnel formé dans l'ensemble des domaines impliqués, notamment les psychologues, pédopsychiatres, inspecteurs du travail, etc.

Il faut tout d'abord définir les métiers nécessaires mais surtout définir leurs tâches, responsabilités et critères de sélection. Un référentiel des métiers des travailleurs sociaux est en cours.

Dans le même temps, une étude sur les normes minimales pour les structures de protection de l'enfance se met en place.

Une budgétisation enfant

Le MSFFDS se heurte à un problème budgétaire car il lui faudra des moyens importants pour mettre en place des structures décentralisées pour la protection de l'enfance, et un système d'information efficace.

D'autres actions sont encore possibles, comme la possibilité de la mise en place d'une protection administrative, en amont de la protection judiciaire. Cette protection administrative devra cependant faire l'objet d'une institutionnalisation et d'une reconnaissance juridique. Un code de la protection de l'enfance pourrait voir le jour.

Pour aller dans ce sens, tout comme il y a eu une budgétisation Genre, l'idée d'une budgétisation « Enfant » est proposée par différents acteurs. Des moyens supplémentaires sont essentiels pour mettre en œuvre l'ensemble des actions décrites dans le PNMO.

1.2 Commentaires sur les termes de référence et le rôle de l'assistance technique

1.2.1 Notre compréhension du projet

Le Projet est structuré autour de **6 Résultats**, tel que présenté ci-après.

Résultat 1 : Le mécanisme de pilotage stratégique et opérationnel du PIPPE est renforcé
Activité 1 (R1A1) : Appui à la Division de l'Enfance du MSFFDS Activité 2 (R1A2) : Voyage d'étude Activité 3 (R1A3) : Séminaire de lancement du projet
Résultat 2 : Les structures territoriales de protection de l'enfance sont mises à niveau
Activité 1 (R2A1) : Appui technique aux Comités provinciaux de protection de l'enfance Activité 2 (R2A2) : Appui à la mise en place des Pôles ressources provinciaux Activité 3 (R2A3) : Formation des formateurs pour les pôles ressources provinciaux Activité 4 (R2A4) : Sensibilisation et mobilisation des collectivités territoriales Activité 5 (R2A5) : Séminaires de partage et validation de la stratégie de mobilisation des collectivités locales
Résultat 3 : Les dispositifs opérationnels de la protection de l'enfance, au niveau local, dans les trois régions pilotes sont développés
Activité 1 (R3A1) : Cartographie des besoins et des capacités des services liés à la protection de l'enfance Activité 2 (R3A2) : Elaboration des textes réglementaires Activité 3 (R3A3) : Elaboration des plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance
Résultat 4 : Une base de données pour l'identification et le suivi des enfants à risques dans trois régions pilotes est mise en place
Activité 1 (R4A1) : Système de suivi
Résultat 5 : Le fonctionnement des dispositifs territoriaux opérationnels dans les trois régions pilote est évalué
Activité 1 (R5A1) : Définition des procédures d'évaluation et de rapportage
Résultat 6 : Les acquis sont capitalisés et la communication est mise en œuvre
Activité 1 (R6A1) : Production d'un rapport annuel Activité 2 (R6A2) : Séminaire national Activité 3 (R6A3) : Développer les outils de communication

Il nous semble que la plus grande **priorité** pour le secteur de la protection de l'enfance et pour le MSFFDS en particulier est la **décentralisation / déconcentration**, car en l'absence de tout dispositif territorial, il lui est impossible d'assurer son rôle de coordination et donc de faire en sorte que les multiples initiatives de toutes les nombreuses parties prenantes aboutissent à une réponse cohérente et efficace.

▪ **Résultat 1 :**

La mise en place de l'Unité technique de gestion est une activité clef pour le projet. En effet, en plus de devoir accompagner le projet sur les deux années de mise en œuvre, cette unité devra à long terme être au centre du pilotage de la PPIPEM au sein du MSFFDS. La composition et le fonctionnement de l'UTG doivent donc être soigneusement étudiés et surtout négociés au sein du Ministère. Il nous semble donc qu'il faudra au moins deux mois pour atteindre ce résultat, tout en réservant une certaine flexibilité afin d'assurer un montage pérenne.

▪ **Résultat 2 :**

- La proposition de dispositif territorial devra être faite en fonction des résultats de l'étude de diagnostic. Une phase de négociation avec les différentes parties prenantes, y compris sur le terrain les collectivités territoriales, sera de la plus grande importance,

- La formation de formateurs devrait prendre en compte non seulement les capacités des institutions attachées au / ou proche du MSFFDS, telles que l'Entraide Nationale et l'INAS, mais aussi celles des autres Ministères formant du personnel social (Justice, Santé, etc.). L'UNICEF doit aussi être impliqué dans la coordination,
- Les collectivités locales en question ne semblant pas être encore très sensibilisées et motivées, cette activité devra se faire sous la forme d'un plaidoyer structuré disposant d'activités et de moyens appropriés. La journée nationale de protection de l'enfance projetée peut en effet être une bonne activité.

▪ **Résultat 3 :**

- Le résultat 3 comprend une cartographie des besoins et des capacités des services liés à la protection de l'enfance, sous la forme d'un audit fonctionnel et normatif qui ciblera les trois provinces pilotes. Il nous semble que cette tâche doit être organisée et réalisée en même temps que l'étude de diagnostic du Résultat 2. C'est pourquoi nous proposons une organisation en séquence de la phase d'exécution, qui rassemble ces études / audit ainsi que toutes les activités d'inventaire et d'analyse de l'existant, notamment en ce qui concerne le système de suivi et la communication, activités qui permettront ensuite de produire des propositions adaptées et cohérentes,
- Pour ce qui est de l'élaboration de projets de textes réglementaires, la définition d'indicateurs des Tdr 8.1 page 53 précise : « Projet de cadre réglementaire adopté ». Il est important de préciser ici que l'élaboration d'un cadre normatif et son adoption législative est impossible à réaliser dans un délai de deux ans. Nous comprenons donc cet indicateur comme l'approbation du projet de cadre normatif par le bénéficiaire, c'est-à-dire le MSFFDS, et la DUE.

▪ **Résultat 4 :**

- Nous sommes conscients que la mise en place d'un système de suivi transversal et intégré contient le risque de remettre en cause ou de heurter de nombreuses hiérarchies aussi bien au niveau national que local. La négociation sera encore une fois de la plus grande importance si l'on veut ici obtenir la pérennité du système,
- Les Tdrs mentionnent que la base de données devra être développée libre de toute licence et que son code source devra être partagé. Cependant, au Maroc, les systèmes web fonctionnent avec Java et de nombreuses bases de données des Ministères avec Oracle. Nous proposons donc que le développement de la base de données se fasse manière qu'elle soit interfaçable avec les systèmes existants.

▪ **Résultat 5 :**

La définition des procédures d'évaluation et de rapportage sera également une activité pouvant potentiellement créer des tensions hiérarchiques ou politiques. Les responsabilités des uns et des autres ne devront pas être proposées sans large consensus issu de négociations ouvertes entre les parties prenantes.

▪ **Résultat 6 :**

Il sera important de tester consciencieusement tout d'abord les messages et ensuite tous les outils de communication développés, de façon professionnelle avec des groupes Focus représentatifs des cibles.

1.2.2 Bénéficiaires et partenaires

1.2.2.1 Ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et de Développement Social (MSFFDS)

Le MSFFDS est un Ministère récent, qui date de 2011, qui fut jusqu'alors un Secrétariat d'état. Bénéficiant d'un soutien politique important, il n'en est qu'au début de son développement et ne dispose pas de grande capacités en matière de ressources humaines et de budget.

Enfin et surtout, à la différence de ministères tels que la Justice et l'Education, également impliqués de longue date dans la protection de l'enfance, le MSFFDS n'a aucun dispositif territorial. Donc si le Ministère a jusqu'à maintenant été très actif au niveau central dans l'élaboration et l'adoption de cadre juridiques et de politiques nationales, il connaît des difficultés dans son rôle de coordination et de suivi et évaluation des activités et des acteurs du terrain.

1.2.2.2 Autres parties prenantes

La protection de l'enfance a ceci de particulier que **presque tous les corps de l'état sont impliqués.**

En effet, si la **Justice** (MJS), la **Santé** (MS) et **l'Education** (MENFP) sont traditionnellement les secteurs qui sont les plus en amont en contact avec les victimes et les agresseurs, **tous les acteurs de l'aide sociale** sont concernés. Outre des institutions telles que l'Entraide Nationale, qui au Maroc apporte un soutien aux personnes les plus vulnérables, de nombreuses associations et **ONGS** sont actives dans le domaine. Le **Ministère de la jeunesse et des sports** (MJS) est également profondément impliqué.

Mais d'autres parties prenantes ont aussi un rôle à jouer :

Les Ministères qui touchent à l'économie, et plus particulièrement ceux de l'emploi et des affaires sociales (MEAS), de l'industrie du commerce de l'investissement et de l'économie numérique ((MICIEN), et enfin de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire (MAESS), et du Tourisme (MT) sont particulièrement impliqué dans l'organisation du travail des mineurs et la lutte contre l'exploitation des enfants.

Enfin le **Ministère de l'intérieur** (MI), dont dépendent la police et la gendarmerie royale, se trouvent aussi particulièrement impliqués, comme le **Ministère de l'économie et des finances** (MEF) qui doit être sensibilisé afin de consacrer des budgets suffisants aux différents aspects de la protection de l'enfance.

Enfin, bien sûr ;le **Palais** joue un rôle fédérateur actif, qui est illustré par la fait que la Princesse Lalla Salma préside l'ONDE.

L'UNICEF joue un rôle très important au Maroc dans le développement des politiques liées à la protection de l'enfance, ainsi que dans la formation des acteurs et enfin la communication sur les normes sociales favorables à la protection de l'enfance

1.2.2.3 Les enfants et leur famille

Tous les **enfants en situation de danger** et leurs **familles** sont les bénéficiaires du projet.

Cela veut dire une très **grande variété de situations économiques et sociales**, dans un pays en transition où des zones rurales enclavées et sous développées

voisinent avec des agglomérations urbaines modernes, et souffrent donc de maux très différents.

Si la **pauvreté et les problèmes familiaux** sont la cause de nombreuses situations de vulnérabilité, le handicap, qu'il soit physique ou mental n'est pas non plus à négliger.

De plus, l'**impact des nouvelles technologies de communication** et des réseaux sociaux qui les utilisent (harcèlement numérique, prostitution, etc.) est aussi très présent dans les secteurs modernes du pays.

1.2.3 Durée du projet et niveau de ressources

1.2.3.1 Distribution des activités par expert

- Nous estimons que le pool d'experts non principaux spécialisés devrait être réorganisé de manière suivante :
 - L'expertise senior en politique de l'enfance au niveau territorial doit être accompagnée d'une expertise senior légale pour le travail sur le cadre réglementaire. Nous proposons donc un expert sénior en politique de l'enfance pour 180 jours et un expert senior légal pour 40 jours,
 - Nous avons identifié un besoin d'expertise junior en informatique pour les aspects informatiques du développement de la base de données, et l'accessibilité sur smartphones et tablettes. Nous proposons donc un expert junior en informatique pour 50 jours, pris sur l'expert court terme junior en communication, pour lequel 130 jours nous semblent suffisants,
 - Le Résultat 1, et en particulier l'élaboration de la mise en place et des modalités de fonctionnement de l'UTG nous semble clef pour la réussite du projet. Pour cette raison nous proposons la participation des Expert 2 et Expert court terme senior en politique de l'enfance aux tâches liées à ce résultat. Pour obtenir ceci, nous avons légèrement réaménagé les répartitions en jours des experts 1,2 et Senior Court terme dans la distribution des activités par expert.

1.2.3.2 Planning et déroulement des phases

Les Tdrs proposent deux phases, une phase de démarrage et une phase de mise en œuvre. De nombreuses activités liées aux différents résultats devront être réalisées simultanément, et certaines, comme par exemple le diagnostic du R2A1 et l'audit du R3A1 bénéficieraient de **synergies importantes** avec une organisation jointe.

Pour cette raison et afin de faciliter la programmation des activités, nous proposons d'organiser la phase d'exécution en cinq séquences :

- **Séquence de sensibilisation : sensibilisation des parties prenantes et préparation interne : 1 Mois**
 - R1A1 : Appui à la Division de l'enfance du MSFFDS sous la forme de la mise en place de l'UTG,
 - R1A2 : Voyage d'étude,
 - R1A3 : Séminaire de lancement du projet.
- **Séquence de Diagnostic / audit : 4 mois**
 - R2A1 : Etude de diagnostic pour l'appui technique aux Comités provinciaux de protection de l'enfance,

- R3A1 : Audit fonctionnel et normatif des services dans les trois provinces pour la cartographie des besoins et des capacités des services liés à la protection de l'enfance,
 - R4A1 : Etude / inventaire des bases de données existantes pour le système de suivi,
 - R6A1 : Inventaire des outils de communication existants pour Développer les outils de communication.
- **Séquence d'élaboration des propositions : 6 mois**
- R2A1 : Elaboration d'un système de suivi pour l'appui technique aux Comités provinciaux de protection de l'enfance,
 - R2A2 : Elaboration d'un plan d'action pour la création des pôles ressources provinciaux, d'un projet d'établissement type, et d'un plan de formation à destination des formateurs,
 - R2A3 : Elaboration d'un programme de formation et des supports pédagogiques nécessaires,
 - R2A4 : Elaboration d'une stratégie de mobilisation ; d'un projet de convention et du cahier des charges pour l'organisation de la journée nationale de protection de l'enfance pour la sensibilisation et la mobilisation des collectivités territoriales,
 - R2A5 : Organisation d'un séminaire de partage et de validation de la stratégie de mobilisation des collectivités locales,
 - R3A1 : Elaboration d'un plan d'action pour réduire et/ou éliminer les écarts et dysfonctionnements des services liés à la protection de l'enfance et d'un manuel de qualité, pour la cartographie des besoins et des capacités des services liés à la protection de l'enfance,
 - R5A1 : Définition des procédures d'évaluation et de reporting,
 - R3A2 : Elaboration de projets de textes réglementaires,
 - R3A3 : Elaboration des plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance,
 - R4A1 : Elaboration du cahier des charges et conception de la base de données, y compris de son mode d'emploi et d'un manuel de formation pour le système de suivi,
 - R6A3 : Elaboration d'une méthodologie cadre de communication puis des outils de communication, pour développer les outils de communication.
- **Séquence de Pilotage : 11 mois**
- R2A3 : Formation des formateurs pour les pôles de ressources provinciaux,
 - R4A1 : Mise en place et coaching du système de suivi,
 - R5A1 : Coaching des procédures d'évaluation et de reporting.
- **Séquence de Capitalisation : 1 mois**
- R6A1 : Production du rapport global de consolidation,
 - R6A2 : Séminaire national.

1.2.3.3 Dépenses accessoires

La provision de EUR 67.000 nous semble limitée compte tenu du nombre de séminaires et de réunions à organiser, et des matériels de communication à reproduire dans le résultat 6.

L'indemnité de EUR 45 journalière pour les participants au voyage d'étude nous semble insuffisante pour des hauts cadres dans un pays de l'Union Européenne.

1.3 Hypothèses, Risques, mesures d'atténuation

1.3.1 Hypothèses

Les hypothèses et risques qui sous-tendent le Projet ainsi que les risques identifiés qui lui sont associés sont mentionnés dans les Termes de Référence. Nous prenons acte de ces hypothèses et de ces risques.

De manière générale, les TDR soulignent plusieurs hypothèses d'importance qui sous-tendent la bonne exécution du projet comme :

- **H1 : La volonté politique forte et stable de soutenir le processus de convergence vers l'Acquis et les bonnes pratiques européennes en matière de protection de l'enfance**

Depuis la signature du premier accord de partenariat entre l'Union et le Royaume, le Maroc n'a cessé de renforcer ses partenariats avec les pays européens.

Cette volonté politique est aussi illustrée par le texte du préambule de la nouvelle constitution de 2011, qui insiste sur « ...le renforcement des institutions, d'un Etat moderne, ayant pour fondement les principes de participation, de pluralisme et de bonne gouvernance. », et qui affirme que « Le Royaume du Maroc, membre actif au sein des organisations internationales s'engage à souscrire aux principes, droits et obligations énoncés dans les chartes et conventions respectives. Il réaffirme son attachement aux droits de l'homme tels qu'ils sont universellement reconnus. ».

L'implication continue du Palais à travers la personne de la Princesse Lalla Salma confirme cette volonté politique.

- **H2 : La définition de trois régions pilotes ciblées par les activités avant le démarrage de l'assistance technique**

Vu le temps relativement court de mise en œuvre du projet, il est important que les trois régions pilotes aient déjà été définies avant le démarrage, ou alors dans un temps très court au moment du démarrage, afin que dès les premières semaines l'AT puisse programmer la phase de diagnostic / audit qui doit être terminée le plus tôt possible.

Il serait important que les régions en question aient des caractéristiques variées, aussi bien géographiques, économiques et sociales, qu'en matière d'expérience dans la protection de l'enfance afin que le projet puisse tester ses solutions dans toutes les situations du pays.

- **H3 : La volonté forte et stable du gouvernement de développer les moyens de pilotage et de régulation de la protection de l'enfance sur tout le territoire du Royaume**

Cette volonté découle de l'hypothèse 2 qui est confortée par les faits. Le renforcement du MSFFDS depuis sa création en 2011 le confirme.

Cependant la fragmentation de la protection entre de nombreuses parties prenantes ayant leurs intérêts propres et parfois des visions différentes demandera un engagement politique et législatif correspondant.

- **H4 : L'engagement des collectivités territoriales dans la protection des enfants.**

Le Royaume du Maroc est encore un pays très centralisé, même si, et ce projet en est un exemple concret, la déconcentration et/ou de la décentralisation est à l'ordre du jour. L'engagement du Palais et du gouvernement conditionne celui des administrations et collectivités locales.

- **H5 : L'établissement d'un dialogue public-privé pour le développement de l'offre de services pour des enfants en difficulté et la professionnalisation du personnel des structures publiques, privées ou associatives de protection de l'enfance.**

Un nombre très important de services concernant la protection de l'enfance sont dans la pratique offerts par le milieu associatif et dans certains cas, comme les services préscolaires par le secteur privé. Jusqu'à présent la coordination entre les acteurs institutionnels et ceux de la société civile et du secteur privé est insuffisante. La politique de protection de l'enfance doit prendre en compte et capitaliser ces expériences ce qui n'est possible qu'avec un dialogue ouvert entre tous les secteurs, sous l'égide du MSFFDS.

- **H6 : Mise à jour du cadre de coopération avant le démarrage des activités.**

La mise à jour du cadre de coopération est indispensable à une mise en œuvre efficace du projet.

1.3.2 Risques et mesures de mitigation

Un certain nombre de risques peuvent affecter le bon déroulement de ce projet, qui repose énormément sur les capacités humaines et financières du MSFFDS et des institutions œuvrant dans le domaine de la Protection de l'enfance.

Le tableau ci-dessous indique les risques qui pourraient affecter la mise en œuvre des activités prévues. Le tableau indique aussi la probabilité de chaque risque ainsi que les conséquences éventuelles selon la méthodologie suivante :

Probabilité – la probabilité que le risque survienne.

Rang	Probabilité	Définition
1	Presque certain	Survendra dans la majorité des circonstances
2	Probable	Pourrait survenir dans certaines circonstances courantes
3	Vraisemblable	Pourrait survenir dans le temps
4	Invraisemblable	Pourrait survenir dans des circonstances particulières
5	Rare	Pourrait survenir dans des circonstances exceptionnelles

Conséquences – impacts sur le projet si le risque en question devait survenir.

Rang	Impact	Définition
1	Sévère	Impact sévère sur les activités, pouvant entraîner la cessation des activités et un impact financier important.
2	Majeur	La mise en œuvre des activités selon le plan de travail et menacé avec des retards importants
3	Modéré	Les activités sont retardées et il faut revoir le plan de travail
4	Mineur	Délai mineur dans la mise en œuvre. L'efficacité du projet est réduite.

Rang	Impact	Définition
5	Insignifiant	Impact négligeable, correction facile

Evaluation du risque – Le tableau suivant est utilisée pour l'évaluation de chaque risqué identifié:

Probabilité	Conséquences				
	Insignifiante (5)	Mineure (4)	Modérée (3)	Majeure (2)	Sévère (1)
Presque certain	Très Elevé	Très Elevé	Extrême	Extrême	Extrême
Probable	Elevé	Très Elevé	Très Elevé	Extrême	Extrême
Vraisemblable	Faible	Elevé	Très Elevé	Extrême	Extrême
Invraisemblable	Faible	Faible	Elevé	Très Elevé	Extrême
Rare	Faible	Faible	Faible	Elevé	Très Elevé

Matrices des risques

Source du risque	Risque	Impact probable	P	C	R	Mitigation
Bénéficiaires	Insuffisance des ressources financières et humaines pour mettre en œuvre les activités retenues dans le Programme National de Mise en Œuvre de la PPIPEM	Le MSFFDS n'est pas en mesure de jouer son rôle de coordination. La protection de l'enfance reste dispersée et fragmentée. Les services offerts ne sont pas cohérents	4	3	TE	Plaidoyer pour renforcer les capacités du MSFFDS et sa dotation budgétaire, sous la responsabilité de la Délégation de l'Union Européenne
Bénéficiaires	L'absence de services déconcentrés du MSFFDS comme acteur et garant du déploiement du PNMO au niveau territorial	Le MSFFDS n'est pas en mesure de faire un suivi et une évaluation des services offerts sur le terrain et d'imposer des normes aux différents acteurs	4	3	TE	Proposer des solutions pour mettre en place un dispositif territorial
Bénéficiaire et acteurs de la Protection de l'enfance	Degré limité d'absorption	Impact sur le calendrier de la mise en œuvre des activités	4	3	TE	Renforcer la capacité des acteurs clés
Bénéficiaire	Retard dans la validation des livrables et des documents techniques	Impact sur le calendrier de la mise en œuvre des activités	3	3	TE	Mise à jour du plan de travail
Budget	Frais accessoires insuffisants pour couvrir tous les besoins	Impact sur la qualité des solutions proposées	3	5	E	Plaidoyer pour un budget équilibré

2 STRATÉGIE

2.1 Approche stratégique

2.1.1 Concourir au Statut avancé, en contribuant à la convergence réglementaire avec l'Acquis de l'UE

Le présent projet s'inscrit dans le cadre de la Phase II du RSA. Il est donc impératif de s'inscrire également dans le cadre et dans l'esprit de l'approche globale du Statut Avancé.

Il importera donc de toujours relier les projets aux autres composantes du RSA, et de prendre en compte le Plan d'Action Maroc pour la mise en œuvre du Statut Avancé, dont le point 2.7 prévoit la promotion des droits des enfants et des personnes vulnérables.

L'esprit du RSA est de contribuer à la Convergence Réglementaire avec l'Acquis européen, qui est composé d'un corpus juridique liant les Etats-Membres de l'UE.

En matière de droits des enfants et des personnes vulnérables, ce corpus est conforme aux conventions internationales, qui priment sur le droit interne selon la constitution de 2011.

En effet, le préambule de la constitution spécifie que le Royaume s'engage à « ...accorder aux conventions internationales dûment ratifiées par lui, dans le cadre des dispositions de la Constitution et des lois du Royaume, dans le respect de son identité nationale immuable, et dès la publication de ces conventions, la primauté sur le droit interne du pays, et harmoniser en conséquence les dispositions pertinentes de sa législation nationale. »

Conseil Santé propose une équipe d'expert qui a une connaissance approfondie de la protection de l'enfance dans l'Union Européenne, à travers la Cheffe d'équipe, la Dr Ioana Popa. Le Docteur Popa a participé en Roumanie à l'alignement de la politique de la protection de l'enfance sur les normes de l'Union Européenne, dans le cadre d'un projet financé par l'Union, et à la mise en place d'une décentralisation. Elle s'est ensuite tournée vers la recherche en Italie. La connaissance des normes européennes est encore renforcée par la présence dans l'équipe des experts court-termes du Prof. Gille Séraphin, qui a dirigé des instances importantes de la protection de l'enfance en France au moment de la consolidation de la décentralisation dans ce secteur (par les lois du 5 mars 2007 et

du 14 mars 2016) durant les années 2000. Il a en outre une grande expérience de la réalisation de programmes européens, étant coordonateur pour la France de la Family Platform et du Child Abuse and Neglect Minimum Dataset.

Conseil Santé propose également pour le voyage d'étude des contacts déjà établis avec des institutions centrales pour la protection de l'enfance en France, pays qui, comme le Maroc, est de tradition institutionnelle très centralisée, et qui a mis en place une décentralisation / déconcentration de sa Protection de l'enfance.

2.1.2 Adapter le projet aux réalités et aux besoins du Royaume du Maroc

Pendant, les **réalités et les institutions du Maroc sont différentes de celles des pays de l'UE**, et il est nécessaire que le projet les prenne en compte pour produire un impact concret.

Pour ce faire, Conseil Santé propose une équipe dont un des membres clefs, le Prof Abdouloud Kharbouch, est un expert de la protection de l'enfance au Maroc et est en lien avec toutes les institutions nationales engagées dans la réponse.

Il pourra s'assurer avec le bénéficiaire que les solutions proposées par le projet sont en **parfaite adéquation avec les besoins de la réponse au Maroc**.

2.1.3 Assurer la participation des enfants et des familles à toutes les étapes du projet

Si les principes de participation sont cités dans le préambule de la Constitution de 2011 (cf ci-dessus 1.3.1 H1), les bonnes pratiques internationales montrent que pour les services sociaux, la participation des bénéficiaires à la planification, à la gestion et au suivi et évaluation permet une réponse plus cohérente et plus efficace aux problèmes traités.

Les points 75, 76 et 77 de l'objectif stratégique N°4 du PNMO indiquent la volonté **d'écoute et de prise en compte des avis des enfants, de mise en place de mécanismes de participation des enfants, y compris les plus défavorisés, dans le suivi de la mise en œuvre et le suivi du PPIPEM**.

En plus des enfants, nous estimons qu'il est aussi nécessaire de **promouvoir la participation de leurs familles, afin de développer leur capacités de protection et éducatives**, et donc d'avoir une réponse plus globale.

Conseil Santé propose comme élément d'approche la participation des enfants et de leur familles dans le projet à tous les stades :

- Lors de la phase de diagnostic / audit avec des méthodologies d'écoutes des enfants et des familles ;
- Lors de la phase d'élaboration des propositions avec l'implication des représentants des enfants et des familles ;
- Lors de la phase de pilotage avec l'implication dans le suivi ;
- Lors la phase de capitalisation avec une participation dans le séminaire.

Les méthodes de participation seront développées selon les meilleures pratiques internationales et proposées au CoPIL lors de la phase de démarrage.

Elles incluront aussi la **participation des acteurs de terrain en contact avec les enfants et les familles**, professions telles que professeurs, éducateurs & assistantes sociales, agents de santé, policiers, gendarmes, juges, etc ; qui porteront également **la voix des enfants et de leurs familles**.

2.1.4 Assurer l'implication intégrée de tous les acteurs

Un des plus grands défis de ce projet est que la multitude d'initiatives et d'acteurs qui existent et se développent restent particulièrement fragmentés. Les secteurs impliqués sont nombreux et divers en statut et capacité.

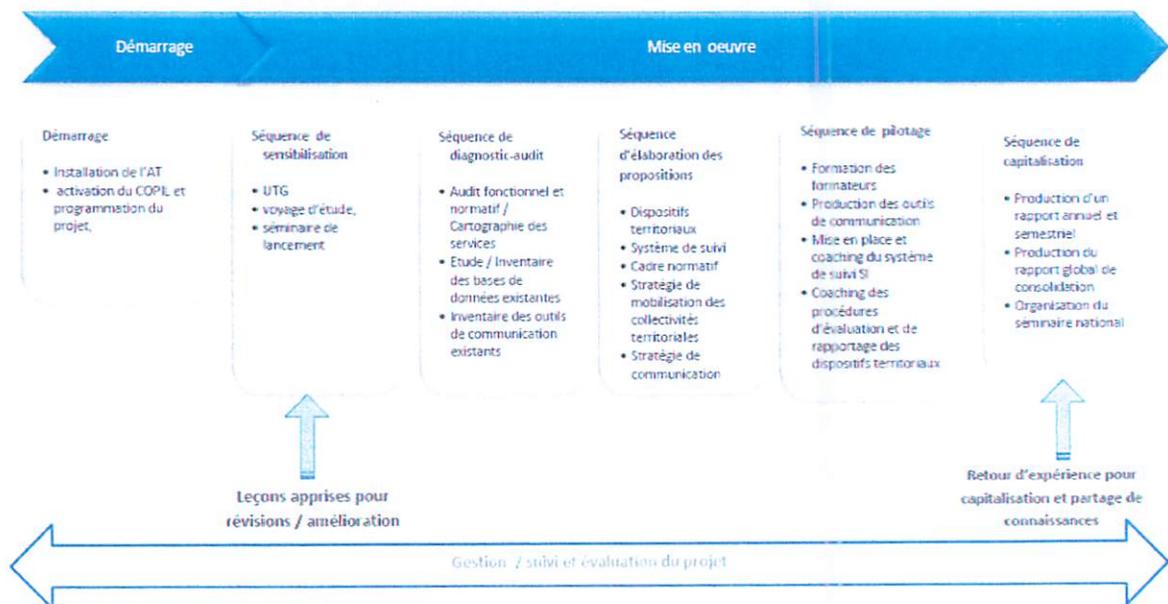
Il est donc particulièrement important d'assurer une transversalité intégrée dans la gestion et la mise en œuvre du projet.

Le Consortium propose comme élément d'approche **d'inscrire l'implication intégrée de toutes les parties prenantes** dans la mise en œuvre du projet, afin d'assurer le plus de **cohérence et d'efficacité** possible à la protection de l'enfance au Maroc, ainsi que le maximum de **synergies** possibles.

Cela sera rendu possible par la prise de contact avec des représentants de chaque secteur et institution partie prenante lors du séminaire de lancement du projet. Ces représentants deviendront les correspondants de l'équipe de l'AT pour la mise en œuvre.

2.2 Approche opérationnelle

Afin de faciliter les synergies entre les différentes activités du projet, nous proposons d'organiser la phase d'exécution en cinq sous-phases, comme expliqué dans le chapitre 1.2.3.2



Phase de Démarrage

2.2.1 Démarrage

2.2.1.1 Activité 0.1 : Installation de l'AT

Dès les quinze premiers jours du projet, l'AT sera mise en place au niveau du MSFFD. Les Experts 1 et 2 seront présents avec les représentants du siège du Consortium afin de s'assurer que l'équipe de l'AT pourra travailler dans de bonnes conditions.

La première activité sera une réunion de briefing dans les locaux de la CAP-RSA en présence des représentants du MSFFDS, de la DUE et de la CAP-RSA. Cette prise de contact sera très importante afin de présenter l'AT et le consortium en charge de la gestion centrale.

Un procès-verbal de cette réunion de briefing sera ensuite partagé avec tous les participants.

L'équipe de l'AT fera recruter ensuite une assistante, qui permettra à l'équipe de fonctionner de manière optimale en prenant en charge les tâches administratives, de logistique et de communication

[Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables](#)

R0.A1 Installation de l'AT		
Tâches principales	T1	Réunion de Briefing avec la CAP-RSA en présence des représentants du bénéficiaire
	T2	Installation du bureau
	T3	Présentation de l'équipe au bénéficiaire
	T4	Recrutement de l'Assistante
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procès-verbal de la réunion de briefing 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 15 jours ; ▪ Expert principal 2 : 1 jour ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.1.2 Activité 0.2 Activation du CoPIL et programmation du projet

Selon les termes de référence, la mise en place d'un comité de pilotage (CoPIL), responsable de la gestion technique, opérationnelle et financière du projet, doit être effective avant le lancement des activités prévues.

Le CoPIL sera responsable de la coordination et du pilotage du projet au sein du MSFFDS.

Il sera constitué composé de représentants :

- Du MSFFDS et de ses agences EN et ADS ;
- De la société civile impliquée dans la protection des enfants ;
- Du MEF, représenté par le service de la convergence réglementaire avec l'Union européenne ;
- De la DUE.

Nous proposons que le CoPIL se réunisse 5 fois :

- A la fin du premier mois afin d'approuver le plan d'action / note méthodologique ;
- Au mois n°6 afin de prendre connaissance de l'analyse de l'existant et d'approuver le premier rapport semestriel ;
- Au mois n°13 afin de prendre connaissance des solutions proposées et d'approuver le rapport annuel ;
- Au mois n° 19 afin d'approuver le rapport semestriel ;
- Au mois n°24 au moment du séminaire national afin d'approuver le projet de rapport global de consolidation.

L'équipe de l'AT préparera dans les vingt premiers jours du projet les documents suivants :

- Une Note méthodologique / Plan d'Action pour le projet :
 - Etapes,
 - Missions,
 - Responsabilités (répartition des tâches des différents experts),
 - Organigrammes,
 - Budget ;
- Un manuel de procédures internes pour le projet :
 - Organisation,
 - Règles de travail.

Ce manuel de procédures devra être conforme à ceux utilisés par les projets similaires au sein des Ministères du Royaume de Maroc. Le consortium a une grande expérience de l'élaboration de tels documents, pour des projets financés par l'Union Européenne, et au Maroc en particulier.

Ces documents seront approuvés lors d'une première réunion du CoPIL qui devra avoir lieu avant la fin du mois.

La note méthodologique / plan d'action et manuel de procédures mis à jour et le rapport de la réunion du CoPIL seront la base du Rapport Préliminaire, qui sera remis un mois après le début du projet.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Activité 0.2 Activation du CoPIL		
Tâches principales	T1	Préparation de la Note méthodologique / Plan d'Action
	T2	Préparation du manuel de procédures du projet
	T3	Préparation et tenue de la première réunion du CoPIL
	T4	Préparation du rapport intermédiaire.
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note méthodologique / Plan d'action ; ▪ Manuel de procédures ; ▪ Matériel de présentation du projet pour la CoPIL ; ▪ Rapport du CoPIL ; ▪ Rapport préliminaire. 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 15 jours ; ▪ Expert principal 2 : 4 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

Phase de mise en œuvre

2.2.2 Séquence 1 Sensibilisation (1 mois)

- **R1A1 : Appui à la Division de l'enfance du MSFFDS sous la forme de la mise en place de l'UTG**
- **R1A2 : Voyage d'étude**
- **R1A3 : Séminaire de lancement du projet**

2.2.2.1 Résultat 1 Activité 1 (R1A1) : Appui à la Division de l'enfance du MSFFDS

La première activité clef sera la mise en place de l'unité technique de gestion (UTG).

L'équipe de l'AT et les membres du COPIL entameront une réflexion sur les besoins de pilotage de la PPIPEM au sein du MSFFDS, et sur les meilleurs moyens de remplir ces responsabilités de pilotage et de coordination au sein d'un Ministère disposant de ressources humaines et financières limitées en regard de ses homologues impliqués dans la réponse.

L'UTG devra ainsi contribuer au sein du MSFFDS à la mise en œuvre du PNMO, de manière pérenne.

La Cheffe d'Equipe et l'Expert 2, pour sa connaissance des réalités et des réseaux marocains, travailleront ensemble afin de produire :

- Un Plan d'Action pour l'UTG a moyen et long terme :
 - Etapes de l'établissement de l'UTG,
 - Missions,
 - Responsabilités,
 - Organigrammes,
 - Profil des postes nécessaires et processus de recrutement ;
- Manuel de procédures internes :
 - Organisation,
 - Règles de travail,
 - Système de suivi,
 - Outils de planification,
 - Outils de budgétisation des activités,
 - Procédures de gestion (y compris logistique, financière, et de la connaissance) ;

Les Plan d'Action et Manuel de procédures internes de l'UTG devront être élaborés en prenant en compte :

- Du fonctionnement des ministères équivalents dans les pays de l'UE
 - L'équipe du projet fera une analyse comparative des organes de pilotage de la protection de l'enfance au sein des institutions d'au moins deux pays de l'Union Européenne, si possible aux caractéristiques institutionnelles proches du Maroc (tradition de centralisme par exemple),

- L'un des pays considérés devra être un pays ayant adhéré récemment à l'Union, et ayant donc de faire le travail de convergence de sa protection de l'enfance à l'Acquis européen en vue de son adhésion ;
- Des mécanismes de prise en compte des avis des enfants et de leurs familles :
 - Dans le système de suivi,
 - Dans la prise de décision.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 1 Activité 1 (R1A1) : Appui à la Division de l'enfance du MSFFDS	
Tâches principales	T1 Réunions de concertation avec les parties prenantes
	T2 Elaboration du plan d'action
	T3 Elaboration du manuel de procédures
Livrables et/ou rapports attendus	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'action de l'UTG ; ▪ Manuel de procédures internes de l'UTG. 	
Ressources	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 45 jours ; ▪ Expert principal 2 : 15 jours; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 	

2.2.2.2 Résultat 1 Activité 2 (R1A2) : Voyage d'étude

Organisation de voyages d'études : l'expérience du Consortium
<p>Conseil Santé</p> <p>Conseil Santé bénéficie d'une large expérience dans l'organisation de voyages d'étude.</p> <p>Au Maroc, Conseil Santé a organisé 5 voyages d'études entre février 2016 et avril 2017 dans le cadre du Programme d'appui à la Régionalisation, à la Déconcentration et au Renforcement des Soins de Santé Primaires (REDRESS-P), financé par l'AFD à hauteur de 157 milles Euros. Ces voyages d'étude ont été organisés au Liban et au Canada.</p> <p>En outre, en mai et juin 2014, Conseil Santé a organisé deux voyages d'études sur l'amélioration de la qualité des soins dans le cadre du projet « Programme d'appui au secteur de la santé en Algérie : élaboration et mise en œuvre d'un programme de formation et de voyages d'étude » financé par EuropeAid.</p> <p>SOFRECO</p> <p>SOFRECO a organisé de nombreux voyages d'études notamment au bénéfice des administrations des pays du Maghreb dans le cadre de l'appui de SOFRECO pour l'élaboration d'une stratégie, assortie d'un plan d'action pour le développement d'un marché de l'électricité entre l'Algérie, le Maroc et la Tunisie.</p> <p>En Algérie 4 voyages d'études ont été réalisés au bénéfice du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale entre janvier 2016 et Juillet 2018.</p>

Conception

La programmation du voyage d'étude commencera dans les 15 jours suivant approbation du marché. Lors de la première session du CoPIL, le choix du pays devra être validé. A cette fin, un document de concept sera élaboré par le Chef d'équipe et soumis aux membres CoPil. Le document de concept inclura les éléments justifiant le choix du pays en fonction d'une analyse du pays et à la lumière des objectifs attendus du voyage d'étude. Le document de concept détaillera aussi les termes de références et objectifs de chaque visite. Ce document de concept servira de base de discussion et permettra une concertation inclusive de toutes les parties prenantes afin que le choix du pays cible fasse l'objet d'un large consensus.

Une fois le pays de destination confirmé, la conception des visites d'étude sera réalisée par le Chef d'Equipe et son équipe, en concertation avec le Directeur de projet au siège de Conseil Santé.

Le MSFFDS sera également impliqué, à travers la consultation de ses cadres lors de la construction du contenu scientifique de la visite, afin de veiller à ce que les objectifs pédagogiques soient atteints. Ceux-ci concernent spécifiquement les solutions normatives et institutionnelles adoptées dans le pays cible dans le cadre de l'implantation, du pilotage et du développement des capacités dans un système décentralisé de protection de l'enfance.

L'objectif est en effet que le voyage permette aux participants de rencontrer les institutions et les établissements du pays de référence dans le domaine considéré, afin de **partager leurs visions et leurs pratiques**. Ainsi, tout comme le choix du pays, les lieux de visites/rencontres proposés par le Consortium seront sélectionnés de façon à permettre une **réflexion comparative** avec la **décentralisation** de la protection de l'enfance au Maroc.

Invitation des participants

La liste du personnel participant au voyage d'étude sera établie par le MSFFDS et soumise au Prestataire dès que possible. La date du voyage sera arrêtée en même temps que la liste du personnel, il devra avoir lieu si possible dans les deux premiers mois de mise en œuvre.

Avec ces informations, le Prestataire **établira le programme préliminaire** incluant la liste des participants, les dates, la liste d'institutions à visiter et le transmettra au MIEP pour commentaire puis approbation. Toutes les dispositions seront alors prises auprès de l'Administration des participants afin qu'ils soient disponibles aux dates prévues. Le programme détaillé leur sera transmis au plus tôt une fois élaboré et validé par le CoPil.

Préparation

Dès accord sur le programme préliminaire et la liste des participants, le Chef d'équipe établira, en lien le Directeur de projet, un **planning détaillé du voyage**. Il prendra contact avec les institutions retenues pour fixer les dates et le contenu exact du programme. En cas de non disponibilité d'une institution, il s'appuiera sur le réseau des partenaires du Consortium pour en proposer une autre. L'agenda détaillé contenant le calendrier précis de la visite est envoyé au Maitre d'ouvrage pour approbation.

Mise en œuvre et déroulement

La durée proposée du voyage d'étude est de 5 jours.

Parallèlement aux visites et aux présentations, l'accompagnateur organisera à chaque fin de journée une réunion-bilan, au cours de laquelle les participants seront invités à prendre la parole tour à tour pour donner leurs impressions du jour et expliquer ce qu'ils ont retenu des visites. C'est aussi un moment où ils ont l'occasion de mettre en commun leurs réflexions et de poser des questions sur des points qui resteraient obscurs.

Ces réunions-bilan fourniront les éléments nécessaires à la préparation du document final de synthèse pour chaque étude. Afin de garder une trace de ces échanges, les réunions-bilan devront donc être prises en notes, enregistrées ou filmées.

A la fin, les participants au voyage d'études repartiront avec une série de documents (sous forme de textes, de films vidéo, de photos, etc.) grâce auxquels ils pourront transmettre, de retour chez eux, les connaissances et les réflexions engrangées. L'idée est que l'apprentissage ne s'achève pas avec la fin du voyage : les participants le transmettent à leurs homologues, et l'enrichissent dans la discussion et l'échange avec eux.

Evaluation

L'équipe de l'AT élaborera des questionnaires d'évaluation pour chacun des voyages. Il sera demandé aux participants d'évaluer les services rendus en termes de logistique et de contenu. Les indicateurs à intégrer dans ces questionnaires seront établis conjointement avec le MSFFDS.

Synthèse

Le document final de synthèse est le résultat que les participants rapportent chez eux à l'issue du voyage d'études. Il devra faire état du contenu des visites et des présentations, de l'évolution de la réflexion des participants, et être le plus clair et le plus pédagogique possible. C'est en effet ce document qui permettra aux participants de transmettre les connaissances accumulées une fois rentrés chez eux.

Le document final de synthèse sera construit en s'appuyant sur le contenu des réunions-bilan quotidiennes. Il présentera les conclusions du groupe par rapport au thème de l'étude et les mettra en lien avec la problématique plus générale de la décentralisation des dispositifs de protection de l'enfance au Maroc. Il est essentiel que les participants préparent eux-mêmes ce document final de synthèse, avec l'aide du Chef d'équipe / Facilitateur. C'est une condition pour qu'ils puissent plus facilement transmettre leurs connaissances nouvelles. Les participants ne viendront pas seulement en tant qu'invités, ils auront un objectif commun qui est de construire ensemble un matériel de réflexion et de formation dont l'ambition est qu'il bénéficie à l'élaboration de la Stratégie Nationale du Maroc en matière de protection de l'enfance.

A cet égard, il est souhaitable que le document de synthèse comporte une proposition de « plan de partage d'expérience », définissant les personnes-cibles avec qui partager l'expérience acquise dans le cadre d'un atelier de restitution avec supports de restitution (dont le compte rendu sera préparé par le chef d'équipe et soumis au CoPil pour avis et validation). Il sera donc nécessaire de prévoir en fin de voyage une journée de bilan avec le Chef d'équipe/Facilitateur durant laquelle les participants décideront de la structure et de la forme que devra prendre cette synthèse finale.

Choix du pays : La possibilité de la France

La France est un pays de tradition institutionnelle fortement centralisée, qui connaît depuis plusieurs décennies une décentralisation de ses institutions, en premier lieu celles concernant la protection de l'enfance (dès les premières lois de décentralisation en 1982). Cette décentralisation ne s'est pas faite sans hésitations, contradictions, et débats parfois virulents.

Le Maroc a une tradition institutionnelle aussi centralisée. En plus de la proximité linguistique, le choix de la France est particulièrement pertinent pour le Maroc car elle permettrait aux acteurs marocains de comprendre les enjeux et les défis d'une décentralisation somme toute très récente, et donc de toucher du doigt ce qui les

attend dans le cadre du projet, à la différence de nombreux autres pays de l'Union européenne de tradition fédérale.

De plus, le Professeur Gilles Séraphin, sociologue proposé comme expert court terme senior en politique de l'enfance au niveau territorial, personne ressource connectée à toutes les institutions française de la protection de l'enfance pourra assurer d'un accès aux personnes et institutions clefs de la protection de l'enfance en France. Il fut notamment :

- Responsable des observatoires et de la recherche (2002-2006) ;
- puis directeur de la recherche, des études et des actions politiques (2006-2012) à l'Union nationale des associations familiales (Unaf) ;
- puis Directeur de l'Observatoire national de la protection de l'enfance (ONPE, ex-Oned) (2012-2017), et ;
- maintenant Professeur en sciences de l'éducation dans le principal laboratoire de recherche sur la protection de l'enfance en l'Université de Nanterre.

Déjà, dans le cadre de la préparation de cette offre, des contacts ont été pris avec l'Observatoire national de l'action sociale (ODAS) et l'Université de Nanterre qui ont manifesté leur intérêt à participer à une visite d'une délégation marocaine (cf pièces jointes).

Il serait particulièrement positif que ce voyage d'étude permette également un échange avec les institutions françaises concernées, et éventuellement la prise de contact en vue d'échanges et de partenariat à moyen et long terme.

Les instances académiques représentées par le Prof Gilles Séraphin en France (l'Université de Paris-Nanterre) et par le Dr. Ioana Popa en Italie (l'Université de Pavie) pourraient être des portes d'entrées idéales pour encourager la coopération scientifique sur le thème de la protection de l'enfance entre l'Union Européenne et le Maroc, ce qui permettrait de contribuer significativement au Sous-Objectif 20 du PNMO : **Développer la recherche et l'innovation en sciences sociales, humaines et numériques sur la violence à l'égard des enfants et sur la protection de l'enfance et diffuser ses résultats.**

Pour cette raison, il nous paraît indispensable d'impliquer le Prof Gilles Séraphin dans cette activité (15 jours).

[Les institutions qu'il serait possible de visiter en France, par exemple :](#)

- **Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS)**

La Direction Générale de la Cohésion Sociale est une direction d'administration centrale travaillant sous l'autorité ou à la disposition de plusieurs ministres et secrétaires d'État, et gérée sur un plan administratif par le ministère en charge des affaires sociales et le Secrétariat général des ministères sociaux. La DGCS a pour mission de concevoir, piloter et évaluer les politiques publiques de solidarité, de développement social et de promotion de l'égalité, afin de favoriser la cohésion sociale et le soutien à l'autonomie des personnes. La DGCS gère 4 programmes budgétaires, et coordonne et met en cohérence, dans une approche préventive et intégrée, 7 politiques publiques thématiques, dont la politique familiale et protection de l'enfance et des personnes vulnérables.

- **La direction de la Protection judiciaire de la Jeunesse (DPJJ)**

Elle est chargée, dans le cadre de la compétence du ministère de la Justice, de l'ensemble des questions intéressant la justice des mineurs et de la concertation

entre les institutions intervenant à ce titre » (décret du 9 juillet 2008 relatif à l'organisation du ministère de la justice).

- Elle contribue à la rédaction des textes concernant les mineurs délinquants ou en danger : projets de lois, décrets et divers textes d'organisation),
- apporte aux magistrats une aide permanente, pour les mineurs délinquants comme pour les mineurs en danger, notamment par des mesures dites "d'investigation" permettant d'évaluer la situation des mineurs,
- met en œuvre les décisions des tribunaux pour enfants dans les 1 500 structures de placement et de milieu ouvert (300 structures du secteur public, 1 200 du secteur associatif habilité),
- assure le suivi éducatif des mineurs détenus en quartier des mineurs ou en établissement pénitentiaire pour mineurs (EPM),
- contrôle et évalue l'ensemble des structures publiques et habilitées qui suivent des mineurs sous mandat judiciaire.

Au quotidien, les professionnels de la Protection judiciaire de la Jeunesse mènent des actions d'éducation, d'insertion sociale, scolaire et professionnelle au bénéfice des jeunes sous mandat judiciaire, pénal ou civil, et de leur famille.

▪ **Le Groupement d'Intérêt Public (GIP) - Enfance en danger**

Le Groupement d'Intérêt Public (GIP) Enfance en Danger gère deux entités aux missions définies par la loi (CASF L226-6) :

Le Service national d'accueil téléphonique de l'enfance en danger (SNATED) : Le numéro gratuit qui permet de répondre 24h/24 et 7j/7 à des appels concernant des situations d'enfants en danger ou en risque de l'être. Les écoutants conseillent, orientent les appelants et si nécessaire, transmettent les informations aux départements ou aux parquets, voire en cas de danger imminent, aux forces de l'ordre locales pour une mise à l'abri immédiate.

▪ **ONPE : L'Observatoire National de Protection de l'Enfance,**

Créé en 2004 sous le nom d'Observatoire national de l'enfance en danger, c'est l'une des deux entités du GIP Enfance en Danger, a pour mission d'améliorer la connaissance sur les questions de mise en danger et de protection des mineurs en recensant, analysant et diffusant l'information. Il s'occupe tout particulièrement du recensement des pratiques de prévention, de dépistage et de prise en charge concernant les enfants en risque et en danger, le recueil et l'analyse des données et des études sur la protection de l'enfance, ainsi que le développement et le financement de recherches en la matière.

▪ **L'ODAS Observatoire national de l'action sociale**

L'ODAS est un organisme indépendant chargé d'analyser l'action des collectivités publiques et institutions en matière de cohésion sociale et de lien social. Il évalue les politiques éducatives et sociales, notamment celles consacrées à la protection de l'enfance, l'insertion et le soutien à l'autonomie. Il apporte également son concours aux différents acteurs publics pour une meilleure connaissance des publics et de leurs besoins sociaux. Afin de respecter le principe de neutralité et de permettre la représentation équilibrée des acteurs locaux, l'Odas est constitué en association. Il regroupe notamment les ministères les plus concernés, les grandes associations nationales d'élus, les principales fédérations associatives, mais aussi la quasi-totalité des départements, plusieurs dizaines de villes que la plupart des organismes de protection sociale.

L'ODAS organise avec ses partenaires chaque année les Assises nationales de la protection de l'enfance.

▪ **Le Conseil national de la protection de l'enfance (CNPE)**

Placé auprès du Premier ministre, le conseil national de la protection de l'enfance (CNPE) est une instance relative à la protection de l'enfant installée en décembre 2016. Le CNPE poursuit 5 missions :

1. Proposer au Gouvernement les orientations nationales de la politique de protection de l'enfance dans le but de construire une stratégie nationale ;
2. Assister le Gouvernement en rendant des avis sur toutes les questions qui concernent la protection de l'enfance et de sa propre initiative de proposer aux pouvoirs publics, après évaluation, les mesures de nature à améliorer les interventions en protection de l'enfance ;
3. Contribuer à orienter les études stratégiques, les travaux de prospective et d'évaluation menés dans le champ de la protection de l'enfance ;
4. Promouvoir la convergence des politiques menées au niveau local en s'appuyant sur les expériences conduites au niveau territorial comme à l'étranger ;
5. Formuler des recommandations dans le champ de la formation initiale et continue des professionnels de la protection de l'enfance.

En outre, le CNPE est consulté sur les projets de texte législatif ou réglementaire portant à titre principal sur la protection de l'enfance.

▪ **L'association nationale des directeurs et directrices de l'enfance et de la famille (ANDEF)**

L'ANDEF regroupe tous les directeurs et directrices de l'enfance et de la famille qui travaillent au niveau du département. Ils constituent donc le principal dispositif territorial de la protection de l'enfance.

▪ **Université de Nanterre**

L'université Paris-Nanterre est une université française dont le campus principal est situé à Nanterre, en Île-de-France.

L'université est héritière de la faculté des lettres et sciences humaines fondée en 1964 et de la faculté de droit et des sciences économiques créée en 1966 afin de désengorger la Sorbonne. Elle offre aujourd'hui des formations en langues, lettres, sciences humaines, sport, sciences économiques, management, droit, sciences psychologiques et sciences sociales.

Le Département des Sciences de l'éducation assure des enseignements qui s'appuient sur la structure de recherche du CREF (centre de recherches en éducation et formation).

Le CREF est une unité de recherche habilitée de l'université Paris Nanterre. Les recherches développées portent sur des champs de pratiques contemporains d'éducation, de formation et d'intervention : familles, institutions socio-éducatives, école, ville, formation d'adultes. C'est à ce titre le principal centre de recherche sur la protection de l'enfance en France, au sein duquel enseigne notre expert le Prof. Gilles Séraphin.

▪ **Ecole Supérieur du travail social**

L'école a pour missions de:

- Qualifier les praticiens et les cadres de l'Action Sociale,

- Développer les compétences des professionnels et, en particulier, ceux qui œuvrent dans le champ de l'Enfance, de l'Insertion, de l'Emploi et de l'Entreprise. Favoriser la mise en valeur de l'expérience et des acquis des personnes et des groupes,
- Promouvoir la recherche et la production des savoirs en travail social en France et en Europe.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

R1.A2 Voyage d'étude		
Tâches principales	T1	Elaboration d'un document de concept sur le choix du pays cible
	T2	Elaboration du programme préliminaire
	T3	Invitation des participants
	T4	Elaboration du planning détaillé
	T5	Elaboration du document préparatoire du voyage
	T6	Organisation logistique
	T7	Organisation et déroulement du voyage
	T8	Organisation de la réunion bilan
	T9	Evaluation et élaboration du document final de synthèse
	T10	Elaboration du plan de partage d'expérience
	T11	Organisation d'1 atelier de restitution
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de concept sur le choix du pays cible ; ▪ Programme préliminaire ; ▪ Planning détaillé; ▪ Document final de synthèse; ▪ Plan de partage d'expérience ; ▪ Compte rendu de l'atelier de restitution. 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 10 jours ; ▪ Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 15 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.2.3 Résultat 1 Activité 3 (R1A3) Séminaire de lancement du projet

Le séminaire de lancement aura pour objectif de fédérer toutes les parties prenantes du projet.

Il aura aussi pour objectif de définir des points d'entrée sur les différentes thématiques liées au projet, c'est à dire des personnes au sein des différentes institutions concernées qui s'engageront à servir de point de contact pour l'équipe du projet. Les thématiques seront (cf PPIPEM) :

- enfants en situation de rue ;
- enfants abandonnés ;
- enfants travailleurs ;
- enfants en situation de handicap ;
- enfants victimes de violence et d'exploitation sexuels ;
- enfants en conflit avec la loi ;
- enfants migrants.

Pour ce faire, une liste des institutions en question sera finalisée avec une liste des participants dont la participation pourrait avoir un impact maximum sur le projet. Pour ce faire, il faudra considérer deux aspects :

- Un aspect politique en invitant des personnes qui pourraient être utiles aux besoins de plaidoyer du projet ;
- l'élaboration des solutions qui seront proposés.

Afin de respecter le principe de participation des enfants et de leurs familles, des représentants des enfants devront faire partie des 70 participants.

Pour ce qui est des enfants, on peut envisager au niveau national d'inviter symboliquement des représentants du Parlement des Enfants, mis en place à l'origine par l'ONDE. Pour ce qui est des familles, des représentants d'associations de parents (Fédération des parents d'élèves, et associations de parents d'enfants en situation de handicap par exemple) devront être identifiés.

Le séminaire présentera aux participants les conclusions du rapport du voyage d'étude, si celui-ci a pu avoir lieu avant sa tenue.

Afin de préparer le séminaire, l'équipe du projet préparera :

- une liste de participants ;
- la présentation des enjeux et des objectifs du projet ;
- la présentation du plan d'action du projet.

A la suite du séminaire, un rapport sera soumis au MSFFDS et à la Délégation de l'Union Européenne, accompagné d'un document de synthèse composé dans un esprit de plaidoyer qui pourra être envoyé aux participants et aux parties prenantes.

[Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables](#)

R1.A3 Séminaire de lancement du projet		
Tâches principales	T1	Elaboration du programme
	T2	Elaboration de la liste de participants
	T3	Elaboration des présentations des enjeux et des objectifs du projet
	T4	Invitation des participants
	T5	Organisation logistique
	T6	Organisation et déroulement du séminaire
	T7	Rapportage
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport sur le déroulement du séminaire ; ▪ Support de présentation (format électronique). 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 5 jours ; ▪ Expert principal 2 : 5 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.3 Séquence 2: Diagnostic / Audit (4 mois)

- **R2A1 : Etude de diagnostic pour l'appui technique aux Comités provinciaux de protection de l'enfance**
- **R3A1 : Audit fonctionnel et normatif des services dans les trois provinces pour la cartographie des besoins et des capacités des services liés à la protection de l'enfance**
- **R4A1 : Etude / inventaire des bases de données existantes pour le système de suivi.**
- **R6A1 : Inventaire des outils de communication existants pour développer les outils de communication**

La première partie de la phase de mise en œuvre sera consacrée aux diagnostics, audits et évaluations de la situation de la protection de l'enfance, aussi bien au niveau national que dans les trois provinces choisies.

Ceci devra être fait le plus rapidement possible, mais aussi le plus méthodiquement possible, afin de pouvoir proposer des solutions pertinentes et efficaces pouvant être adoptées par toutes les parties prenantes pour la protection de l'enfance au Maroc.

Les résultats de cette phase seront la base pour le développement des solutions, c'est-à-dire avant tout d'un système territorial cohérent développé à partir des initiatives en court aussi bien au niveau national qu'au niveau territorial.

2.2.3.1 Résultat 2 Activité 1 (R2A1) : Etude de diagnostic & Résultat 3 Activité 1 (R3A1) : Audit fonctionnel et normatif des services dans les trois provinces

Cette étude de diagnostic sera combinée avec l'audit fonctionnel et normatif des services en vue de la mise à niveau des structures et dispositifs territoriaux de protection de l'enfance, c'est-à-dire de la création d'un dispositif territorial cohérent, à partir de l'existant, aura lieu dans les trois provinces choisies par le MSFFDS.

Après une série de consultations au niveau central avec les personnes identifiées lors du séminaire de lancement, l'équipe de l'AT préparera le plan de travail pour le terrain. Ce plan de travail comprendra des outils tels qu'un questionnaire type pour les entretiens avec divers intervenants et un manuel de discussions de focus groupe, avec les enfants et les parents, et avec plusieurs types de prestataires dans la santé, les forces de l'ordre, etc.

L'étude de diagnostic / audit devra faire une **cartographie des services existants** selon le schéma de la protection de l'enfance, à savoir :

- **Services de prévention et de repérage / d'identification** (préscolaire, éducation, professionnels de la santé, police et gendarmerie royale, service de la justice, numéro vert de l'ONDE, associations de parents et ONGs, etc.) ;
- **Services d'évaluation** (cellules des tribunaux, des hôpitaux, des commissariats de police, écoles, centres de sauvegarde des enfants, orphelinats / daratifi, ONGs, etc.) ;

- **Services d'accompagnement et de prise en charge** (cellules des tribunaux, des hôpitaux, des commissariats de police, écoles, ONGs, Dartaliba et autres structures dépendant de l'entraide Nationale, etc.).

La cartographie et le diagnostic se focaliseront non seulement sur les services eux-mêmes (normes et qualités, système de référence et contre référence), mais aussi sur les ressources humaines qui les composent (formation, capacité, motivation) et sur les infrastructures (salubrité, accès à l'eau, etc.)

La cartographie et le diagnostic prendront en compte les exercices de cartographie ayant déjà été réalisés par l'UNICEF.

Sur le terrain comme lors de l'analyse des données, trois principes seront continuellement suivis :

- La prise en compte des meilleures pratiques européennes, en fonction des priorités définies lors du voyage d'étude dans un pays d'Europe, et l'expérience de l'adaptation à l'Acquis européen des pays nouvellement membres, comme par exemple la Roumanie ;
- La participation des enfants et des familles, grâce à des discussions de focus groupe avec des enfants et membres de familles identifiés sur le terrain, et si possibles représentants les groupes dit « à risques » tels que les personnes en situation de handicap, les enfants dans les rues, les enfants de mères célibataires, etc... ;
- La prise en compte continue de la transversalité du projet, en identifiant constamment les liens, ou les dysfonctionnements des liens entre les différents acteurs, et en discutant des solutions avec les acteurs de terrain pour réparer ces liens.

Un rapport de diagnostic / audit fonctionnel et normatif sera alors produit en insistant sur les besoins et les écarts avec les normes européennes.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 2 Activité 1 (R2A1) : Etude de diagnostic & Résultat 3 Activité 1 (R3A1) : Audit fonctionnel et normatif des services dans les trois provinces	
Tâches principales	T1 Consultations au niveau central
	T2 Elaboration des outils (questionnaires, guide de discussion de groupe focus, etc.)
	T3 Validation des outils
	T4 Planification des missions de terrain dans les trois provinces
	T5 Organisation et tenue des missions de terrain
	T6 Compilation et analyse des résultats
	T7 Rapportage
Livrables et/ou rapports attendus	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etude de diagnostique ▪ Audit fonctionnel et normatif des services en 3 provinces pilotes 	
Ressources	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 50 jours ; ▪ Expert principal 2 : 50 jours ; ▪ Expert Court terme senior en politique de l'enfance au niveau territorial : 16 jours ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 	

2.2.3.2 Résultat 4 Activité 1 (R4A1) : Etude / Inventaire des bases de données existantes

L'Expert TIC procédera à un inventaire de toutes les bases de données existantes, de leur fonctionnement, de leurs dysfonctionnements éventuels, des indicateurs existants, au niveau de :

- La Justice et la police (système d'enregistrement et de suivi des cas, le plus ancien des systèmes d'information concernant les enfants en difficultés) ;
- La Gendarmerie royale ;
- L'Education (le système MARSAD, bien que fonctionnel au niveau technique, souffre de la réticence culturelle des professeurs à rapporter les cas de violence, d'après nos informations) ;
- La Santé (les informations concernant les cas de violence sur les enfants qui sont rapportées par le système d'information sanitaire SIS, ainsi que les données des unités de prise en charge des enfants victimes de violences des hôpitaux ;
- Les données issues du numéro vert et du système d'e-signallement de l'ONDE.
- Les données du Haut-Commissariat au Plan (HCP) concernant les mineurs. Par exemple, pour les mineurs dans le monde du travail, adapter les indicateurs qui jusqu'à présent classifient entre moins et plus de 15 ans, et pas 18 ans) ;
- Les données existantes chez les associations et les ONGs.

Cette étude / Inventaire prendra tout spécialement en compte le niveau de compatibilité des indicateurs utilisés et des systèmes, ainsi que les logiciels utilisés et leur compatibilité.

Ceci se fera via des réunions de travail avec les différents acteurs/ministères impliqués (Justice, Santé, Education, etc.). Ces réunions seront coordonnées et décidées avec le MSFFDS. Les réunions concerneront d'une part les directions impliquées dans le projet, d'autre part les DSI des différents acteurs impliqués.

L'analyse des BDD existantes doit permettre de :

- Comprendre les actions entreprises par chaque acteur/ministère sur les dossiers des enfants ;
- Récupérer le schéma des données des applications/logiciels existants ;
- Etudier la pertinence des informations, les moyens d'alimenter ces BDD, le contrôle de qualité appliqué, etc. ;
- Connaître le nombre d'enfants ou de cas répertoriés dans chaque BDD ;
- Réunir le maximum de documentation concernant les BDD existantes afin d'élaborer la nouvelle BDD sur des bases solides.

Interface avec les BDD existantes

Le but du SI est l'agrégation des données au niveau provincial et régional et leur transmission au niveau national à travers un système d'information unifié. Suite à l'analyse précédente des BDD existantes, le prestataire doit pouvoir :

- Juger de l'intérêt de transférer automatiquement certaines données existantes vers la BDD définitive ;
- Définir le cas échéant les données transférables et le mode de transfert.

Comme l'objectif final du SI est de créer une BDD centralisée et unifiée, les données du système seront alimentées par les différents acteurs territoriaux et centralisées au niveau de l'administration bénéficiaire en charge du suivi sur une même plateforme qui devra répondre aux attentes des différents acteurs.

Définition du lien avec l'ONDE

Un premier examen rapide du site <http://2511.ma/> permet d'identifier les fonctionnalités essentielles suivantes :

- Signalement d'un enfant en état de danger ;
- Signalement d'une agression contre un enfant ;
- Signalement d'un abus sexuel contre un enfant ;
- Quelques statistiques de signalements.

Les signalements peuvent être faits par :

- L'enfant lui-même ;
- Un tiers (médecin, une association, un parent, etc.), en récupérant les informations d'identification de chaque tiers.

Pour chaque signalement, sera demandé :

- Le tiers signalant la violence ;
- L'identifiant de l'enfant (son nom complet, son âge, sexe, email, et téléphone) ;
- L'identifiant du tiers ayant signalé l'agression ;
- Des documents attachés à cette déclaration.

Des réunions se feront aussi avec l'Observatoire National des Droits de l'Enfant (ONDE) afin de comprendre :

- Les fonctionnalités complètes de leur système de signalement et l'état d'avancement du système e-signalement ;
- L'environnement technique utilisé ;
- L'état actuel des dossiers de signalement ;
- Le lien avec le nouveau SI.

Programmes et autres activités des bailleurs de fonds

L'étude de l'existant doit prendre en compte, dans la limite du possible les résultats des autres projets des bailleurs de fonds, tel que :

- Le projet lancé par le MSFFDS et l'UNICEF portant sur une Étude d'Analyse et de Cartographie des Dispositifs Territoriaux de Protection de l'Enfance dans cinq sites pilote : Marrakech, Tanger, Agadir, Fès et Casablanca. Il sera intéressant de récupérer les résultats sur les données quantitatives concernant le nombre d'enfants concernés par des procédures civiles liées à l'application du Code de la famille, la loi sur l'état civil, le Code de la nationalité et la loi sur la kafala, en vue de renforcer la mise en place du SI ;
- Projet BAD pour la cartographie SIS/SIG/SID des structures sanitaires ;
- Tout projet jugé utile par le bénéficiaire.

Des réunions peuvent être fixées avec les entités en charge des autres projets pour en discuter les résultats et les problèmes rencontrés.

Notons qu'il sera important que le choix des régions pilotes ait eu lieu avant le départ de cette étude. Elle fera également le point sur les serveurs existants au niveau du MSFFDS et des autres parties prenantes afin de pouvoir proposer des solutions quant à l'hébergement de la base de données.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 4 Activité 1 (R4A1) : Etude / Inventaire des bases de données existantes		
Tâches principales	T1	Consultations au niveau central avec toutes les parties prenantes
	T2	Visite des institutions hébergeant les serveurs
	T3	Compilation et analyse des résultats
	T4	Rapportage
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etude inventaire des bases de données existantes. 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 5 jours ; ▪ Expert principal 3 : 20 jours ; ▪ Expert Court terme senior en politique de l'enfance au niveau territorial : 10 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.3.3 Résultat 6 Activité 3 (R6A3) : Inventaire des outils de communication existants

Comme il est prévu pour le R6A3 le développement d'un cadre de communication, il est important de faire tout d'abord un inventaire de ce qui s'est fait à ce niveau jusqu'à présent.

Nous comprenons que, dans le cadre de ce projet, il s'agit avant tout du sous-objectif n°6 / 39 du PNMO, c'est à dire, dans le cadre de :

- « Détecter et / ou signaler tous les enfants en besoin de protection du dispositif territorial de protection de l'enfance » ;
- « Organisation de campagnes de sensibilisation sur l'importance du signalement des cas de violence ou de risque et sur la responsabilité de signaler, à travers et tous les canaux permettant d'atteindre le plus large public et notamment les groupes marginalisés et à risque ».

En collaboration avec la Cheffe d'équipe et l'expert N°2, l'expert junior en communication fera donc l'inventaire de toutes les initiatives ayant déjà été mises en œuvre, que ce soit par les pouvoirs publics ou la société civile.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 6 Activité 1 (R6A1) : Inventaire des outils de communication existants		
Tâches principales	T1	Consultations au niveau central avec toutes les parties prenantes
	T3	Compilation et analyse des résultats
	T3	Rapportage
Livrables et/ou rapports attendus		
Rapport analyse des outils existants		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert Court Terme junior en communication : 10 jours ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.4 Séquence 3: Elaboration des propositions (6 mois)

- **R2A1 : Elaboration d'un système de suivi pour l'appui technique aux Comités provinciaux de protection de l'enfance**
- **R2A2 : Elaboration d'un plan d'action pour la création des pôles ressources provinciaux, d'un projet d'établissement type, et d'un plan de formation à destination des formateurs**
- **R2A3 : Elaboration d'un programme de formation et des supports pédagogiques nécessaires**
- **R2A4 : Elaboration d'une stratégie de mobilisation ; d'un projet de convention et du cahier des charges pour l'organisation de la journée nationale de protection de l'enfance pour la sensibilisation et la mobilisation des collectivités territoriales.**
- **R2A5 : Organisation d'un séminaire de partage et de validation de la stratégie de mobilisation des collectivités locales.**
- **R3A1 : Elaboration d'un plan d'action pour réduire et/ou éliminer les écarts et dysfonctionnements des services liés à la protection de l'enfance et d'un manuel de qualité, pour la cartographie des besoins et des capacités des services liés à la protection de l'enfance.**
- **R5A1 : Définition des procédures d'évaluation et de reporting**
- **R3A2 : Elaboration de projets de texte réglementaires**
- **R3A3 : Elaboration des plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance**
- **R4A1 : Elaboration du cahier des charges et conception de la base de donnée, y compris de son mode d'emploi et d'un manuel de formation pour le système de suivi.**
- **R6A3 : Elaboration d'une méthodologie cadre de communication puis des outils de communication, pour développer les outils de communication.**

- 2.2.4.1 Résultat 2 Activité 1 (R2A1) : Elaboration d'un système de suivi pour les Comités provinciaux de protection de l'enfance et d'un plan d'action au niveau de chaque province & Résultat 2 Activité 2 (R2A2) : Elaboration d'un plan d'action pour la création des pôles ressources provinciaux, d'un projet d'établissement type, et d'un plan de formation à destination des formateurs**

La question principale du projet est le choix d'un dispositif territorial efficace et cohérent pour la protection de l'enfance, qui corresponde aussi au développement des dispositifs territoriaux pour le MSFFDS.

Le PNMO énonce à ce sujet son objectif N°2 : Mise en place de dispositifs territoriaux intégrés de protection de l'enfance.

Cet objectif est décliné en deux actions :

N°37 : Créer au sein de chaque province / préfecture, un Comité de Protection de l'Enfance (CPPE) composé du MSFFDS (sa représentation territoriale) du MJ, du MENFP, de la DGSN, de la GR, des Collectivités territoriales, de l'Entraide Nationale et des Associations œuvrant dans le domaine de la protection de l'enfance dans chaque province.

N°38 : Renforcement des capacités du personnel en contact avec les enfants sur les techniques de détection et de signalement des enfants en besoin de protection et de prise en charge.

Mais aussi le point N°60 : « Désignation de Points Focaux « protection de l'enfance » au sein des communes situées en dehors des chefs-lieux des provinces / préfectures ».

A l'heure actuelle, ces CPPE existent sous la tutelle du Procureur du Roi, qui a de nombreuses autres attributions, et ne sont donc pas un moyen de mobilisation, de coordination et de pilotage efficace. De plus cette situation accentue encore le fait que la prise en charge est avant tout judiciaire sans réelle alternative psychosociale, administrative efficace.

De son côté, le MSFFDS ne dispose en réalité d'aucun dispositif territorial. Ce projet a donc une importance cruciale pour ce Ministère, car le dispositif qui sera créé ici sera sans doute l'embryon du dispositif qui sera utilisé pour les autres missions du MSFFDS.

Le diagnostic permettra de faire des propositions cohérentes et appropriées en fonction de la situation du terrain. Cependant, nous pensons que le Ministère se trouve devant un choix stratégique entre **plusieurs possibilités** :

- **Créer un dispositif territorial au sein des collectivités territoriales telles que les Communes, les Conseils Provinciaux avec ses propres représentants ;**
- **Utiliser les forces de l'Entraide Nationale comme dispositif territorial, qui vient de créer ses propres structures de protection de l'enfance, qui a fait l'objet en 2016 d'un grand renforcement de capacité sous la forme du recrutement de plusieurs centaines de travailleurs sociaux spécialisés et a donc vu son dynamisme considérablement renforcé.**

Les différentes solutions seront analysées à la lumière des résultats du diagnostic / audit et seront présentées sous la forme d'une analyse Forces Faiblesses Opportunités et Menaces (FFOM).

Les solutions détailleront :

- Plan d'action avec étapes clefs à court et moyen terme pour l'établissement de la structure territoriale ;
- Articulation de l'action des CPPE et des autres acteurs ;
- Composition (organigramme, profil des postes nécessaires) ;
- Missions ;
- Responsabilités ;
- Système de suivi ;
- Système de redevabilité vis à vis des enfants et de leurs familles ;
- Projet d'établissement type ;
- Plan de formation ;
- Budget.

Les aspects du dispositif devront inclure :

- Outils de repérage et d'évaluation des situations d'enfant en danger ;
- Dispositifs de prise en charge, en institution comme à domicile, avec dispositif innovants dans l'entre-deux ;
- Dispositif d'évaluation des dispositifs et de la politique publique de protection de l'enfance
- Dispositifs de participation des acteurs et bénéficiaires.

Le bénéficiaire devra ensuite choisir la meilleure solution selon les priorités du MSFFDS.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 2 Activité 1 (R2A1) : Elaboration d'un système de suivi pour les Comités provinciaux de protection de l'enfance et d'un plan d'action au niveau de chaque province & Résultat 2 Activité 2 (R2A2) : Elaboration d'un plan d'action pour la création des pôles ressources provinciaux, d'un projet d'établissement type, et d'un plan de formation à destination des formateurs		
Tâches principales	T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central
	T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial
	T3	Elaboration des propositions concrètes pour les dispositifs territoriaux sous la forme d'analyses FFOM pour toutes les différentes options
	T4	Présentation au CoPIL
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de suivi des structures territoriales (Etude et tableau de bord) ; ▪ Plan d'action au niveau de chaque province ; ▪ Plan d'action pour la création de pôles ressources provinciaux, y compris : <ul style="list-style-type: none"> - Projet d'établissement type, - Plan de formation de formateurs. 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 60 jours ; ▪ Expert principal 2 : 60 jours ; ▪ Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 30 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.4.2 Résultat 2 Activité 3 (R2A3) : Elaboration d'un programme de formation et des supports pédagogiques nécessaires

La protection de l'enfance souffre d'un manque de capacité en ce qui concerne les ressources humaines. Il n'y a par exemple que onze pédopsychiatres pour tout le pays, et une cinquantaine de psychologues. Il manque aussi d'assistantes sociales, de spécialistes pouvant détecter les personnes en situation de handicap physique, psychologique et mental, et de nombreuses autres spécialités.

En fonction de la cartographie des services et des personnels, l'AT proposera un programme de formation pour renforcer les pôles ressources provinciaux.

Il prendra en compte toutes les formations mises en œuvre par l'UNICEF et les matériels développés.

Le plan de formation concernera les types de personnels suivants :

- Techniciens du MSFFDS ;
- Agents de santé, médecins et assistantes sociale du secteur sanitaire ;
- Policiers, gendarmes, employés des greffes et des tribunaux, assistantes sociales du secteur de la justice ;

- Professeurs des écoles, encadrants et assistances sociales du secteur de l'éducation ;
- Professionnels de l'Entraide Nationale ;
- Professionnels des services préscolaires ;
- Employés de l'ONDE ;
- Membres des ONGs ;
- Inspecteurs du travail.

Elaboration des supports pédagogiques :

Les méthodes de formation utiliseront l'approche de l'éducation pour adulte, dite « andragogique », qui font un lien direct entre action et apprentissage.

Les formations auront lieu avec des groupes de maximum dix personnes, en utilisant au maximum des mises en situation, et des petits groupes de discussions.

Chaque formation sera accompagnée d'exercices d'auto-évaluation, dont les outils et supports seront élaborés par avance.

Une méthodologie de participation des enfants et des familles aux formations sera étudiée.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 2 Activité 3 (R2A3) : Elaboration d'un programme de formation et des supports pédagogiques nécessaires	
Tâches principales	T1 Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central
	T2 Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial
	T3 Elaboration du plan de formation
	T4 Elaboration des supports pédagogiques
	T5 Présentation au CoPIL
Livrables et/ou rapports attendus	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de formation ; ▪ Supports pédagogiques (format électronique). 	
Ressources	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 10 jours ; ▪ Expert principal 2 : 36 jours ; ▪ Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 10 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent , continu et ad hoc. 	

2.2.4.3 Résultat 2 Activité 4 (R2A4) : Pour la sensibilisation et la mobilisation des collectivités locales, élaboration d'un projet de stratégie de mobilisation, d'un projet de convention de partenariat et d'un cahier des charges pour l'organisation de la journée nationale de la protection de l'enfance

Jusqu'à présent, les **collectivités locales** sont **peu sensibilisées** aux enjeux de la protection de l'enfance.

L'AT devra donc envisager une stratégie de plaidoyer afin de les mobiliser. Comme toute **stratégie de plaidoyer**, qui est aussi une stratégie de communication, elle contiendra :

- Description des cibles (caractéristiques et nombre) ;
- Messages ;
- Canaux de communication ;
- Indicateurs chiffrés ;

- Calendrier ;
- Budget.

Un des événements prévus dans le cadre de cette stratégie de plaidoyer est l'organisation d'une journée nationale de protection de l'enfance.

Un cahier des charges sera donc élaboré par l'AT, en vue d'en faire un événement de plaidoyer ciblant les décideurs des collectivités locales et ceux qui les influencent en vue de faire de la protection de l'enfance une de leurs priorités.

La **participation des enfants et de leurs familles devra être intégrée au plaidoyer** en général, et à la journée nationale de protection de l'enfance en particulier.

Enfin l'AT préparera un projet de convention de partenariat afin de formaliser l'implication des collectivités locales dans la protection de l'enfance.

Il sera important dans le cadre de cette convention de négocier des indicateurs de résultats concrets, ainsi que de formaliser la participation des enfants et de leur famille au niveau des collectivités locales.

Résumé des Activités, taches principales, ressources et livrables

Résultat 2 Activité 4 (R2A4) : Pour la sensibilisation et la mobilisation des collectivités locales, élaboration d'un projet de stratégie de mobilisation, d'un projet de convention de partenariat et d'un cahier des charges pour l'organisation de la journée nationale de la protection de l'enfance	
Tâches principales	T1 Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central
	T2 Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial
	T3 Elaboration de la stratégie de mobilisation des collectivités locales
	T4 Elaboration du projet de convention de partenariat
	T5 Elaboration d'un cahier des charges pour l'organisation de la journée nationale de la protection de l'enfance
	T6 Présentation au CoPIL
Livrables et/ou rapports attendus	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet de stratégie de mobilisation des collectivités locales ; ▪ Projet de convention de partenariat ; ▪ Cahier des charges pour l'organisation de la journée nationale de la protection de l'enfance. 	
Ressources	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 10 jours ; ▪ Expert principal 2 : 15 jours ; ▪ Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 20 jours ; ▪ Expert Court terme junior communication : 2 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 	

2.2.4.4 Résultat 2 activité 5 (R2A5) : Organisation d'un séminaire de partage et de validation de la stratégie de mobilisation des collectivités locales, et de la stratégie de système de suivi & réunion du CoPIL pour le partage des analyses

Réunion du CoPIL

Tout d'abord, une réunion du CoPIL sera organisée afin de valider les analyses des données, suite à l'analyse de l'existant, et sera complétée par un débat.

La discussion au niveau intersectoriel devra analyser et valider avec l'ensemble des acteurs les informations recueillies lors de l'étude de l'existant :

- Leurs besoins en termes d'informations sur les enfants, etc. ;
- Les standards ou les nomenclatures à adopter au niveau des types de situations de violence à l'égard des enfants, etc. ;
- Le processus d'identification des enfants en contact avec les dispositifs de protection : identification par nom complet, par numéro d'identité, par l'identité parentale et maternelle, etc. ;
- Le processus de collecte des données sur les enfants à risques : fiche standard de recueil des informations sur l'enfant, etc. ;
- Le rôle de chaque acteur/ministère dans la collecte et l'alimentation des données afin de permettre une coordination des acteurs/intervenants au niveau national et local ;
- Le rôle de chaque acteur dans le traitement d'un dossier enfant (flux du dossier enfant) ;
- La qualité des données recueillies ;
- Les prestations offertes aux enfants : au niveau central ou régional, les acteurs ou le ministère concerné.

Cette activité aidera à établir et consolider la liste des données requises ainsi que les processus de traitement d'un dossier enfant, qui feront partie du cahier de charges.

Séminaire

Un séminaire sera organisé à Rabat au MSFFDS pour présenter la stratégie de mobilisation développée, avec l'UTG provisoire, le COPIL et les représentants des parties prenantes nécessaires. L'AT élaborera un agenda du séminaire et une liste de participants, ainsi que des supports pour la présentation de la stratégie et de la convention de partenariat.

Les livrables seront :

- Compte rendu du séminaire ;
- Stratégie de mobilisation mise à jour suite aux débats du séminaire ;
- Projet de convention de partenariat mis à jour suite aux débats du séminaire.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 2 activité 5 (R2A5) : Organisation d'un séminaire de partage et de validation de la stratégie de mobilisation des collectivités locales, et de la stratégie de système de suivi		
Tâches principales	T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central
	T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial
	T3	Organisation du séminaire
	T4	Elaboration du rapport de déroulement du séminaire
	T5	Mise à jour du Projet de mobilisation des collectivités locales
	T6	Mise à jour du Projet de convention de partenariat
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport sur le déroulement du séminaire et des recommandations exprimés par les participants ; ▪ Projet de mobilisation des collectivités locales – version complétée ; ▪ Projet de convention de partenariat – version complétée. 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 10 jours ; ▪ Expert principal 2 : 10 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.4.5 Résultat 3 Activité 1 (R3A1) : Elaboration d'un plan d'action pour réduire et/ou éliminer les écarts et dysfonctionnements des services liés à la protection de l'enfance, et élaboration d'un manuel de qualité, et Résultat 5 Activité 1 (R5A1) : Définition des procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux sous la forme d'un manuel de procédures d'évaluation et de rapportage

Le diagnostic / audit des dysfonctionnements aura permis d'identifier :

- Les écarts entre les services existants et les normes internationales et l'Acquis européen ;
- Les dysfonctionnements des services offerts en matière de normes de qualité ;
- Les dysfonctionnements des services offerts en matière de capacité des ressources humaines qui les offrent ;
- Les dysfonctionnements des services offerts en matière de traitement et de partage des informations ;
- Les dysfonctionnements des systèmes de référence et de contre-référence entre les divers services.

Dans une optique tout d'abord de standardisation des services, tels que le PNMO l'exprime dans son sous-objectif N°13 « Etablir des standards minima pour les structures d'accueil et de prise en charge en matière de protection des enfants. », l'AT va établir un manuel de qualité qui :

- Détaillera les normes de qualité par type de service ;
- Détaillera les minima de formation des agents par type de service.

Ce document pourra servir de base à la mise en place d'un référentiel national des métiers du travail social concernant la protection de l'enfance, comprenant les emplois et les compétences nécessaires.

Dans la même optique, un manuel des procédures d'évaluation et de rapportage semestriel sera élaboré. Il respectera :

- Les meilleures pratiques internationales et de l'Acquis européen ;
- Le principe de participation en intégrant les enfants et les familles dans les procédures d'évaluation ;
- Une méthodologie transversale qui prenne en compte et évalue les aspects multisectoriels des activités, et, par exemple, analyse avec soin les systèmes de référence, contre-référence.

Enfin, un plan d'action sera établi, qui détaillera les modalités:

- de diffusion des standards élaborés (type de communication et personnes responsables) ;
- de mise en place et d'adoption d'un mécanisme d'accréditation et d'évaluation du niveau de conformité des structures existantes avec les normes et standards développés (cf. PNMO point 65) ;
- d'un renforcement de l'effort de standardisation des structures existantes (soutien de personnes clefs du MSFFDS) ;
- et le rythme des évaluations régulières des structures existantes au regard des standards et normes adoptés.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 3 Activité 1 (R3A1) : Elaboration d'un plan d'action pour réduire et/ou éliminer les écarts et dysfonctionnements des services liés à la protection de l'enfance, et élaboration d'un manuel de qualité, et Résultat 5 Activité 1 (R5A1) : Définition des procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux sous la forme d'un manuel de procédures d'évaluation et de rapportage		
Tâches principales	T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central
	T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial
	T3	Elaboration du plan d'action pour l'amélioration de la qualité
	T4	Elaboration du manuel de qualité
	T5	Elaboration des procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux, sous la forme d'un manuel de procédures
	T6	Présentation au CoPIL
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuel de qualité pour les dispositifs opérationnels de la protection de l'enfance au niveau local ; ▪ Manuel des procédures d'évaluation et de rapportage semestriel des dispositifs territoriaux ; ▪ Plan d'action pour réduire et/ou éliminer les écarts et dysfonctionnements. 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 30 jours ; ▪ Expert principal 2 : 20 jours ; ▪ Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 10 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.4.6 Résultat 3 Activité 2 (R3A2) : Elaboration de projets de textes réglementaires sous la forme d'un cadre normatif

L'élaboration des textes réglementaires sera pilotée par les experts principaux 1 et 2 avec le soutien de l'expert légal à court terme. Elle se focalisera sur deux aspects :

- Le cadre juridique pour le fonctionnement des dispositifs territoriaux et du système d'information ;
- Le cadre juridique (une loi) qui permette la prise en charge administrative et psychosociale des enfants en situation difficile.

Eventuellement, l'AT pourrait contribuer à un débat sur le projet d'un code protection de l'enfance, qui pourrait servir de base à l'ensemble des activités concernées.

L'expert 2, avec sa grande connaissance du Maroc et de ses institutions, contribuera à fixer des objectifs réalistes quant au rythme de développement et d'adoption du cadre normatif.

Il est à noter toutefois que l'AT aura pour tâche que l'élaboration du **cadre normatif compatible avec le droit national et rapproché aux exigences de l'acquis et des bonnes pratiques européennes adaptables au contexte spécifique**, requis pour l'implantation et le fonctionnement des dispositifs territoriaux et du système d'information relatif à la protection de l'enfance, et ne serait être impliquée dans le processus parlementaire de ratification, publication etc.

En effet, il est important de noter que parmi les indicateurs permettant d'assurer un suivi et une évaluation précise et concrète des performances de ce projet, tant au niveau de l'exécution des activités que de l'atteinte des résultats, que le projet de

cadre réglementaire soit adopté. Nous considérons donc que cela signifie que le projet de cadre réglementaire soit accepté par le bénéficiaire, le MSFFDS.

[Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables](#)

Résultat 3 Activité 2 (R3A2) : Elaboration de projets de textes réglementaires sous la forme d'un cadre normatif		
Tâches principales	T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central
	T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial
	T3	Elaboration du cadre juridique pour le fonctionnement des dispositifs territoriaux et du système d'information
	T4	Elaboration du cadre juridique qui permette la prise en charge administrative des enfants en contact avec la justice
	T5	Contribution à l'élaboration d'un code protection de l'enfance
	T6	Présentation au CoPIL
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> Projet de cadre normatif 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> Expert principal 1 : 20 jours ; Expert principal 2 : 20 jours Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 12 jours ; Expert court terme sénior juridique : 40 jours Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.4.7 Résultat 3 Activité 3 (R3A3) : Elaboration des plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance, à court et à moyen terme

Une fois les modalités de fonctionnement du dispositif territorial établies, c'est-à-dire les CPPE et les pôles ressources, l'AT apportera un soutien technique à l'élaboration de plans d'actions provinciaux qui permettront de répondre aux défis territoriaux à court et moyen terme.

Il précisera :

- Les défis prioritaires pour la période ;
- Les cibles prioritaires pour la période ;
- Les objectifs chiffrés pour la période ;
- Les responsabilités définies en termes de position et de personnes ;
- Les modalités de suivi et d'évaluation, y compris les responsabilités des personnes qui en sont chargés.

[Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables](#)

Résultat 3 Activité 3 (R3A3) : Elaboration des plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance, à court et à moyen terme		
Tâches principales	T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central
	T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial
	T3	Elaboration des plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance, à court et à moyen terme
	T4	Présentation au CoPIL
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> Plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance, à court et moyen terme 		

Ressources

- Expert principal 1 : 30 jours ;
- Expert principal 2 : 15 jours ;
- Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 17 jours ;
- Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc.

2.2.4.8 Résultat 4 Activité 1 (R4A1) : Elaboration du cahier des charges et conception de la base de donnée, y compris élaboration de son mode d'emploi et d'un manuel de formation

Choix de l'environnement technique de la BDD

En lien avec les parties prenantes, l'expert en SI responsable du « R4 » doit analyser l'environnement technique le plus adapté pour héberger le SI de suivi.

La base de données devra être accessible par web à tous les intervenants du dispositif territorial fournissant des services aux enfants. Cette base de donnée sera développée sous environnement smartphone et tablettes.

Durant la phase d'analyse de l'existant et les séminaires intersectoriels, l'expert profitera des différentes réunions pour inventorier les équipements (hardware, SGBD, connexion Internet) existants dans les différents ministères/acteurs du projet afin d'étudier :

- La possibilité d'utiliser les équipements existants ;
- La possibilité d'héberger la BDD sur un des serveurs des ministères ;
- La disponibilité des connections Internet, permettant un hébergement en ligne de l'application mobile.

Nous recommanderons un environnement (libre de toute licence) adapté aux besoins du SI, mais qui soit compatible avec les autres systèmes utilisés de manière institutionnelle au Maroc, à valider par le bénéficiaire.

Elaboration du cahier de charges / Schéma directeur

Suite aux analyses précédentes, l'expert en SI responsable du « R4 » pourra établir le cahier de charges du SI comprenant les éléments suivants :

- L'ergonomie globale du système à développer ;
- La description du processus de traitement d'un dossier enfant sous forme de cas d'utilisation UML (avec leurs scénarios) : saisie d'un dossier, suivi d'un dossier, prestations attendues, etc. ;
- La description du contenu et des fonctionnalités des écrans à développer : écrans de saisie ou d'affichage des données ;
- Les rapports ou statistiques à produire ;
- Le schéma de la BDD sous forme d'un diagramme de classes UML, documenté qui comprendra la liste des champs à inclure dans la BDD ;
- L'environnement technique à utiliser pour développer la BDD : dimensionnement du serveur et de la BDD. Le SI sera développé sous environnement smartphone et tablette, libre de toute licence ;
- Le calendrier révisé du développement suite à l'analyse effectuée.

Ce cahier des charges doit être validé par le bénéficiaire avant de procéder au développement de la BDD et du SI de suivi.

Développement du système de suivi

Le but de cette activité est la conception, l'élaboration, l'installation, la mise en fonctionnement et le test de l'application smartphone de suivi des enfants à risque.

Cette activité regroupe quatre tâches essentielles :

- Installation de l'environnement ;
- Développement de la version 1 ;
- Test et Validation ;
- Mise en production finale.

Le bénéficiaire doit mettre à la disposition du prestataire l'environnement technique (serveurs et SGDB) pour permettre au prestataire d'installer les BDD test et finale ainsi que le développement de l'application.

Une fois le cahier des charges validé, le prestataire pourra procéder au développement de la BDD selon l'environnement technique spécifié dans le cahier des charges. Le prestataire suivra un développement incrémental (en plusieurs versions) afin de permettre la validation progressive des différentes phases.

Notons que l'installation et le développement seront pris en charge par un expert non principal : un ingénieur (expert court-terme) spécialisé dans le développement des applications mobiles, non prévu dans les TdRs.

Nous proposons le plan suivant :

Installation de l'environnement technique
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Installation de l'environnement technique nécessaire pour accueillir le système de suivi. ▪ Création d'un environnement de test.
Version V1 du système
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement et livraison de la Version V1 : saisie des données concernant la violence contre un enfant.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Test et Validation de la V1 par l'administrateur bénéficiaire.
Version V2 du système
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement et livraison de la Version V2 : processus de suivi des dossiers enfants.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Test et Validation de la V2 par l'administrateur bénéficiaire.
Version V3 du système
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement et livraison de la Version V 3 : rapports et statistiques.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Test et Validation de la V3 par l'administrateur bénéficiaire.
Version finale du système
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Livraison de la version finale contenant les corrections nécessaires des versions précédentes suite aux remarques du bénéficiaire.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validation finale du système par le bénéficiaire.
Installation et mise en production de la version finale du système par le bénéficiaire.
Livraison du code source documenté

Les validations des versions intermédiaires se feront via des séances de démonstration entre l'ingénieur de développement, l'administrateur bénéficiaire et le responsable du R4.

La validation de la version finale se fera via une journée de test impliquant l'administrateur bénéficiaire, l'ingénieur de développement, le responsable du R4 et quelques utilisateurs sélectionnés par le bénéficiaire.

Des jeux de test seront fournis par le prestataire. Les résultats des tests seront notifiés dans des fiches de correction standardisée.

Elaboration des guides de l'application

Les validations des versions intermédiaires se feront via des séances de démonstration entre l'ingénieur de développement, l'administrateur bénéficiaire et le responsable.

La validation de la version finale se fera via une journée de test impliquant l'administrateur bénéficiaire et quelques utilisateurs sélectionnés par le bénéficiaire.

Notons que l'installation et le développement seront pris en charge par un expert non principal : un ingénieur spécialisé dans le développement des applications mobiles. Les validations des versions intermédiaires et finales seront faites par le bénéficiaire et avec l'assistance, si besoin, de l'expert responsable du « R4 ». Tous les tests et les corrections suivront des fiches de test standardisées à fournir par le prestataire.

Afin de permettre au bénéficiaire d'utiliser l'application et de prendre en charge l'administration de l'application ultérieurement, nous allons rédiger et livrer :

- Un mode d'emploi de l'application (ou guide utilisateur) qui expliquera l'ensemble des fonctions de l'application avec les contrôles associés.
- Un rapport de fonctionnement (ou guide d'installation et d'administration de l'application) qui expliquera l'environnement technique utilisé, le schéma de la BDD installé, les répertoires du code source.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 4 Activité 1 (R4A1) : Elaboration du cahier des charges et conception de la base de donnée, y compris élaboration de son mode d'emploi et d'un manuel de formation	
Tâches principales	T1 Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central
	T2 Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial
	T3 Elaboration du cahier des charges
	T4 Développement du système de suivi
	T5 Elaboration des guides de l'application
	T6 Présentation au CoPIL
Livrables et/ou rapports attendus	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cahier des charges du système de suivi ; ▪ Base de données ; ▪ Mode d'emploi ; ▪ Fiche d'identification et d'enregistrement expérimentée et validée. 	
Ressources	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 20 jours ; ▪ Expert principal 3 : 120 jours ; ▪ Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 30 jours ; ▪ Expert court terme junior informaticien : 35 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 	

2.2.4.9 Résultat 6 Activité 3 (R6A3) : Elaboration d'une méthodologie cadre de communication puis des outils de communications définis

En vue de réaliser le sous-objectif n°6 / 39 du PNMO, c'est à dire, dans le cadre de « détecter et / ou signaler tous les enfants en besoin de protection du dispositif territorial de protection de l'enfance », « **Organisation de campagnes de sensibilisation sur l'importance du signalement des cas de violence ou de**

risque et sur la responsabilité de signaler sur l'arrêt des violences et l'avenir de l'enfant, sont organisées à travers et tous les canaux permettant d'atteindre le plus large public et notamment les groupes marginalisés et à risque », une stratégie de communication sera développée.

Elle se focalisera sur au maximum trois messages sur l'importance du signalement et la responsabilité à signaler.

Comme il s'agit en particulier de pouvoir atteindre des groupes marginalisés (dont nous supposons que font partie les ruraux analphabètes, les enfants vivant dans la rue, les migrants, etc.), nous suggérons d'utiliser les méthodes de communication / éducation par les pairs, qui seuls permettent réellement de toucher les populations marginalisées. Pour ce faire il faudra envisager des partenariats avec des ONGs travaillant déjà avec ces populations.

La stratégie comprendra :

- Les objectifs de communication ;
- La définition des cibles ;
- L'élaboration et le test des messages ;
- Le choix des canaux de communication ;
- L'élaboration et le test des supports / outils ;
- Calendrier ;
- Budget.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 6 Activité 3 (R6A3) : Elaboration d'une méthodologie cadre de communication puis des outils de communications définis		
Tâches principales	T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central
	T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial
	T3	Elaboration du plan de communication
	T4	Présentation de plan de communication au CoPIL
	T5	Elaboration des supports
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 capsules vidéo de 7 min ; ▪ Galerie de 120 photos ; ▪ 3000 flyers dépliant A4 en quadrichromie en 3 langues (1000 par langue) ; ▪ 3000 flyers dépliant A4 en quadrichromie en 3 langues (1000 par langue) ciblant les enfants. 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 10 jours ; ▪ Expert principal 2 : 2 jours ; ▪ Expert court terme junior (communication) : 120 ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.5 Séquence 4 Pilotage (11 mois)

- **R2A3 : Formation des formateurs pour les pôles de ressources provinciaux.**
- **R4A1 : Mise en place et coaching du système de suivi.**
- **R5A1 : Coaching des procédures d'évaluation et de reporting**

2.2.5.1 Résultat 2 Activité 3 (R2A3) : Formation des formateurs

Une fois le plan de formation et les supports élaborés et validés par l'UTG, la programmation et l'organisation des formations de formateurs pourront avoir lieu.

Selon le plan de formation, l'équipe de 30 formateurs sera finalisée en fonction de critères précis (formation, expérience de terrain, expérience pédagogique, etc.)

La sélection sera faite en coopération avec l'Institut National de l'Action Sociale (INAS) et l'Entraide Nationale, en permettant la participation de formateurs issus de ces institutions. Cependant les formations de formateurs issus des autres écoles de travailleurs sociaux sous l'égide des autres Ministères (santé, justice, etc.) seront aussi évaluées.

Les aspects pratiques et logistiques seront déterminés en coopération avec les parties prenantes.

[Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables](#)

Résultat 2 Activité 3 (R2A3) : Formation des formateurs	
Tâches principales	T1 Préparation du Programme de formation
	T2 Finalisation des supports pédagogiques
	T3 Organisation des formations
	T4 Réalisation des formations
	T5 Rapport sur les formations
Livrables et/ou rapports attendus	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de formation ; ▪ Supports pédagogique ; ▪ Rapport des formations. 	
Ressources	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 10 jours ; ▪ Expert principal 2 : 40 jours ; ▪ Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 15 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 	

2.2.5.2 Résultat 4 Activités 1 (R4A1) : Mise en place et coaching du système de suivi

Une fois les guides établis, au moins 5 sessions de formation/coaching d'une demi-journée sur l'utilisation sur l'application. Ces sessions seront définies en coordination avec le bénéficiaire, tenant compte des acteurs en provenance de différents secteurs ou de différentes régions.

- Chaque session sera introduite par une présentation sommaire PowerPoint expliquant les objectifs de l'application et ses fonctions essentielles ;

- Des fiches de test seront distribuées aux participants sous forme de fiche d'identification et d'enregistrement expérimentée et validée ;
- Les guides seront distribués aux participants sous forme de papier ou électronique ;
- Les sessions de coaching seront attestées par des fiches de présence.

Quant à l'aspect d'administration de l'application, une session d'une journée sera organisée pour l'administrateur applicatif bénéficiaire.

L'administrateur bénéficiaire exprimera ses remarques sur les guides si besoin pour les valider par la suite.

[Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables](#)

Résultat 4 Activités 1 (R4A1) : Mise en place et coaching du système de suivi		
Tâches principales	T1	Elaboration des outils pour les séances de coaching, présentation PowerPoint, fiches de test, guides
	T2	Planification des séances sur une période de 12 mois
	T3	Rédaction des rapports de fonctionnement
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport de fonctionnement validé par l'administration bénéficiaire ; ▪ Fiches de présence attestant de 5 séances de coaching sur le fonctionnement de la base de données. 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 10 jours ; ▪ Expert principal 3 : 35 jours ; ▪ Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 2 jours ; ▪ Expert court terme junior informaticien : 5 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.5.3 Résultat 5 Activités 1 (R5A1) : Coaching des procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux

Plusieurs séances de coaching de formation appliquées seront organisées par l'AT sur le terrain avec les membres des pôles territoriaux dans les trois provinces pilotes.

Ces séances seront ainsi utilisées pour la formation continue des utilisateurs de terrain.

Ces séances seront aussi des séances d'évaluation du fonctionnement des pôles de ressource provinciaux.

Vu le manque de familiarité de la plupart des acteurs de terrain avec les approches et les méthodologies participatives, un grand soin sera apporté, pendant les séances de coaching, au respect des modalités de participation des enfants et des familles.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 5 Activités 1 (R5A1) : Coaching des procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux		
Tâches principales	T1	Elaboration des outils pour les séances de coaching, présentation PowerPoint, fiches de test, guides
	T2	Planification des séances sur une période de 12 mois
	T3	Rédactions de rapports de séances de coaching
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports des séances de coaching ; ▪ Deux rapports trimestriels. 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 20 jours ; ▪ Expert principal 2 : 20 jours ; ▪ Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 5 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.6 Séquence 5 Capitalisation (1 mois)

- **R6A1 : Production du rapport global de consolidation**
- **R6A2 : Séminaire national**

2.2.6.1 Résultat 6 Activité 1 Production d'un rapport annuel (et rapports semestriels)

L'équipe d'assistance technique devra produire un certain nombre de rapports contractuels décrivant les activités entreprises, les résultats obtenus et les dépenses associées.

Ces rapports et documents sont listés de manière exhaustive dans le tableau ci-dessous :

Nom du rapport	Contenu	Délai de soumission
Rapport préliminaire	Analyse de la situation existante et plan de travail du projet.	Au plus tard 1 mois après le début de la mise-en-œuvre
Rapport d'activités intermédiaire à 6 mois	Brève description des avancements (techniques et financiers) en ce-compris les problèmes rencontrés, les activités planifiées à 6 mois, accompagné d'une facture et du rapport de vérification de dépenses.	Au plus tard un mois suivant l'expiration de chaque période de mise en œuvre de six mois
Projet de rapport d'activités final	Brève description des réalisations y compris les problèmes rencontrés et les recommandations.	Au plus tard un mois avant la fin de la période de mise en œuvre.
Rapport global de consolidation	Brève description des réalisations a en ce-compris les problèmes rencontrés, les recommandations, une facture finale et le rapport final accompagné du rapport de vérification des dépenses.	Encéans le mois de la réception des commentaires du gestionnaire du projet identifié dans le contrat, sur le projet de rapport d'activités final

D'autres documents seront produits tout au long du projet et seront présentés au fur et à mesure de leur production. Il s'agit notamment des rapports d'expertise court-terme dont les versions provisoires seront à présenter dans les 15 jours suivant la fin de leur mission. Les commentaires seront intégrés à la version finale pour approbation du coordinateur.

Afin d'éviter des périodes d'attentes trop longues pour la réception des commentaires, et assurer la bonne mise en œuvre du projet dans le respect du

plan de travail, nous suggérons que l'approbation des rapports et documents soumis soit automatique si aucun commentaire n'est reçu dans un délai de 30 jours.

Une fois validés en version électronique, les rapports seront soumis en deux exemplaires papiers au gestionnaire de projet et au MSFFDS.

On notera que les rapports et livrables seront fournis en version numérique et mis en ligne sur la solution Net Explorer que le groupe SOFRECO, maison mère de Conseil Santé, mettra à disposition des parties prenantes du projet.

[Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables](#)

Résultat 6 Activité 1 Production d'un rapport annuel		
Tâches principales	T1	Production régulière des rapports semestriels
	T2	Production du rapport Annuel
	T3	Production du rapport global de consolidation
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 Rapports semestriels ; ▪ 1 Rapports annuel ; ▪ Rapport global de consolidation. 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 10 jours ; ▪ Expert principal 2 : 5 jours ; ▪ Expert principal 3 : 5 jours ; ▪ Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 3 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.2.6.2 Résultat 6 Activité 2 Organisation du séminaire national

La conclusion du programme sera un séminaire national auquel participeront tous les acteurs ayant contribué à l'élaboration de la PPIPEM et du PNMO.

Les objectifs de ce séminaire seront de :

- Partager les résultats des deux années de mise en œuvre du projet, en rappelant les objectifs et en mettant en regard la situation du Maroc et celle des pays de l'Union Européenne ;
- Débattre des conditions et des résultats de la mise en œuvre du PNMO ;
- Débattre des actions à mener à la suite du projet pour faire progresser la prévention et la qualité de la prise en charge.

Pour ce séminaire, il sera important de s'assurer que la participation des enfants et des familles est centrale à la fois dans l'organisation et dans la participation. Il faudra donc impérativement **présenter le point de vue des enfants et des familles**, à travers des représentants des groupes concernés (handicapés, enfants vivant dans la rue, enfants dans le monde du travail, mères célibataires, familles défavorisées, etc ;) en étant également attentif à une représentation équitable des trois provinces pilotes et du niveau central.

On pourrait aussi envisager une représentation « politique » des enfants au séminaire, à travers par exemple une participation du parlement des enfants.

Résumé des Activités, tâches principales, ressources et livrables

Résultat 6 Activité 2 Organisation du séminaire national		
Tâches principales	T1	Préparation de cahier des charges
	T2	Préparation de la liste de participants
	T3	Organisation de la logistique
	T4	Préparation des supports pédagogiques
	T5	Mise en œuvre de l'évènement
	T6	Rédaction du rapport sur le déroulement du séminaire
Livrables et/ou rapports attendus		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport sur le déroulement du séminaire ; ▪ Support pédagogique (présentation Power Point). 		
Ressources		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert principal 1 : 5 jours ; ▪ Expert principal 2 : 4 jours ; ▪ Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 3 jours ; ▪ Equipe de backstopping : appui permanent et continu et ad hoc. 		

2.3 Présentation de la structure d'assistance technique

2.3.1 Présentation de l'expertise mobilisée

La ressource clé qui sera mobilisée par Conseil Santé dans le cadre de ce contrat de service est l'expertise. Le tableau suivant synthétise le nombre total de jours qui seront prestés :

	Catégorie d'expert	H/j
Experts principaux		
Expert Principal 1 – Chef d'équipe, Experte sénior de catégorie 1 en gestion de politiques de protection de l'enfance	Senior	400
Expert Principal 2 – Expert sénior de catégorie 1 en renforcement institutionnel en matière de protection de l'enfance	Senior	320
Expert Principal 3 – Experte sénior en TIC:	Senior	180
Sous-total experts principaux		900
Experts non principaux		
Expert court terme senior en politique de l'enfance au niveau territorial	Senior	180
Expert court terme senior juridique/ législatif	Senior	40
Expert court terme junior en communication	Junior	130
Expert court terme junior en informatique	Junior	50
Sous-total experts court terme		400
Total		1300

2.3.2 Présentation des experts principaux

Pour cet important projet, Conseil Santé, Sofreco et FGB ont sélectionné les experts correspondant le mieux aux profils décrits dans les TdRs et aux besoins spécifiques de la protection de l'enfance au Maroc. Nous avons également pris soin d'assurer une bonne complémentarité entre les différents profils : Une expertise poussée sur les expériences et les acquis européens, et une connaissance fine de la protection de l'enfance au Maroc, car une bonne connaissance du contexte marocain est primordiale du fait de ses spécificités culturelles propres.

Les profils professionnels des différents candidats sélectionnés sont décrits ci-après. Leurs CVs sont présentés dans la partie 3 de notre offre technique.

2.3.2.1 Expert Principal 1 – Chef d'équipe, Experte sénior de catégorie 1 en gestion de politiques de protection de l'enfance

Pour ce poste clé, nous avons sélectionné le docteur Ioana POPA.



Le docteur Ioana POPA est diplômée d'un doctorat en santé publique et éducation de l'Université de Pavie en Italie. Elle possède également un diplôme de spécialisation en démographie, population et développement du Centre de démographie des Nations Unies en Roumanie, et une Licence de mathématiques de l'Université de Bucarest en Roumanie. Son éducation est également complétée par de multiples formations en suivi-évaluation des services de santé (Université de Pavie, Italie), et en Management des Services sociaux (Université de Manchester, Angleterre).

Le docteur Ioana POPA, possède 20 ans d'expérience dans le domaine de la protection de l'enfance en Europe dans différents pays : principalement la Roumanie, mais également la Bulgarie, l'Estonie, la Macédoine, la Hongrie, l'Italie, la France, et l'Espagne. Ces expériences lui confèrent une compétence avérée en appui institutionnel, en particulier à travers ses expériences en Roumanie (Programme PHARE de protection de l'enfance financé par l'UE, le programme de réforme de la protection de l'enfance, la mission d'appui au NACPA dans le développement de ses priorités en Protection de l'enfance), en Europe de l'est de façon plus globale (suivi évaluation du programme PHARE-UE), en Italie (Programme de recherche sur la morbidité et la mortalité infantile pour le Ministère de l'Education) ou dans des projets transnationaux (Coopération entre l'Italie et la Roumanie pour la protection juridique des enfants, 2007-2009, Formation en partenariat européen pour une société inclusive, 2010-2012).

Le docteur Ioana POPA a travaillé sur différents aspects liés à la protection de l'enfance : le cadres légal et les dispositifs (projets PHARE) la santé, le handicap (Roumanie, 1997), la protection juridique.

L'Université de Pavie, dans laquelle le docteur Ioana POPA est Directeur de Recherche, est une des références en termes de protection de l'enfance en Europe.

Le docteur Ioana POPA n'est pas uniquement une référence dans la protection de l'enfance dans l'Union Européenne, mais également un excellent chef d'équipe. Elle a fait preuve de telles compétences à travers ses 14 années d'expériences notamment en Roumanie en tant que Coordinatrice de l'Assistance technique d'un programme similaire à celui qui sera mis en place au Maroc (Projet PHARE-UE 1994-1997), et en tant que Directeur de projet dans différents autres projets au national local, national et européen.

Enfin, le docteur Ioana POPA possède plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de maîtrise le cycle de projets de développement et a une très bonne connaissance des procédures de l'Union Européenne, notamment dans les processus de rapprochement et de transmissions des acquis européens, via les nombreux projets implémentés dans le cadre de des financements européens ou sein même de l'Union Européenne.

Le docteur Ioana POPA est la candidate idéale pour occuper le poste d'EP1 sur ce projet d'Assistance Technique en protection de l'enfance dont elle maîtrise les aspects techniques, institutionnels et programmatiques.

2.3.2.2 Expert Principal 2 – Expert sénior de catégorie 1 en renforcement institutionnel en matière de protection de l'enfance :

Pour ce poste crucial, nous avons choisi le Professeur Abdelouadoud KHARBOUCH.



Le Professeur Abdelouadoud KHARBOUCH est diplômé d'un Doctorat en Psychologie de l'Université Mohamed Ben Abdellah de Fez au Maroc. Il possède également un diplôme en protection de l'enfance de l'Université de Paris VII, en France.

Le Professeur Abdelouadoud KHARBOUCH possède 15 ans d'expérience professionnelle de mise en œuvre de politique d'appui à la protection de l'enfance au Maroc. Il a notamment directement participé à la mise en œuvre de la politique protection de l'enfance au sein du ministère de la santé marocain, pendant près de 8 ans. Il a élaboré en 2013 la cartographie et l'analyse des dispositifs de prise en charge de la protection de l'enfance à Marrakech, suite à un appel d'offres de l'UNICEF. Il a une connaissance parfaite du droit international relatif à l'enfant, notamment la Convention Internationale des Droits de l'Enfant. Ses expériences en France lui ont confirmé sa connaissance des acquis européens en matière de protection de l'enfance.

Il possède plus particulièrement 12 années d'expérience professionnelle en renforcement institutionnel, tant lors de son expérience au Ministère de la Santé, qu'en tant que Professeur d'Université ou consultant en formation à l'international. Il a notamment assuré l'élaboration de curricula de formation, l'animation des formations de formateurs et le suivi évaluation de ces formateurs en Arabie Saoudite et à Oman. Il a également formé plusieurs centaines de travailleurs sociaux et individus sur la prise en charge de l'enfance en danger dans différents pays, dont la France. Il maîtrise les méthodes de formations andragogiques et pédagogiques, et met en place depuis des années des formations dynamiques, avec des ateliers, discussions, workshop, vidéo, formation par les pairs, etc.

De nationalité marocaine, le Professeur Abdelouadoud KHARBOUCH est fortement impliqué dans la protection de l'enfance au Maroc. Il a une connaissance approfondie et réfléchie des enjeux culturels, techniques et institutionnels, ainsi que des acteurs œuvrant et intervenant dans ce domaine au Maroc.

Le Professeur Abdelouadoud KHARBOUCH est le candidat idoine pour le poste d'expert principal 2 en raison de sa triple compétence en renforcement de capacité institutionnelle, de son expertise en protection de l'enfance, et de sa connaissance parfaite du Maroc.

2.3.2.3 Expert Principal 3 – Experte sénior en TIC:

Pour ce poste technique, nous avons sélectionné l'ingénieur Bernadette WAKIM.



L'ingénieur Bernadette WAKIM est dispose d'un Doctorat en informatique et automatique appliquée de l'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon (France, 1986-1991). Elle possède également un Certificat en gestion des contrats et des procédures de la CE de la Société Prodev de Beyrouth (Liban, 09/2007).

L'ingénieur Bernadette WAKIM possède 22 années d'expérience en conception et implémentation de système d'information et de gestion de base de données. Elle a notamment travaillé sur des projets d'évaluation et d'élaboration de cahier des charges et d'implémentation de système d'information dans la santé au Maroc. Elle a été amenée à travailler de manière importante dans la santé et l'éducation, 2 secteurs liés à la protection de l'enfance.

L'ingénieur Bernadette WAKIM possède plus de 8 années d'expérience professionnelle internationale. Elle a été amenée à travailler dans de nombreux pays du monde arabe : Yemen, Liban, Algérie Tunisie, Egypte. Elle a également travaillé en France et à Madagascar.

L'ingénieur Bernadette WAKIM a implémenté de nombreux projets avec des plateformes web et également mis en place des projets avec des applications mobiles.

L'ingénieur Bernadette WAKIM est une excellente candidate pour le poste d'expert principal 3 en raison de ses compétences techniques, de ses expériences dans le développement de systèmes d'information institutionnels et multisectoriels, et de son expérience au Maroc, dans différents domaines.

2.3.3 Présentation des experts non-principaux

Comme décrit dans les TdR et notre approche méthodologique, 2 experts court-terme (Communication et SI) seront requis pour appuyer l'atteinte des résultats de l'AT. Nous compléterons ces expertises par 2 autres experts court-terme : un informaticien junior et un juriste sénior.



Nous proposons d'ores et déjà comme Expert senior et politique de l'enfance au niveau territorial, le professeur Gilles SERAPHIN dans notre projet. Nous allons donc exceptionnellement décrire son profil.

Le professeur Gilles SERAPHIN est diplômé d'un Doctorat en sociologie, et d'une maîtrise d'histoire.

Le professeur Gilles SERAPHIN a dirigé pendant 5 ans l'Observatoire National de la Protection de l'Enfance (ONPE, 2012-2017) et a été un des acteurs clés dans le processus de décentralisation en France.

Il connaît à ce titre l'ensemble des institutions et sera également une grande valeur ajoutée lors de l'organisation du voyage d'étude. Il partagera son expérience avec les experts clés tout au long du projet.

Il travaille actuellement en tant que professeur des Universités, au Centre de recherche éducation et formation (CREF) de l'Université de Paris X – Nanterre. L'université de Nanterre est reconnue comme étant un des grands pôles de recherche sur la protection de l'enfance.

Présentation Générale

Conseil Santé a pour principe professionnel de ne jamais utiliser le nom d'un expert sans son consentement écrit. Ainsi, comme le veut notre éthique professionnelle, ces experts ont tous été contactés et ont tous exprimés par écrit leur souhait d'être présenté sur notre offre.

En vertu des règles de l'UE pour le recrutement des experts CT, la liste présentée ci-dessous n'est qu'indicative et les missions seront définies plus précisément au cours de la mise en œuvre du programme d'AT à travers des TdRs qui devront être validés par le coordonnateur et la DUE. Trois CVs de candidats répondant aux profils validés devront être présentés à un comité d'évaluation. Ce comité aura toute la latitude pour sélectionner le meilleur candidat ou demander trois nouveaux candidats. Nous ne serons autorisés à mobiliser les experts court-terme qu'une fois leur approbation officielle par le comité d'évaluation.

Conformément à notre approche spécifique pour l'atteinte des résultats attendus, un certain nombre de missions d'expertise court-terme seront réalisées durant la mise en œuvre du projet. Nous présentons ci-après notre « pool » d'experts court-terme disponibles pour être mobilisé sur les activités du contrat prévoyant la mobilisation d'experts courts termes. Cette liste est non-exhaustive et les experts seront sélectionnés sur la base des termes de référence propres à chaque mission et validé par le bénéficiaire et la DUE.

Nom	Qualifications	Expérience	Langues (E, B, F)
Expert en politique de l'enfance au niveau territorial			
Gilles SERAPHIN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctorat en sociologie ▪ Maîtrise d'histoire ▪ Formation à l'analyse statistique ▪ Habilitation à diriger les recherches 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ancien-directeur de l'ONPE ; ▪ Expérience reconnue en mise en œuvre de politique publique de protection de l'enfance ; ▪ Décentralisation des services de protection de l'enfance ; ▪ Connaissance fine des normes et des acquis européens ; ▪ Travail intersectoriel pour la mise en place ; ▪ Renforcement de capacités et formation initiale au niveau universitaire, formation. 	Français : E
Chantal DENNER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diplôme d'Etude Approfondie en sociologie du développement ▪ Diplôme des Hautes Etudes en Pratiques Sociales ▪ Diplôme d'Etat d'Educatrice Spécialisée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 ans d'expérience professionnelle ; ▪ Expertise en Justice des mineurs, des droits de l'homme, la protection de l'enfance, l'intervention sociale ; ▪ Expérience reconnue en appui institutionnel et coordination entre les pouvoirs publics et les associations locales, y compris mise en place de dynamiques de réseaux ; ▪ Formation de professionnels du secteur public (policier, magistrats, travailleurs sociaux, médecins) et associatif. 	Français : E Anglais : E
Laurence THIEUX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctorat en Études Arabes et Islamiques ▪ Maîtrise de Journalisme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissances approfondies des dynamiques des sociétés civiles et des sociétés du Maghreb et du Moyen Orient ; ▪ Évaluations et assistances techniques de projets de développement et d'action humanitaire- Évaluations de politiques publiques- dans différents secteurs ; ▪ 10 ans d'expérience internationale et 8 ans dans des programmes de protection de l'enfance et des droits humains. 	Français : E Espagnol : E Anglais : E Arabe classique : B
Peter Beat GROSS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Master de sciences sociales ▪ Master de Politiques sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 ans d'expériences en protection de l'enfance ; ▪ 12 ans d'expériences en management de programmes d'assistance sociale, y compris en renforcement de capacité dans ce domaine ; ▪ 12 ans de consultance internationale en Union européenne, et dans les pays d'Europe de l'Est. 	Français : B Anglais : E

Nom	Qualifications	Expérience	Langues (E, B, F)
Expert juridique			
Abdallah SAAF	<ul style="list-style-type: none"> Doctorat d'Etat en Droit Public DEA Philosophie du Droit 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 37 années d'expériences professionnelles dans le domaine juridique ; Ex- Membre de la Commission Royale de révision de la Constitution ; Parfaite maîtrise des législations, procédures et du fonctionnement des institutions marocaines : réalisation de nombreux travaux de recherches dans le domaine des sciences politiques et juridiques ; Directeur du Centre des Etudes et recherches en sciences sociales (CERSS). 	Français : E Arabe: E
Asma FARAHAT	<ul style="list-style-type: none"> DESS en Droit des Affaires Licence en Droit Privé, Section Française 	<ul style="list-style-type: none"> 12 ans d'expériences professionnelles au Maroc au sein de cabinet d'avocats ; Grande connaissance du système juridique marocain. 	Français : E Arabe: E Anglais: E
Experts Système d'Information			
Ahmed EL HADDAD	<ul style="list-style-type: none"> Master 1 « Technologie de l'Education/ Formation Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des Entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> 21 ans d'expérience professionnelle en conception /développement de systèmes d'information ; Plus de 15 ans d'expérience dans le cadre de projets financés par les bailleurs de fonds (Banque Mondiale) ou dans le cadre d'actions d'organisations internationales telles que l'UNESCO et l'UNICEF ; Spécialisé dans les systèmes d'information et de gestion de l'éducation, y compris dans le domaine de l'éducation non formelle et de l'alphabétisation ; Parfaite maîtrise des systèmes de gestion de bases de données (SGBD), des tableurs et logiciels de traitement et gestion de données, et des langages de programmation courants ; Connaissance des applications courantes de SIGE telles qu'OLAP. 	Arabe : E Français : E Anglais : B
Marouane HARMACH	<ul style="list-style-type: none"> Diplôme en informatique Cycle Supérieur de Gestion (CSG) 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 20 ans d'expérience professionnelle en SI ; Conduite et réalisation de projets dans les domaines des systèmes d'information, de la transformation digitale, de la veille et de la stratégie digitale ; Référentiel PMbok, prince2 ; Assistance à la maîtrise d'œuvre/d'ouvrage : rédaction du cahier de charges, évaluation des offres, choix des prestataires, contractualisation, suivi et contrôle des prestations ; Conduite des projets SI et statistiques : identification et cadrage du projet, mise en place des équipes de pilotage et de travail, réalisation et application des manuels de procédures et des applications informatiques, accompagnement. 	Arabe : E Français :E Anglais :B Espagnole : B
Sofyane MAKERRI	<ul style="list-style-type: none"> Diplôme d'ingénieur en informatique 	<ul style="list-style-type: none"> 12 ans d'expérience professionnelle en SI ; Maitrise de développement de différents types d'applications (Desktop, Web, Mobile), sous différent systèmes (Windows, Linux et aussi les systèmes embarqués (VxWorks) ; Langages de programmation : Java/J2EE,.NET, C, Delphi, JavaScript, HTML, PHP, JavaScript, ExtJs ; Connaissance des SGBD : Access, Sql Server 2005/2008, MySQL et PostgreSQL ; Technologies: JEE (JSF-Primefaces, Spring, Hibernate), CXF, Maven, Jenkins, .NET 2.0/3.0/3.5/4.0/4.5 (WinForms, Webforms, ASP.NET MVC 2/3/4, WPF, WCF, Silverlight, lightswitch). C#, VB.NET, C++, XAML, LINQ, - Microsoft IIS 6/7/8, SVN/GIT, QlikView ; Administration réseau : active directory et gestion des accès, déploiement des applications sur le serveur, mise en services de la messagerie. 	Arabe : E Français : E Anglais : B Italien : B

Nom	Qualifications	Expérience	Langues (E, B, F)
▪ Experts en Communication			
Sophie ARASSE	<ul style="list-style-type: none"> Niveau Master des sciences et techniques photos et multimédia Formation à la coopération internationale auprès de Syni en Suisse 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 17 ans d'expérience en Communication ; Expertise vidéo : Connaissance complète de la chaîne audiovisuelle du story-board à l'encodage en passant par le montage. Interview, live vidéo, graphisme animé ; Expertise sur les réseaux sociaux. Amplification des taux d'engagement par la vidéo- Twitter, Facebook, Snapchat ; Expertise pédagogique : Formatrice Adobe After-effect durant 8 ans: Conception des cours, des exercices et Gestion des Classes ; Connaissance de base en Print et PAO. 	Français : E Anglais : E
Malika Ghefrane Giorgi	<ul style="list-style-type: none"> Doctorat de Psychologie (Autres Diplômes obtenus : DEA, Maîtrise, Licence et DEUG de Psychologie) Maîtrise de sciences de l'éducation (Autre Diplôme obtenu : Licence de sciences de l'éducation) 	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 20 ans d'expérience générale en matière de communication au Maroc et à l'international ; Expérience avérée dans le conseil et l'expertise en matière de communication sensible au genre, notamment au sein d'institutions publiques ; Réalisation de plusieurs missions dans le domaine du genre à l'international, notamment en Egypte et en Afrique francophone ; Participation à la mise en place du programme d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes du Ministère de la Communication (appui conseil et étude des outils de communication sur le genre pour les cadres du ministères et des journalistes d'autres institutions Haca, 2M), ainsi que celui du Ministère de l'Education. 	Arabe : E Français : E Anglais : B
Chamseddoha BORAKI	<ul style="list-style-type: none"> Master en communication interculturelle : modules : genre/communication / inter culturalité / organisations internationales / management interculturel (bac+8) Agrégation en lettres françaises (niveau Bac + 6) 	<ul style="list-style-type: none"> Expérience de plus de 20 ans dans le domaine de la communication et du genre au Maroc et à l'international ; Expérience internationale en Italie et en Tunisie et Algérie en tant que consultante dans le domaine du genre et de la communication ; Appui de partenaires institutionnels en matière de genre et communication : communes de la région Tanger Tétouan, et Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision (SNRT), division de l'enseignement non formel au ministère de l'éducation nationale, alimentation du site Institutionnalisation de l'égalité au ministère de l'enseignement ; Elaboration des sites web institutionnels (www.medespacefemmes.net, www.marocafeminin.com). 	Arabe : E Français : E Anglais : B

2.3.4 Ressources additionnelles mises à disposition de l'équipe d'AT

L'assistance technique sera prestée à de nombreux niveaux d'administration du Maroc avec un appui au MSFFDS et un dispositif territorial qui devra être identifié ; avec des sorties de terrain régulières au niveau des trois provinces pilotes. De notre expérience, nous sommes conscients de la nécessité de mettre à disposition de l'équipe d'experts les mécanismes et moyens leur permettant de se concentrer uniquement sur leur mission technique.

Aussi nous avons prévu:

- La mise à disposition d'une assistante pour couvrir les besoins administratifs et logistiques du projet ;
- La couverture des coûts de transport de l'équipe de l'AT dans l'agglomération de Rabat ;
- La fourniture des consommables de bureau et informatiques aux experts.

3 STRUCTURE D'APPUI

3.1 Principes de gestion de projet de la structure d'appui

3.1.1 Ethique d'intervention

Conseil Santé est une société d'ingénierie du développement, spécialisé dans les secteurs santé et social, de renommée internationale. Fort de 20 ans d'existence et de la mise en œuvre de plus de 300 projets de développement sur tous les continents sous financements des plus grands partenaires financiers de développement et au service de ses pays d'intervention, le professionnalisme et l'éthique de Conseil Santé n'est plus à démontrer. Nos valeurs se résument en 4 points, qui sont :

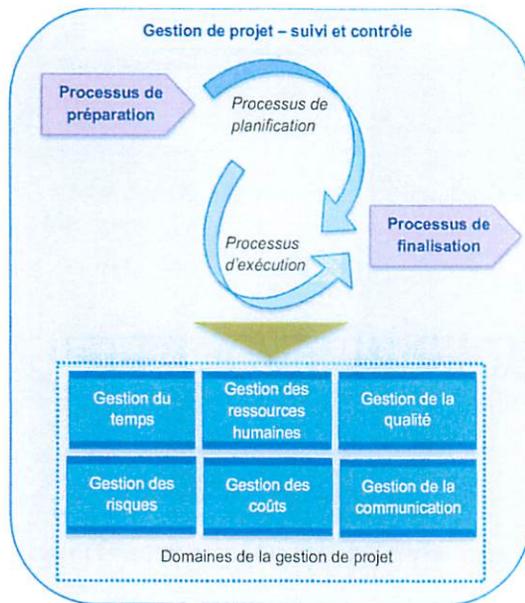
Indépendance	Non compromission
Rejet des conflits d'intérêts	Transparence

En outre, nous attachons une attention particulière à la **confidentialité de notre travail et de nos experts**. Sans de telles valeurs éthiques, une société de conseil ne peut bâtir sa réputation sur du long terme.

3.1.2 Coordination et gestion de l'AT et du programme

La coordination et gestion du projet d'AT est une **responsabilité partagée entre l'équipe de backstopping du Consortium et le chef d'équipe sur le terrain**.

3.1.2.1 Approche opérationnelle de la gestion de projet



Pour atteindre les objectifs spécifiques de ce projet avec un haut degré de qualité, le Consortium mené par Conseil Santé utilisera sa **méthodologie de gestion de projet**, qui se veut profondément **holistique et pragmatique**.

Cette méthodologie vise à organiser et gérer les ressources et tâches de la façon la plus efficace pour produire les résultats attendus, tout en respectant les contraintes techniques, financières, qualitatives et de temps propres au projet.

Cette méthodologie est caractérisée par un ensemble de processus qui ont lieu tout au long du cycle de projet et de ses différentes phases. On notera que la gestion technique du projet est un élément fondamental et transversal de notre méthodologie de gestion de projet.

- ✓ Hugues Temple-Boyer a une grande expérience de la gestion de projet de grande dimension sur financement de l'Union Européenne (FED notamment).
- ✓ Il dispose d'une solide expérience dans la mise en œuvre de réformes institutionnelles en Afrique et en Asie, ainsi que d'une expertise en protection de l'enfance

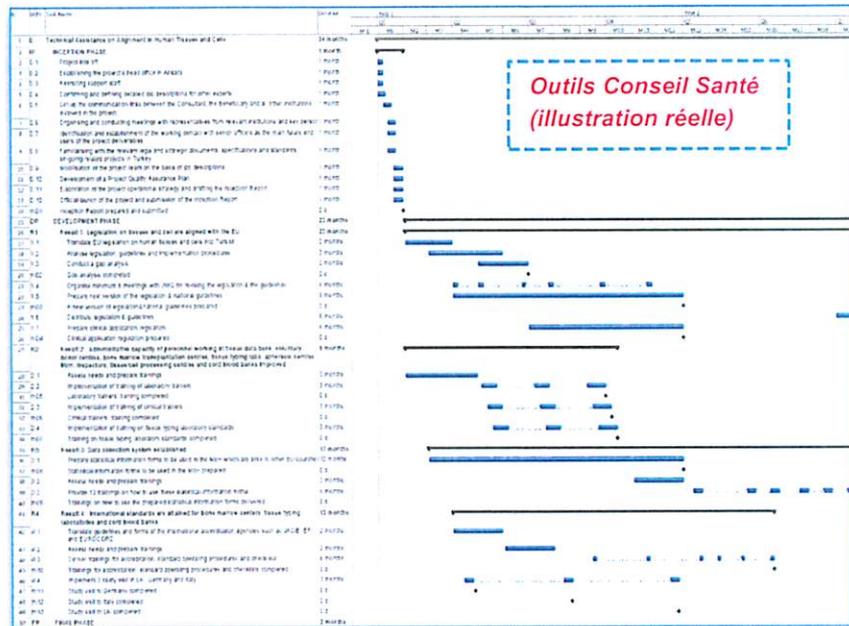
Directeur –adjoint
du Projet :
Mr. Hugues
Temple-Boyer



Gestion du temps

La gestion du temps prend en compte toutes les tâches qui contribuent à l'élaboration et l'actualisation du calendrier du projet, permettant ainsi l'accompagnement de son exécution sous la contrainte temporelle. Notre proposition technique intègre un calendrier (**plan de travail**) séquencé et présentant la durée des principales phases, tâches prévues et ressources à mobiliser. Ce calendrier sera discuté au démarrage du projet. Une fois validé, il sera actualisé dans le cadre de la soumission des rapports d'activités semestriels en lien avec les avancées du projet et validés avec les contreparties.

Conseil Santé s'engage à livrer les rapports contractuels dans le temps imparti, conformément au plan de travail (**calendrier de remise des livrables**).

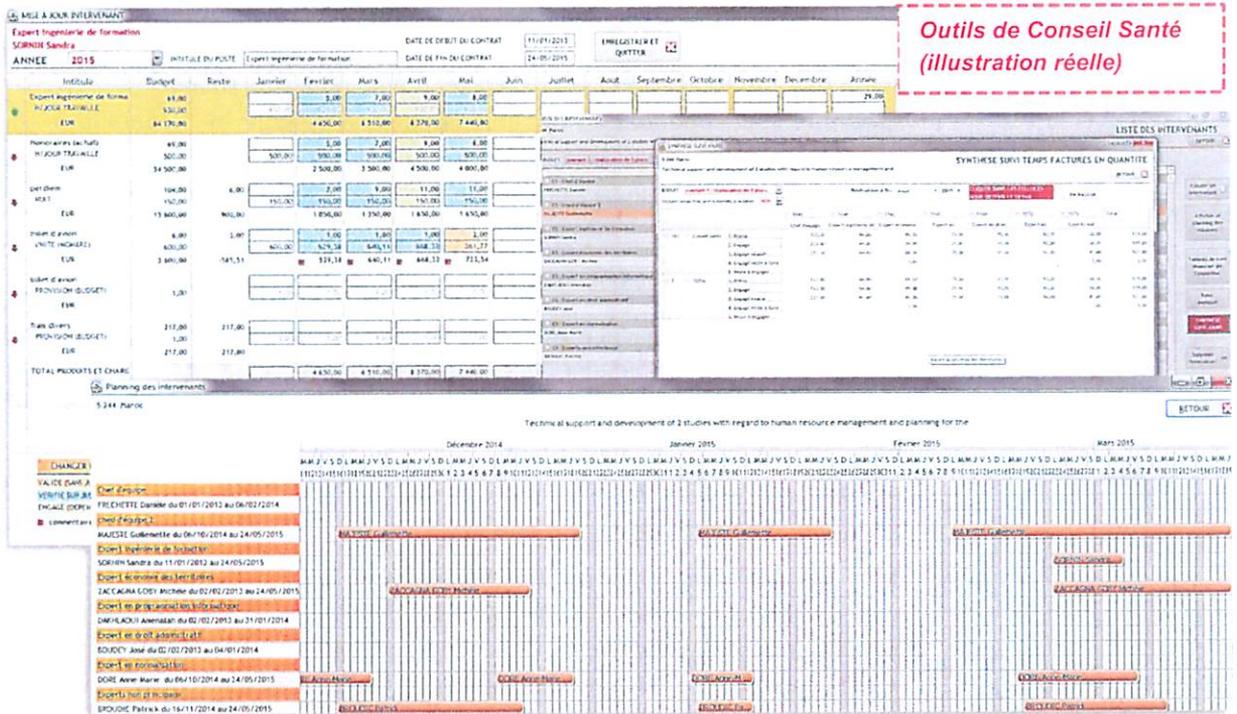


Un

accompagnement rigoureux des experts sera réalisé par Conseil Santé, afin de garantir la finalisation des rapports contractuels avec la qualité souhaitée et dans les délais impartis, conformément au plan de travail.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines vise à organiser l'équipe d'AT, ce qui inclut en particulier de : détailler le plan d'allocation des ressources humaines, clarifier les responsabilités et rôles de chaque membre de l'équipe, développer les compétences de l'équipe et les interactions entre ses membres, contrôler ses performances et résoudre les éventuelles problématiques qui apparaissent. Notre gestion des RH permet à chaque membre de l'équipe d'avoir une vision claire de ses responsabilités, éliminant ainsi les potentielles ambiguïtés et créant une culture de la responsabilité personnelle focalisée sur les objectifs du projet.



Notre méthodologie de gestion de l'équipe d'assistants techniques (AT) prévoit :

- L'identification et la clarification des rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe, et du plan de mobilisation de l'expertise ;
- Le suivi des performances des membres de l'équipe ;
- La communication et coordination permanente avec l'équipe d'AT, en priorité par l'intermédiaire du Chef d'Equipe.

Communication continue entre les experts et le siège:

Nous mettons en œuvre tous les mécanismes nécessaires et disponibles pour communiquer avec les experts mobilisés. E-mails, téléphone et vidéoconférence seront les moyens utilisés au quotidien pour maintenir ce contact et discuter de la situation actuelle sur le terrain. Seront aussi réalisées des réunions hebdomadaires de suivi-évaluation par le directeur de projet et le représentant permanent (via vidéoconférence et/ou réunion présentielle). L'objectif est d'accompagner l'atteinte des principaux résultats, des problématiques identifiées et discuter des ajustements nécessaires.

Gestion de la qualité

La gestion de la qualité permet une amélioration continue des performances de l'équipe et des résultats obtenus, assurant ainsi que le projet soit qualitativement satisfaisant et réponde aux nécessités identifiées avec les contreparties. Pour cela le Conseil Santé prévoit la création d'un mécanisme interne de garantie de la qualité (MGQ) qui inclura :

- **La standardisation des rapports** : nous utiliserons les modèles type de l'UE pour élaborer les rapports contractuels. Chaque expert recevra dès sa mobilisation le modèle de rapport à utiliser. Notre flexibilité nous permettra d'adapter les rapports aux recommandations et attentes spécifiques du maître d'ouvrage. Chaque rapport sera analysé par l'équipe de backstopping, discuté, révisé et formaté avant d'être livré au client. Le processus de contrôle de la qualité sera appliqué rigoureusement à tous les rapports du projet ;
- **Communication permanente entre Conseil Santé, le client et le bénéficiaire** : pour garantir la qualité de toutes les activités et la réalisation des résultats espérés, conformément aux attentes du client et du bénéficiaire, le consortium créera et entretiendra une communication et coopération permanente avec le MSFFDS et les différentes parties prenantes ;
- **Définition et application du mécanisme de suivi et évaluation** : les indicateurs de suivi et évaluation seront utilisés pour permettre le contrôle de la qualité des activités mises en œuvre, en comparaison avec le calendrier de travail et les termes de référence.

Le mécanisme de suivi-évaluation intégrera différents types d'indicateurs :

- Indicateurs de processus : promptitude de la soumission des rapports et des factures, respect du calendrier et plan de travail, etc. ;
- Indicateurs de résultats : taux d'atteinte des objectifs fixés, respect des résultats attendus, etc.

Ces indicateurs seront discutés avec le MSFFDS au démarrage du projet et intégrés au rapport de démarrage.

- **Plan de garantie de la qualité (PGQ)** : nous suggérons l'élaboration de ce plan, qui se concentrera sur notre mandat spécifique, les fonctions et tâches de chaque expert et ressources à mobiliser. Il intégrera aussi les indicateurs de suivi et évaluation mentionnés ci-dessus. La mise en œuvre du PGQ sera suivi

périodiquement par des audits internes et missions de terrain sous la supervision du comité de garantie de la qualité. Le plan pourra être révisé à la suite de ces activités de suivi afin de s'adapter au mieux au projet.

Pour suivre la pertinence technique et le contenu analytique et garantir la qualité de chacun des livrables, le consortium créera un Comité de Garantie de la Qualité (CGQ). Ce comité sera composé du gestionnaire de projet, du superviseur technique, de soutien technique additionnel et du Directeur des Opérations. Son rôle sera le suivant :

- Organiser des réunions régulières avec les différents acteurs ;
- Organiser des réunions régulières pour planifier et prioriser le travail à faire et revoir le travail réalisé sur la base du cadre logique et du PGQ ;
- Superviser et soutenir le travail technique de l'équipe d'AT ;
- Garantir la qualité des rapports et livrables (intégrant les commentaires formulés) et les disséminer aux contreparties.

Gestion des risques

Même les meilleurs plans de projet, développés à travers les meilleures pratiques en matière de gestion de projet (forte implication des parties prenantes, cadre logique clair, définition précise des ressources) sont sujets à des influences externes, hors du contrôle de la structure de management de projet. C'est la responsabilité des gestionnaires de projet de suivre ces influences externes, appelées également risques, afin d'atteindre les objectifs du projet avec la qualité désirée, et d'éviter de potentiels écarts (temps, sujets techniques, ressources).

Ainsi, nous veillons à ce qu'au sein de chacun de nos projets, notre outil de management du risque soit utilisé et communiqué aux parties prenantes.

Notre **processus de management du risque** est développé dans cette optique et est mis en place d'une façon standardisée, notamment à travers les formations reçues par nos équipes.

Ainsi, nous veillons à ce qu'au sein de chaque projet, un outil de management du risque soit utilisé et communiqué aux parties prenantes. Ci-dessous, nous présentons notre processus du Management du risque, qui sera utilisé dans le cadre du projet.

Processus	Pourquoi l'utiliser ?	Comment l'utiliser ?
Planning de management du risque	Déterminer l'approche, le plan et mettre en place les activités de management du risque	Le plan de management du risque est développé sur la base des risques et hypothèses définies dans les TDR du projet et de notre compréhension des tâches devant être réalisées
Identification du risque	Déterminer les risques pouvant impacter le projet et définir leurs caractéristiques	Les risques sont identifiés sur la base des TDR et un document de référence est élaboré au cours de la phase de démarrage. Il est régulièrement mis à jour grâce au processus de suivi et de contrôle. L'enregistrement des risques est réalisé dans l'outil de management des risques
Analyse du risque qualitatif	Prioriser les risques	Prioriser les risques avec les parties prenantes
Analyse du risque quantitatif	Analyser d'un point de vue comptable, les risques et leurs conséquences sur les objectifs globaux du projet	Les risques identifiés sont quantifiés grâce à l'aide des experts clés et du personnel du projet. Cette analyse est disponible dans l'outil de "management des risques"

Processus	Pourquoi l'utiliser ?	Comment l'utiliser ?
Planning de réponse au risque	Développer les options et actions à mettre en place de façon à améliorer les opportunités et réduire les menaces pour le projet	Identifier un plan d'action intégré à l'outil de au "Management des Risques", afin d'aider l'équipe projet dans la prise de décision rapide, si un risque était identifié. Ainsi les retards dans les prises de décision sont limités
Contrôle et suivi du risque	Identifier les risques, suivre les risques résiduels, identifier les nouveaux risques et réaliser les plans de management des risques	Mise à jour régulière de l'outil de "management des risques"

Les risques qui ont été identifiés sont présentés en partie 1.4 du présent document. **Ces risques ne sont pas figés**, et leur identification sera mise à jour périodiquement par le CGQ et le chef d'équipe (au moment du démarrage du projet, puis régulièrement lors de sa mise en œuvre). Les risques identifiés seront systématiquement communiqués au bénéficiaire par les rapports contractuels et Conseil Santé mettra en œuvre les actions correctives nécessaires pour chaque risque. **Les risques du Programme seront aussi suivis par le chef d'équipe** qui tiendra à jour un registre spécifique.

Gestion administrative et financière

La gestion administrative et financière du projet est un élément fondamental assurant le respect des engagements contractuels et garantissant que le projet est mis en œuvre dans le cadre et avec les moyens qui lui sont alloués. La gestion administrative et financière est basée sur nos **procédures internes** (suivi et contrôle des feuilles de temps, traitement des factures des experts, facturation au client, planification et suivi des dépenses du budget du projet, etc.), élaborées au fil des années de travail avec les différents bailleurs de fonds. Elles sont **calquées sur les procédures de l'Union Européenne**, que nous maîtrisons parfaitement du fait de nos nombreuses expériences de travail sur des projets d'AT financés par l'UE.

La gestion administrative et financière du projet sera réalisée au siège par le **gestionnaire comptable** et l'**assistante administrative** sous la **supervision du Directeur de projet** et au niveau du terrain par le **chef d'équipe**.

Une communication permanente est instaurée entre les différents éléments responsables de la gestion administrative et financière, des réunions présentielle et en visio-conférence seront par ailleurs organisées pour faire le point sur ces aspects et préparer la mise en œuvre adéquate des activités.

3.1.2.2 Gestion de l'AT et coordination du programme

Gestion de l'Assistance Technique

Sur le terrain, la gestion de l'assistance technique et l'appui à la coordination du projet sera assuré en premier lieu par le chef d'équipe, avec l'appui technique, administratif et financier de Conseil Santé (équipe de backstopping) selon la méthodologie de gestion du projet décrite ci-avant.

En termes de gestion/coordination de l'équipe d'assistance technique, le chef d'équipe sera responsable de :

- Préparer les **missions des experts court-terme**, en accord avec les besoins du projet: identification des besoins d'expertise, planification des missions d'AT,

rédaction des termes de référence, sélection des experts (en coordination avec l'équipe de backstopping), facilitation des prises de rendez-vous, etc. ;

- **Suivi des missions court-terme** : coordination avec les experts et les parties prenantes sur le déroulement des missions, suivi des activités prévues en conformité avec les TdR, relecture, input et contrôle qualité des livrables et rapports, etc. ;
- **Coordination et supervision des activités de l'Expert n°1** sur les activités techniques, administratives et financières (utilisation des budgets, autorisation des dépenses, etc.) ;
- **Gestion globale du projet d'AT** : préparation, planification opérationnelle et financière des activités, rédaction des livrables et rapports, coordination avec la DUE, et le MSFFDS, gestion et résolution des problèmes, etc. ;
- **Coordination avec l'équipe de backstopping** sur l'ensemble des sujets soulevés par la mise en œuvre du projet d'AT.

La gestion des résultats du programme

Les enjeux du programme imposent que le chef d'équipe, dont le positionnement au MSFFDS est primordial, joue un rôle clé dans la coordination et le suivi des différentes composantes de l'AT. **Les activités de coordination et de suivi des résultats du programme sont réalisées en appui du Comité de Pilotage du Projet.**

Pour ce faire, le chef d'équipe utilisera de manière systématique **l'approche de gestion axée sur les résultats.**

La gestion axée sur les résultats :

Depuis l'adoption par la Commission de l'UE de la Gestion du cycle de projet (PCM) et l'approche du cadre logique, plusieurs outils et méthodes de gestion ont été développés dans la perspective d'améliorer la gestion des projets et leur efficacité. La GAR participe de cette approche en se concentrant systématiquement sur les résultats plutôt que sur la réalisation d'activités déterminées dans un esprit de transparence et de reddition des comptes. Certains principes clés de la GAR sont :

- axer le dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus de développement ;
- aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats ;
- assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports ;
- axer la gestion sur l'obtention de résultats, plutôt que de gérer sur base des moyens ;
- utiliser l'information relative aux résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions.

PERSPECTIVE est l'institut de recherche et de formation du groupe SOFRECO / Conseil Santé. L'institut propose une formation en Gestion Axée sur les Résultats à destination des cadres des Ministères en charge de mise en œuvre de programmes / projets de développement. A ce jour, 20 formations ont été dispensées en GAR.



Il est fondamental de mettre en place dès le démarrage du projet un **système de suivi-évaluation** précis permettant d'assurer le suivi des résultats **selon la méthodologie de GAR**. Sur la base des TdR du Projet, document de référence pour le S&E du programme, il s'agira dans un premier temps d'effectuer une étude de baseline (analyse documentaire, entretiens individuels et collectifs, etc.), précisant la situation initiale des indicateurs. Sur cette base, les cibles annuelles devront être précisées avec le MSFFDS et l'ensemble des résultats, dont le cadre logique mis à jour, validés en Comité de Pilotage.

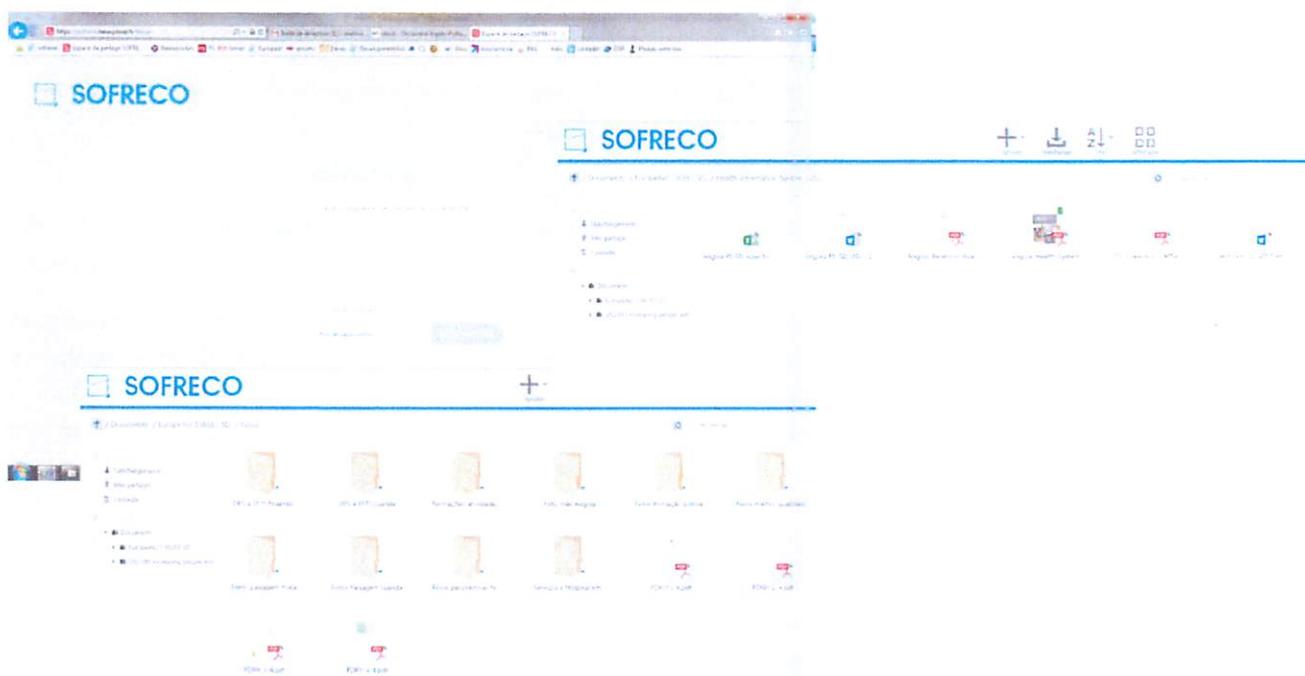
En outre, l'AT pourrait appuyer le CoPil dans **l'élaboration de cadres logiques (additionnels) selon l'approche GAR pour chacune des 6 Résultats du programme**, ce qui permettrait ainsi d'entrer dans le détail de la planification initiale et d'identifier les résultats opérationnels (extrants). L'élaboration et l'utilisation par les équipes fonctionnelles de ces cadres logiques GAR permettrait alors de déterminer les **résultats à court-terme** (extrants) afin de

faciliter la **communication interne et externe sur les résultats**, le **pilotage du projet et le rapportage**. Les EF, bénéficiaires des contrats de subvention, et les experts de l'AT, planifient (par des plans d'actions annuels) alors leurs extrants et détaillent les activités qui sont liées, plutôt que de se limiter aux activités.

Le suivi des activités et résultats des différents acteurs ne pourra se faire qu'avec une solide coopération et l'établissement de relations de coopération régulières. A cet effet, en addition des mécanismes de S&E susmentionnés, nous proposons que des **réunions de coordination aient lieu à un rythme mensuel ou bimensuel avec les responsables des différentes composantes**.

En termes de suivi, le Chef d'Equipe assumera aussi la tâche d'appui au CoPil dans le **suivi du programme** via des réunions régulières avec ces acteurs et la participation aux instances du dialogue sectoriel. Enfin, la Cheffe d'Equipe sera responsable de l'appui au MSFFDS dans le **suivi et la gestion des risques, problèmes et décisions du programme**, selon les discussions et décisions prises par les instances de pilotage du programme auxquels il participe. Ce suivi passera par la transmission par voie électronique (email) à la fin de chaque trimestre, des **tableaux de bord de suivi des risques, problèmes, décisions et modifications du programme**. Cette transmission se traduira aussi par la mise en ligne des documents via notre outil de partage et d'archivage de documents en ligne, « **NetExplorer** » (similaire à Dropbox), **disponible chez Conseil Santé (groupe SOFRECO)**. Chaque utilisateur dispose d'un accès personnel au dossier du projet qui sera créé, et peut alimenter le dossier et sous-dossiers, mettre à jour les documents, etc.

Outre les tableaux de bord trimestriels, le **dossier partagé** sera alimenté avec les documents des actions d'appui institutionnel, les termes de référence des mesures et des missions court-terme, les produits des actions, les rapports des AT long-terme et court-terme après validation.



Source : Solution NetExplorer du groupe SOFRECO/Conseil Santé

Coordination du programme

Conformément au TdR, le Comité de Pilotage du Projet sera mis en place dès le début du projet et constituera l'instance de pilotage technique et opérationnelle du projet, avec comme objectif spécifique « d'organiser et de superviser les activités de façon à assurer la bonne gouvernance du projet tout au long de sa durée et pour que ses activités puissent se dérouler avec toute l'efficacité voulue ». La cheffe d'équipe assurera la mise en place du CoPil en élaborant ses TdR et facilitera ses travaux : il élaborera les documents préparatoire, il appuiera la préparation des réunions, il prendra les minutes des réunions et assurera leur dissémination.

En outre, au plus tard 20 jours ouvrables après le démarrage de la mission, la cheffe d'équipe rédigera une **note méthodologique / Plan de travail** détaillant les activités, les livrables et le calendrier de réalisation de la mission y compris la remise des livrables ainsi que la répartition des tâches entre les experts, qui sera examinée, discutée et finalisée lors d'une première réunion du CoPil qui se tiendra au plus tard 1 mois après le démarrage de la mission. La capacité d'absorption de l'organisme bénéficiaire sera prise en compte lors de l'établissement du calendrier détaillé des activités. Cette note méthodologique sera incluse dans le **rapport préliminaire**.

La réussite d'un programme de cette envergure n'est possible que par la mise en place de solides mécanismes de coordination et communication interne, garantissant une transmission efficace et à temps de l'information, et permettant lorsque nécessaire de prendre les mesures d'ajustement qui s'imposent.

Dans cette perspective, l'AT participera sous l'égide de la Cheffe d'Equipe aux mécanismes suivants :

- **5 Réunions du Comité de Pilotage**, et autant de fois supplémentaire que nécessaire ;
- Réunions hebdomadaires avec les équipes fonctionnelles ;
- Réunions régulières et ad hoc avec la DUE et le MSFFDS ;
- Mécanisme de **communication permanente avec le MSFFDS**: rencontres régulières et ad hoc, échanges téléphoniques, électroniques, etc. ;
- Réunions de coordination avec les projets / programmes connexes à un rythme décidé lors du séminaire de lancement.

3.1.3 Principes généraux

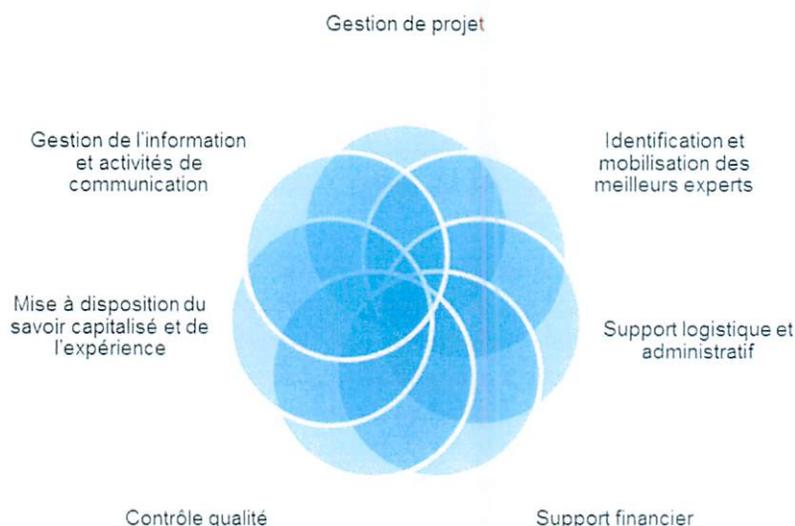
Le rôle de la structure d'appui est déterminant et c'est la raison pour laquelle notre consortium accorde une grande importance à sa composition et son organisation. Ainsi, la structure d'appui assurera toute la gestion du projet en lien avec les équipes sur place, au Maroc, et communiquera régulièrement avec le bénéficiaire, le coordinateur du programme de la DUE, et le pouvoir adjudicateur.

De la coordination à la gestion financière en passant par la mobilisation de l'expertise court-terme, la structure d'appui se doit de travailler dans la transparence et la qualité afin de garantir le bon déroulement du projet et la satisfaction du client.

La structure d'appui sera responsable de la mise en œuvre de notre méthodologie de gestion de projet, présentée dans la partie 2.1.

La capitalisation des savoirs sera aussi un élément clé de notre approche, afin d'assurer la pérennisation des résultats, après le départ de l'équipe d'experts.

Notre consortium mettra son expérience internationale approfondie de la conduite de projets d'Assistance Technique et remplira les services de support suivants :



3.1.4 Architecture de la structure d'appui

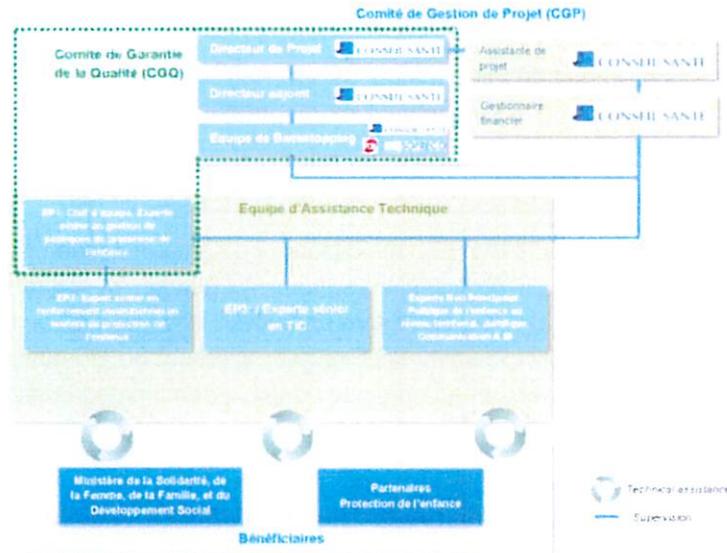
Pour accompagner l'équipe d'experts sur place, nous mettrons en place une structure d'appui spécifique composée de trois entités complémentaires :

- Le **Comité de gestion du projet (CGP)** : en charge de la gestion globale du projet d'AT, il est composé de :
 - Le Directeur de projet, responsable de la gestion globale du projet et interlocuteur principal du Bénéficiaire, du Client et du Bailleur,
 - Le Directeur Adjoint de projet, appuyant le Directeur de projet sur la gestion des affaires courantes (mobilisation des experts, contrôle qualité, planification, etc.),
 - L'équipe de backstopping, compose d'experts internes au Consortium, qui apporteront leur expertise en complément de l'équipe d'AT,
 - L'Assistante de Projet,
 - Le Gestionnaire financier de contrat ;
- Le **comité de garantie de la qualité (CGQ)** : il est responsable de la mise en œuvre des mécanismes de garantie de la qualité (voir partie 3.3), et notamment le contrôle qualité de toutes les activités, rapports et livrables, garantissant que l'AT atteigne les résultats attendus avec le niveau de qualité voulu. Il est composé de :
 - Le Directeur de projet,
 - Le Directeur Adjoint du projet,
 - La Cheffe d'équipe,

Le schéma ci-dessous présente l'architecture de notre structure d'appui, son organisation et ses relations avec l'équipe d'experts sur le terrain. **La structure d'appui opérera depuis le siège et sur le terrain du Projet**, accompagnant à chaque moment l'équipe d'experts mobilisée.

Les membres de la structure œuvrant depuis le siège auront tous un référent collatéral sur le terrain, supervisés par le Directeur de Projet. La **gestion comptable et administrative locale du Projet sera appuyée par une Assistante administrative et un Gestionnaire Financier, postés au siège de Conseil Santé**, en appui au Directeur de Projet, permettant ainsi d'assurer continuellement le suivi et le contrôle de la bonne gestion des moyens du Projet (expertise court terme, dépenses accessoires, etc.).

La structure d'appui peut être représentée comme suit :



3.1.5 Présentation des membres de la structure d'appui

3.1.5.1 Comité de Gestion de Projet (CGP)

Directeur de Projet- René Queffelec



René Queffelec est un gestionnaire de projet et spécialiste de santé publique qui dispose de 18 années d'expérience d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi et évaluation de projets de santé publique sur trois continents, et basé aux sièges d'institutions internationales.

Diplômé d'une école de commerce et de l'INALCO, il a travaillé dans de nombreux pays africains et sur la gestion de projets soutenus par des institutions financières internationales bilatérales et multilatérales très variées. Il a en particulier assuré le backstopping de projets de prévention du VIH financés par l'Union Européenne en Namibie et en Birmanie, et a donc une bonne connaissance des procédures de gestion et de mise en œuvre de l'Union Européenne.

Dans la cadre de projets de prévention du VIH auprès de toxicomanes en Chine, mis en œuvre en collaboration le Ministère de la sécurité publique de la République Populaire de Chine, pour lesquels il était le coordinateur basé à Kunming dans la province du Yunnan, il s'est familiarisé avec certaines des problématiques liées à la protection de l'enfance, et aux défis auxquels un pays en transition tel que la Chine doit faire face.

Il suivra l'exécution des tâches quotidiennes de l'équipe d'experts et du Contrat de services :

- Coordination générale et gestion des opérations et des missions ;
- Supervision de la Cheffe d'Équipe ;

- Analyse des besoins et des moyens requis ainsi que la mobilisation des experts court terme ;
- Contrôle technique et supervision, en particulier contrôle qualité des rapports et livrables ;
- Coordination financière du Contrat ;
- Coordination des services d'appui au Contrat au sein du Groupement ;
- Appui technique, logistique, financier et administratif à l'équipe d'experts ;
- Maintien régulier des contacts avec le pouvoir adjudicateur, la DUE, le MSFFDS et autres parties prenantes ;
- Maintien régulier des contacts avec le Chef d'Equipe et les experts court-terme ;
- Réalisation de missions au Maroc et ad hoc dès que besoin et participation aux réunions et événements clés du projet (réunion des comités, réunions de restitutions, etc.).

Directeur adjoint de Projet – Hugues TEMPLE-BOYER



Hugues TEMPLE-BOYER, est diplômé de santé publique et dispose de plus de 21 ans d'expérience professionnelle dans la gestion de projets de développement. Avant de rejoindre Conseil Santé en 2009, il a travaillé 12 années dans les pays en développement en qualité de Directeur National ou Coordinateur de programmes de développement, et en particulier dans le domaine de la santé et du social.

Dans le domaine social il a notamment, mis en place et animé pendant 3 années une **plate-forme d'ONGs travaillant dans le domaine des enfants des rues et visant à promouvoir les droits des enfants à Antananarivo (Madagascar)**. Dans ce cadre, il a été le **pionnier dans la mise en place de cellules d'écoute des familles et enfants en difficulté à Madagascar**. Il a parallèlement œuvré à **l'institutionnalisation de ces cellules d'écoute en coordonnant l'élaboration d'une politique d'action sociale pour la capitale malgache**. Il a parallèlement été très impliqué avec l'appui du BIT dans la réinsertion des enfants travailleurs et leur formation professionnelle.

Toujours à Madagascar, il a assuré le **secrétariat exécutif d'un mécanisme de protection sociale/santé pour les enfants démunis** d'Antananarivo mis en œuvre par un consortium de la société civile.

En Haïti, il a mis en œuvre un programme de **désarmement et de réinsertion des enfants des rues avec la participation de l'UNICEF**. Il a également initié la réflexion sur les peines alternatives à la prison pour les mineurs haïtiens.

Pendant, ses 6 années à la Fondation Terre des hommes, il a fait la promotion des droits de l'enfant auprès des partenaires institutionnels et de la société civile pour l'intégration de l'approche droit dans leur programmes et politiques.

Outre ses compétences techniques, il a une très grande expérience de gestion des programmes d'assistance technique d'appui à la réforme du secteur de la santé en Afrique et au Maghreb, financés par les grands bailleurs de fonds.

Chez Conseil Santé il a **géré de nombreux programmes de large envergure** (plus d'un million d'euros), dans le domaine du développement social et de la santé. **Il maîtrise parfaitement les procédures du UE**. Sa longue expérience de directeur de projets de grande dimension au siège, et de gestionnaire / expert sur le terrain, sa connaissance des procédures du UE, seront des atouts importants pour la bonne exécution du projet.

Il assistera et conseillera le Directeur de projet selon les besoins de la mise en œuvre du projet.

Equipe de Backstopping technique spécialisé

L'équipe de backstopping technique spécialisé apportera une expertise supplémentaire au projet. Elle est composée de personnel propre des membres du consortium, possédant une expertise technique pertinente pour appuyer l'AT du projet.

Secteur de la Protection Sociale – Elisabetta Zeni



Elisabetta Zeni, responsable de l'unité des projets internationaux chez FGB, est économiste et possède un master en études européens. Elle est directrice senior de projet avec 10 années d'expérience dans l'élaboration et la gestion des projets internationaux. Elle possède des connaissances solides dans la gestion de cycle de projet et dans l'approche cadre logique, ainsi que dans le suivi et l'évaluation des programmes et projets, selon les procédures d'UE, obtenues pendant ses expériences dans plusieurs sociétés de conseil européennes. Elle a été responsable pour la gestion technique et financière de plusieurs projets, parmi lesquels les contrats de fourniture des services EuropeAid, des subventions non remboursables EuropeAid et les programmes transnationaux comme « La jeunesse en Action » et « MED ». Elisabetta évaluera et garantira la qualité globale de l'activité concernant le projet, par un suivi constant des activités.

Secteur de l'Education – Maryline VIROT



La Directrice de Projet Maryline Virot est titulaire d'un Master en Sciences de l'éducation et d'un Master en Coopération Internationale en Education et Formation de l'Université Paris V – Descartes/Sorbonne. Elle est spécialiste en gestion de projet dans le domaine de l'éducation et de la coopération internationale. Elle bénéficie d'une grande expérience professionnelle, y compris sur le terrain au Sénégal, au Togo et dans d'autres pays africains où elle a appuyé techniquement les Ministères de l'éducation dans la mise en œuvre de leurs politiques éducatives ; et également en France, au Centre international d'études pédagogiques du Ministère de l'éducation nationale et à l'Organisation internationale de la Francophonie. Elle a donc une grande expérience des aspects institutionnels de l'éducation.

Actuellement Directrice de Projet au sein du département Education, formation professionnelle et développement social de SOFRECO, elle est responsable de la gestion du projet « Assistance technique pour l'appui à la réforme du secteur de l'éducation au Maroc », financé par l'Union Européenne, et a donc une bonne connaissance à la fois des procédures de l'Union européenne et du Royaume du Maroc.

Secteur de la Justice – Emmanuel Brigot



Titulaire d'un Master en ingénierie de projets internationaux et ressources humaines et d'un DESS en droit européen. Monsieur Brigot est Directeur de Projets au sein du département Economie, Management Public et Secteur Privé de SOFRECO, spécialiste de la gestion de projets de développement, bénéficiant d'une solide expérience (y compris d'une expérience de terrain) de mise en œuvre et de suivi des activités d'assistance technique en particulier sur les questions de bonne gouvernance et d'appui à la réforme de la justice.

Il a travaillé dans de nombreux pays tels que le Yemen, le Burundi, l'Egypte, la Gambie, le Tadjikistan, la Géorgie, la Bulgarie ou encore la Tunisie, pays dans

lesquels il a supervisé la mise en œuvre de projets de renforcement des capacités institutionnelles et de réforme administrative dans les secteurs de la justice et du pénitentiaire.

Il supervise actuellement la phase précédente de l'Assistance Technique au Projet de **Réforme de la Justice en Tunisie financé par l'UE** (2.6 millions, 2014-2017). Ayant assuré la gestion de nombreux projets financés par l'UE, Mr. Emmanuel Brigot dispose d'une connaissance approfondie de l'organisation des institutions mais aussi des procédures européennes

Assistante de projet – Cécilia BAUGNON



Cécilia BAUGNON possède une formation supérieure d'assistant de direction. Elle parle couramment français et anglais et bénéficie de **7 ans d'expérience professionnelle en tant qu'assistante administrative et de projets**. Après avoir travaillé pour SOFRECO pendant 1 an et demi comme assistante de projet, elle a rejoint Conseil Santé en février 2016.

Elle sera spécifiquement en charge de :

- L'ensemble des procédures administratives et financières liées aux contrats avec les experts (réservations de billets d'avion, hôtel, visa, etc.) ;
- Des procédures administratives et procédures liées au démarrage de la mission ;
- La mise en forme, l'édition, la multiplication et la diffusion des livrables produits par l'équipe d'experts, suivant la charte graphique proposée et validée au démarrage de la mission ;
- L'interface avec l'assistant de projet (secrétaire) du bureau de Rabat ;
- Du soutien administratif et logistique général lié à l'exécution de la mission.

Gestionnaire financier du contrat – François GUILLAUMIN



François GUILLAUMIN est un gestionnaire comptable senior. Il travaille dans le groupe SOFRECO/Conseil Santé depuis plus de **12 ans et a assuré la gestion et l'audit financier de vastes projets d'assistance technique financés par les bailleurs de fonds, incluant l'Union Européenne**, dont il maîtrise parfaitement les procédures comptables, administratives et financières.

Il suit notamment l'exécution du contrat EU-SIGN (**10^{ème} FED, 10M€**) au Nigéria et le projet PARSSI (**10^{ème} FED, 3,5M€**) en Côte d'Ivoire.

Ses compétences couvrent l'ensemble du cycle de projet : la formation de l'équipe d'experts aux procédures comptables au démarrage du projet, la facturation du Client, la gestion et l'analyse des comptes de la mission terrain (avec des missions sur place lorsque cela est nécessaire), la clôture du projet avec le paiement des dernières factures.

Il sera en charge de la gestion financière et comptable du projet, en conformité parfaite avec les besoins et les instructions du contrat, ainsi qu'avec les procédures de l'UE.

3.1.5.2 Résumé des responsabilités du CGP

		Directeur de Projet	Directeur Adjoint de Projet	Back stoppeur Secteur social	Back stoppeur Education	Back stoppeur Justice	Gestionnaire financier	Assistante administrative
Taches de l'équipe de Backstopping								
		René Queffelec	Hugues Temple-Boyer	Elisabetta Zeni	Maryline Viot	Emmanuel Brigot	François Guillaumin	Cécilia BAUGNON
Mise en œuvre générale du projet	Point Focal (questions techniques et contractuelles)	✓						
	Point contacte du Bénéficiaire	✓						
	Supervision Technique	✓	✓	✓				
	Assurance Qualité	✓	✓	✓				
	Supervision financière et contractuelle	✓	✓				✓	
	Gestion quotidienne Appui administratif et logistique	✓	✓					✓
Backstopping Technique	Résultat 1	✓	✓					
	Résultat 2	✓	✓	✓				
	Résultat 3	✓	✓	✓	✓	✓		
	Résultat 4	✓	✓	✓	✓	✓		
	Résultat 5	✓	✓	✓	✓	✓		
	Résultat 6	✓	✓					✓

3.1.6 Rôles et responsabilités de la structure d'appui

3.1.6.1 Appui financier et administratif

Notre département administratif et financier appuiera l'ensemble des questions liées à la gestion contractuelle du projet. Il assurera la formation intensive des experts en comptabilité et gestion financière, en accord avec les procédures de l'UE et de Conseil Santé. Cela garantit une mise en œuvre satisfaisante du projet. Notre département administratif et financier appuiera l'équipe d'experts tout au long du projet pour résoudre les problématiques administratives, comptables et de gestion budgétaire.

✓ Le Groupe SOFRECO / Conseil Santé dispose d'une situation financière irréprochable et d'une **trésorerie de plus de 10 millions d'euros**. Ce point est essentiel, tant le succès de ce Projet tient également à la capacité du contractant à exécuter rapidement et complètement ses obligations financières vis-à-vis du Client (caution), des fournisseurs et des experts.

✓ De par sa solidité financière établie, le Groupement garantit à l'équipe d'experts, en permanence et dès leur installation sur site, les moyens financiers nécessaires à l'équipement des bureaux et au recrutement du personnel d'appui, à l'avance de trésorerie et aux frais de missions des experts internationaux ainsi qu'au règlement des honoraires dans les délais requis.



SOFRECO

3.1.6.2 Appui administratif et logistique

Conseil Santé assurera l'ensemble de la logistique liée à la mobilisation des experts concernant les déplacements internationaux, les réservations d'avions, d'hôtels, les télécommunications, le secrétariat, la préparation des rapports sur supports papier et informatique dans les formats requis pour publication.

3.1.6.3 La connaissance des procédures de l'UE

Très impliqué dans la coopération internationale dans le monde entier, notre consortium est familier des méthodes et des politiques des bailleurs de fonds, en particulier de la Commission Européenne et des programmes de l'UE.

Tous les services de Conseil Santé et de ses partenaires ont ainsi une solide expérience de collaboration avec la CE. Ils sont donc aussi familiers des réglementations en vigueur et du respect des procédures.

3.1.6.4 Aspects techniques pour la réalisation de l'assistance technique

Le consortium s'assurera que les experts ne rencontrent aucune difficulté majeure dans la réalisation de leurs tâches respectives et le déroulement de leur mission. Cela garantira la qualité des services à fournir auprès du Client et permettra la prise de mesures correctives si nécessaire, conformément à notre méthodologie de gestion de projet.

Il est important de noter que nous fournirons un appui technique et méthodologique aux experts en fonction des besoins, à travers le comité de Garantie de la Qualité (CGQ). Pour chaque rapport, les prérequis de rapports (format, nombre de copies, périodicité) seront indiqués dans les lettres de mission des experts et l'apport technique (contenu technique, clarté et format de la présentation) sera validé par le Directeur de Projet avant sa soumission au Client.

Conseil Santé envoie régulièrement du siège des missions de soutien technique aux moments clés de la vie du projet (rapport de démarrage, comités de pilotage, etc.).

3.1.6.5 Suivi documentaire

Par le biais des ressources documentaires disponibles chez Conseil Santé, le Directeur de Projet ou son adjoint fournissent aux experts les documents nécessaires, rapports et études utiles à la bonne exécution de leur mission et à la rédaction de rapports.

3.1.6.6 Organisation de réunions de concertation et de débriefing

Des réunions régulières de concertation et débriefing entre les membres de l'équipe seront organisées à Rabat. Le Directeur de Projet participera à celles-ci depuis le Siège par le biais de la visioconférence, et y participera lors de ses missions régulières de backstopping.

Les objectifs de ces réunions seront de :

- Dresser le bilan des activités en cours ;
- Faire le point sur les difficultés rencontrées ;
- Prévoir si nécessaire des ajustements dans la méthode et/ou des mesures correctives concernant l'organisation de la mission ;
- Mettre en place un mécanisme de suivi de l'équipe projet sur le terrain et de revue des pairs sur les outils développés.

Notre consortium a identifié des experts pour constituer l'équipe projet, dont le bagage technique et l'expérience professionnelle s'enrichissent et se complètent mutuellement, afin de disposer d'une palette complète des compétences techniques requises pour la réalisation de cette mission. Nous prévoyons également d'installer un mécanisme de revue des pairs pour favoriser le suivi technique et méthodologique de la réalisation du projet. Le principal résultat recherché est de renforcer la cohésion technique et méthodologique de l'équipe d'experts, de manière à mieux assurer au final la production de résultats consistants, moins hétérogènes, et donc plus facilement comparables.

3.1.6.7 Possibilité de formations au sein de l'IFR-PERSPECTIVE

La création par le Groupe SOFRECO / CONSEIL SANTE de l'Institut de Formation et de Recherche « PERSPECTIVE » est issue de la volonté de capitaliser, valoriser et transférer le savoir-faire acquis par le Groupe depuis plus de 35 ans dans ses domaines d'intervention.



PERSPECTIVE a comme mission principale de concevoir et de dispenser des formations qui s'inscrivent dans une logique d'accompagnement. La démarche de PERSPECTIVE est structurée et élaborée au travers de modules de formation. Les phases de conception et de production des formations sont étudiées avec soin selon un cycle intégré et performant de renforcement des capacités. La particularité de l'Institut et de son positionnement permet de combiner les intrants nécessaires à la création d'interventions de renforcement de capacité réussies: Ingénierie de la formation, recherche, savoir-faire sectoriels dans tous les domaines où SOFRECO/Conseil Santé interviennent.

Concernant le volet formation, la volonté du Groupe est d'offrir à l'attention de cadres responsables au sein de sphères publiques et privées, nationales et internationales, des modules de formation « à la carte » dans des domaines sectoriels pointus et ce, dans les principales langues de la communauté internationale. PERSPECTIVE est ainsi en mesure d'accompagner les

bénéficiaires qui en expriment la demande dans la formulation du projet de formation, qui peut comprendre l'analyse de la problématique, des besoins de renforcement des compétences, le diagnostic des dispositifs, la conception du projet formatif, les moyens financiers et matériels à mettre en œuvre, la coordination et le contrôle du transfert de compétences dans le contexte socioéconomique du pays. Nos équipes de formateurs sont composées de chercheurs et d'experts - formateurs disposant tous d'une expérience prouvée dans les domaines dans lesquels ils exercent, et avec lesquels nous avons l'habitude de travailler.

L'Institut de Formation et de Recherche PERSPECTIVE est basé en France en Région Parisienne (Clichy), dans des locaux équipés et accueillants. Cette situation permet de recevoir convenablement les stagiaires, tout comme les meilleurs formateurs internationaux, ainsi que de proposer les atouts institutionnels, économiques et scientifiques de l'une des grandes métropoles européennes.

Pour plus d'informations sur l'Institut PERSPECTIVE (ses valeurs, les offres de formations du catalogue et à la demande, ses références), consulter le site internet: www.institutperspective.com.

3.2 Notre système d'assurance qualité

L'équipe de backstopping sera intégralement responsable de la mise en œuvre de notre méthodologie de gestion de projet, et notamment de notre méthodologie de gestion de la qualité.

Un système de contrôle qualité est mis en place par Conseil Santé pour garantir la conformité des prestations aux attentes du bénéficiaire, la satisfaction des objectifs de notre mandat tels que définis dans les Termes de Référence et le respect des engagements pris dans le contrat. Supervisé par le Directeur de Projet, le contrôle qualité s'applique aux prestations des experts sur le terrain et à la gestion générale du contrat par Conseil Santé pour garantir :

- Le respect du plan de travail et du calendrier de remise des livrables et des principaux jalons du Projet ;
- La qualité des livrables contractuels et leur conformité tant sur le fond que sur la forme ;
- La mobilisation dans les délais des experts court-terme.

Le système de contrôle de qualité comprend notamment:

- La mise au point d'un système de présentation des rapports d'activité normalisés (plan, contenu principal et forme) dès le démarrage de la mission ;
- Un contrôle de la qualité des livrables à plusieurs niveaux, avec :
 - Un contrôle de premier niveau par les experts eux-mêmes qui garantiront l'utilisation des meilleures pratiques dans leurs domaines de spécialité,
 - Un contrôle de deuxième niveau avec un contrôle qualité systématique des livrables des experts Court Terme par l'EP1,
 - Un contrôle de troisième niveau par le Directeur de Projet (ou son adjoint) et/ou les Conseillers Techniques avant remise au bénéficiaire, Client ou bailleurs. Le contrôle sera également soumis au Directeur Qualité du groupe Conseil Santé/SOFRECO ;

- Un suivi régulier de l'avancement des activités de l'équipe d'experts et de l'AT avec :
 - Des contacts permanents de l'EP1 avec les différents points focaux au niveau central et au niveau intermédiaire pour le suivi des activités,
 - La supervision par le Directeur de Projet du suivi des activités de l'AT effectuées par les experts sur le terrain, avec le déclenchement d'alertes auprès de l'EP1 et des points focaux du MSFFDS en cas de risque prévisible sur le déroulement d'une activité ;
- Un contrôle de la prestation des experts court-terme avec :
 - Une évaluation systématique des experts par l'EP1 dont le compte-rendu sera envoyé à l'ensemble des personnes-ressources de Conseil Santé,
 - Un suivi de l'exécution de l'intervention,
 - Une évaluation par les bénéficiaires des actions de l'Assistance Technique.

Le tableau ci-dessous récapitule les mesures conservatoires mises en œuvre par Conseil Santé pour veiller à la qualité des prestations de l'AT :

Engagements	Mesures conservatoires	Indicateurs objectivement vérifiables
Qualité et conformité des livrables	Relecture à plusieurs niveaux des livrables contractuels. Contrôle du respect du calendrier de remise des livrables par le Directeur de Projet.	Identification des personnes ressources. Dates de remise des livrables et conformité avec le plan de travail. Taux de validation des livrables dès la première remise.
Supervision du travail des experts sur le terrain	Contrôle du respect du plan de travail par l'EP1. Réunions téléphoniques mensuelles et/ou ad-hoc entre le Directeur de Projet et l'EP1. Appui et soutien administratif, logistique et financier du siège de Conseil Santé. Missions de suivi sur le terrain par le Directeur de Projet et/ou son adjoint.	Nombre de révisions du plan de travail suite au rapport de démarrage. Nombre de missions de suivi sur le terrain effectuées par le Directeur de Projet. Atteinte des résultats spécifiques des activités du plan de travail.
Réactivité en cas de défaillance d'un Expert clé	Intérim par un expert <i>in-house</i> de Conseil Santé dans l'attente d'un remplaçant pour un expert principal en cas de carence supérieure à trois semaines.	Durée de la vacance du poste.
Remplacement d'un expert non-clé	Remplacement dans les deux semaines pour les experts courts termes.	Durée de la vacance du poste.
Acceptabilité des factures et de la gestion financière du Contrat	Contrôle par le Directeur de Projet de la conformité des éléments de facturation établis par le gestionnaire comptable (Feuille de Temps, justificatifs des dépenses accessoires, ...).	Taux de validation des factures.
Equipement et fonctionnement des experts	Appui pour assurer la mise à disposition des moyens logistiques et opérationnels à Rabat.	Moyens logistiques et opérationnels en place à l'arrivée des experts principaux.

Dans le cadre de l'Assurance Qualité, les outils suivants sont aussi mis en place :

Outil	Utilisateurs	Fonction principale
Tableau de bord du projet	Structures d'appui ; Experts principaux.	Permet le suivi de la mise en œuvre du Projet, notamment du respect des délais contractuels et de la mobilisation des ressources du projet (expertise, dépenses accessoires).
Manuel de Procédures du projet	Membres de l'équipe d'appui ; Experts (principaux et court terme).	Comprend la description des procédures à suivre, des «checklists», les modèles à utiliser, etc.
Code de déontologie	Structures d'appui ; Experts (principaux et court terme).	Définit le code de conduite à respecter dans le cadre du projet. Fait partie des contrats de tous les experts mobilisés.

Dans le cadre de ses engagements envers la qualité, le Groupe SOFRECO / Conseil Santé a nommé en 2014 un Directeur Qualité. Travaillant en étroite collaboration avec les Directeurs des départements techniques des deux sociétés, le Directeur Qualité est le référent-clé pour la mise à jour continue et la mise en œuvre des politiques et des processus d'assurance-qualité et d'intégrité de la société. De plus, et au niveau de chaque projet, le Directeur Qualité est responsable de la mise en marche du système d'assurance-qualité défini dans le cadre du contrat, y compris la définition et le contrôle du respect des procédures par les équipes d'appui au siège, le Groupement, les équipes d'experts et le personnel de soutien.

3.3 Sous-traitance

Aucune sous-traitance n'est prévue dans le cadre de notre offre technique. Toutes les prestations seront réalisées par les membres du Consortium.

4 IMPLICATION DE TOUS LES MEMBRES DU CONSORTIUM

4.1 Présentation du Consortium

4.1.1 Conseil Santé

4.1.1.1 Présentation de Conseil Santé

Conseil Santé, filiale de SOFRECO, est une société française privée de service en ingénierie du développement spécialement dédiée au secteur de la santé et de la protection sociale, réalisant la majorité de son activité à l'international. Depuis sa **création en 1997**, Conseil Santé a réalisé **plus de 300 projets** dans toutes les régions du monde, en majorité sur des financements multilatéraux. Son expérience et son savoir-faire, acquis à la faveur de ces projets, sont reconnus par l'ensemble de ses partenaires.



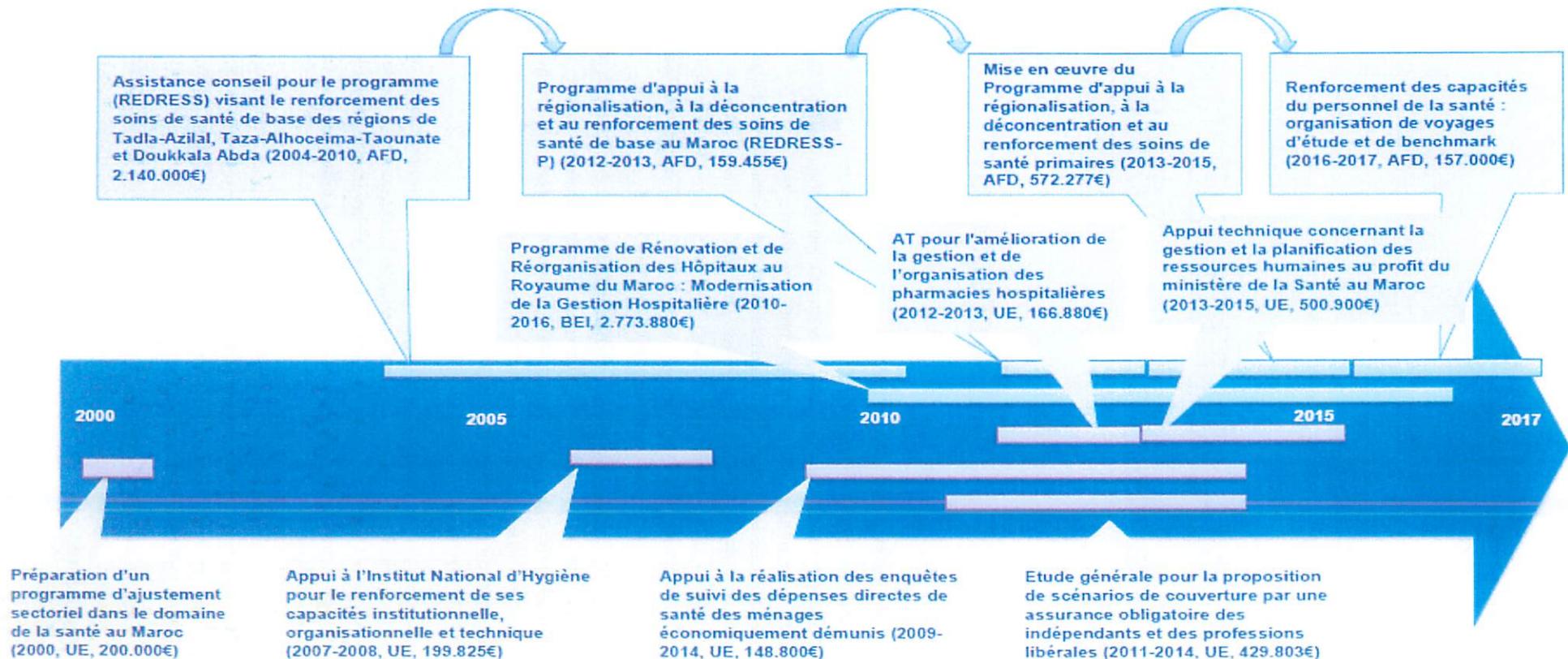
Conseil Santé a réalisé un chiffre d'affaires de près de **12 millions d'euros en 2016**. Cette activité s'explique principalement par les relations de professionnalisme et de confiance qui ont été tissées d'une part avec les clients et bénéficiaires des projets réalisés, et d'autre part avec des experts de qualité ayant toujours une expérience significative dans les domaines requis ainsi que dans les zones géographiques couvertes.

Conseil Santé bénéficie d'un large panel d'experts de toutes nationalités, ainsi que d'un important réseau de représentants et de contacts locaux. Nous collaborons fréquemment avec des instituts de recherche et des organisations spécialisées dans la santé, afin de pouvoir offrir la meilleure expertise pour la mise en œuvre de nos projets.

L'expertise de Conseil Santé en matière d'appui institutionnel et d'assistance technique à la mise en œuvre de gros programme sectoriel sous **financement UE** a été acquise à la faveur de nombreux projets dans le domaine, mis en œuvre dans le monde ces quinze dernières années.

Outre son expertise sectorielle et son expérience du l'UE, Conseil Santé peut se prévaloir d'une grande expérience au Maroc, notamment en termes d'assistances techniques.

Présentation chronologique des principaux projets d'AT et études mis en œuvre par Conseil Santé au Maroc :



4.1.2 SOFRECO

SOFRECO (France) est, avec **2 000 contrats gérés** depuis **40 ans**, une des premières sociétés européennes offrant des services de conseil et



d'assistance technique en particulier financés par **l'UE**. Par ailleurs, SOFRECO a une vaste expérience en matière de **gestion de projets complexes**. La gestion de projets de grande envergure est rendue possible notamment grâce à la **solidité financière** reconnue de SOFRECO, avec un chiffre d'affaires aujourd'hui supérieur à **50 millions d'euros** et une trésorerie d'environ **10 millions d'euros**.

SOFRECO en quelques chiffres

Nombre de contrats réalisés: plus de 2 000, dont environ 200 en cours

Zones géographiques : plus de 150 pays sur les 5 continents

Effectifs du Groupe :

- Plus de 200 permanents au siège ou expatriés
- Plus de 100 consultants associés intervenant régulièrement sur des missions (études, évaluations, assistance technique, maîtrises d'œuvre déléguées)

Une base de données avec plus de 30 000 experts.

SOFRECO est organisée en 6 départements sectoriels :

- Economie, Management public et Développement du Secteur Privé ;
- Education, Formation Professionnelle, Développement Social ;
- Agriculture et Développement Rural ;
- Transport, Infrastructures et Energie ;
- Industries : agro-industries, chimie, engrais, mines ;
- Environnement et Gestion des Ressources Naturelles.

SOFRECO met ainsi en œuvre des projets d'assistance technique, réalise des études et des évaluations dans des secteurs liés à l'ensemble des champs d'intervention du projet.

Ce champ d'intervention **multidisciplinaire** permet à la société de couvrir à la fois des questions **transversales** (coordination des bailleurs, méthodes de suivi-évaluation de projet, techniques de formation, etc.) et de créer des **synergies** entre projets et départements sur des thématiques proches ou complémentaires.

SOFRECO comprend également un **Institut de Formation et de Recherche** (Perspective) dont l'activité, transversale aux domaines d'intervention de SOFRECO, vise à capitaliser le savoir-faire développé en interne. Perspective offre des formations sur mesure au siège et au sein des administrations, aux cadres de l'administration publique notamment en matière de gestion de projets, d'intégration de la dimension genre dans les politiques publiques, et de gouvernance.

SOFRECO, fort de **40 ans d'expérience générale dans le développement et la coopération**, apporte sa compétence reconnue en matière de gestion d'unité d'appui à projets et de **gestion de projets d'assistance technique** financés par les bailleurs de fonds, et en particulier **par l'Union Européenne**. Sa solidité financière et sa trésorerie lui permettant de gérer d'importants projets et d'assurer le leadership de grands consortia (établissement des cautions nécessaires, préfinancement des projets, avances pour l'équipement et une opérationnalité rapide des bureaux de projet...). **Plus de 360 projets d'un montant supérieur à 500 000 d'euros** ont ainsi été mis en œuvre avec succès depuis sa création.

SOFRECO a une très bonne connaissance du contexte marocain avec la mise en œuvre de **36 projets depuis 1991 dans le pays**, au bénéfice des diverses administrations (Ministères de l'éducation, des finances, de la santé, Ministère de l'Agriculture, etc.).

SOFRECO a par ailleurs une **connaissance approfondie des procédures de l'Union Européenne**, ayant conduit depuis sa création plus de 90 projets dans la zone Maghreb-Moyen Orient **dont plus de 20 au Maroc**.

4.1.3 Fondazione Giacomo Brodolini (FGB)



La Fondazione Giacomo Brodolini (FGB) est un centre d'excellence de recherche dans les domaines des **tendances du marché du travail et des changements sociaux**. Grâce à ses 40 ans d'expérience, la FGB a gagné une très haute réputation au niveau international pour l'application d'une méthode de recherche rigoureuse et interdisciplinaire. Son engagement est axé sur le **renforcement des échanges** entre les différents acteurs sociaux. Les recherches, les évaluations et les services de conseil de la FGB se focalisent sur : les **politiques et inclusion sociale ; le marché du travail ; la protection sociale ; les droit humains et la non-discrimination; le renforcement des capacités et formation**.

Depuis 1971, les activités de recherche de la FGB sont conduites de façon indépendante et en collaboration avec établissements publics et privés au niveau national et international, comme la Commission Européenne et le Parlement, les autorités nationales et locales, les organisations d'entreprises, les instituts de culture et recherche. En plus, la FGB encourage et organise séminaires, conférences, débats et publications afin de favoriser la circulation des idées, la dissémination des résultats de recherche et le dialogue social et académique.

LES POINTS FORTS DE FGB

Les domaines d'expertise principaux sont les politiques d'inclusion sociale, l'emploi et les politiques de formation

Expertise étendue dans la recherche sociale appliquée, définition des politiques sociales et des services

Expérience solide dans la gestion d'activité de renforcement des capacités, formation et voyage d'études

Depuis 2003, la FGB est chargée de la coordination et gestion d'un important réseau européen d'experts académiques dans les domaines du genre et du marché du travail, comme le Réseau Européen de l'Emploi et l'Egalité de Genre (EGGE) et le Réseau sur l'Egalité de Genre, l'Inclusion Sociale, la Santé et les Soins de long terme (EGGSI). En plus, entre 2011 et 2015, la FGB s'est occupée de la coordination du réseau Européen d'Experts dans l'Egalité de Genre (ENEGE). Les services fournis par la FGB incluent la gestion et la coordination des groupes d'experts, le contrôle de la qualité et l'appui technique en phase de préparation des rapports, la recherche académique et appliquée et la formation. En Italie la FGB est un influenceur d'opinion actif sur les thématiques de l'égalité de genre, l'inclusion sociale, la non-discrimination et la protection des personnes défavorisées.

Depuis partir de 2014, la FGB est partenaire pour l'Italie, de l'Agence Européenne pour les Droits Fondamentaux (FRA). La FGB suit pour l'Italie l'application des droits humains et en particulier des directives européennes sur les droits humains. La FGB fournit des services de recherche, d'identification et de collecte de données, mise à jour du rapport

national annuel sur l'état d'application des droits humains, préparation de notes d'information synthétiques sur les événements les plus importants qui concernent le respect des droits humains. Dans le cadre du projet FRA NET, la FGB a conduit d'études et recherches approfondies sur les enfants à risque, les mineurs étrangers non-accompagnés, la détention des enfants migrants, les droits des enfants dans l'UE.

La FGB a une expérience étendue dans la gestion de projets de la Commission Européenne, du Parlement Européen et des établissements et organismes nationaux et internationaux. Durant les 5 dernières années, la FGB a finalisé plus de 30 projets au nom de et en collaboration avec la Commission Européenne.

Domaines d'intervention

Les activités conduites par la FGB se focalisent autour des domaines d'intervention suivants :

- **Capital humain et marché du travail** : loi et régulation du travail, enseignement de l'éducation professionnelle, analyse des politiques ;
- **Politiques de protection et inclusion** : inclusion sociale, protection, non-discrimination, droits humains, migration ;
- **Intégration de la dimension de genre** : priorités transversales, modèles de prévision, évaluation, politiques, audits institutionnels et budgétisation ;
- **Développement et croissance économique** : développement économique, industrie et commerce, PME, qualité et innovation, support institutionnel, développement local, politiques régionales, intégration régionale.

Services fournis

Les services fournis par la FGB sont les suivants :

- **Etudes** à tous les niveaux du cycle de projet et programme (programmation, identification, mise en œuvre, suivi et évaluation) ;
- **Assistance technique** dans la définition et mise en œuvre des politiques et stratégies, conception et mise en œuvre des programmes complexes, renforcement des capacités, audits institutionnels, suivi et évaluation ;
- **Organisation et animation de formation**, incluant la formation sur l'inclusion sociale et la protection, les thématiques de genre, l'intégration de la dimension de genre, l'emploi ;
- **Conception et organisation des centres et observatoires sur l'emploi.**

Capacités

Le chiffre d'affaires annuel de la FGB est supérieur à 5 Million d'euros, avec 53 employés spécialisés dans la mise en œuvre de projets internationaux dans ses différents sièges : Rome (siège principal), Bruxelles, Milan et Ankara. Les équipes sont organisées par domaines thématiques afin d'assurer la correcte et ponctuelle mise en œuvre des projets. La FGB est supportée par un comité scientifique composé par des Professeurs des universités, des experts sénior et des spécialistes qui assurent la très haute qualité des résultats.

Tout le personnel de la FGB est hautement qualifié et, au-delà de l'expertise thématique, possède des connaissances spécifiques sur les méthodes et les outils de gestion de projets, les techniques de suivi et évaluation et aussi de recherche économique et sociale. Afin d'assurer la mise en œuvre ponctuelle de projets multi pays - qui exigent une connaissance approfondie du contexte des politiques nationales – la FGB peut compter sur la collaboration et l'expertise d'un réseau important de partenaires et experts.

4.2 Complémentarité entre les différents membres du consortium

Conseil Santé, SOFRECO, et la FGB ont décidé d'entrer en partenariat pour la réalisation de ce programme d'AT en raison de leur complémentarité. Le tableau ci-dessous présente les principales complémentarités techniques et opérationnelles des différents membres du consortium :

Tâches	Conseil Santé	SOFRECO	FGB
Complémentarités en termes de capacités techniques			
Expertise de l'appui institutionnel en aux niveaux central et régional	✓✓	✓✓✓	✓✓
Expertise dans la gestion et la mise en œuvre de projets d'AT sur financement UE	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Connaissance approfondie du contexte Marocain	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
Expertise Protection de l'enfance	✓✓	✓✓	✓✓✓
Expertise en inclusion sociale	✓	✓✓	✓✓✓
Expertise en éducation		✓✓✓	✓
Expertise dans le secteur de la justice		✓✓✓	✓
Complémentarités en termes de capacités opérationnelles			
Solidité financière (lignes de crédit bancaires, grosse trésorerie)	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
Equipes de soutien dédiées (appuis administratifs, logistiques et opérationnels)	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
Base de données d'experts nationaux et internationaux	✓✓✓	✓✓✓	✓✓

4.3 Méthodes de travail en consortium

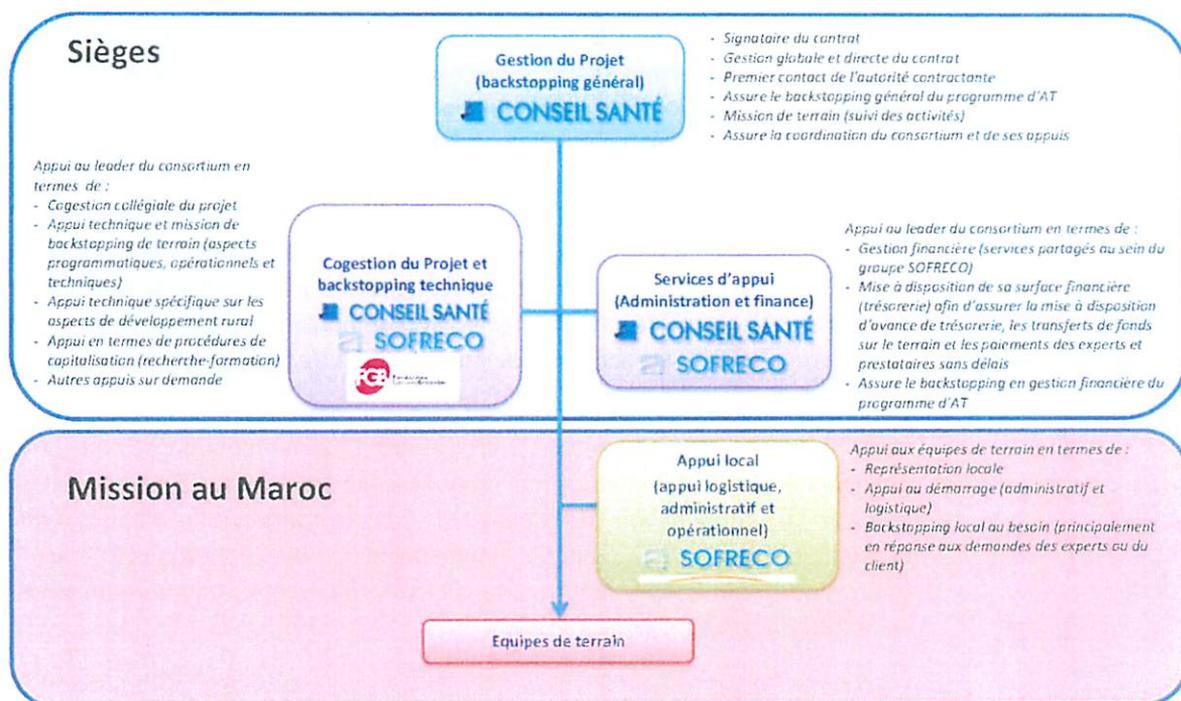
Les méthodes de travail en consortium sont issues des expériences communes et concernent l'ensemble du processus du cycle de projet : du choix des pays et projets d'intérêt commun, de la préparation de la lettre d'intérêt, de la préparation de l'offre technique et financière, à la réalisation du projet. Les procédures de fonctionnement du consortium sont décrites dans un accord de groupement et un manuel de procédures. Ces deux documents lient les membres du consortium, organisent leurs rôles et tâches et harmonisent leurs procédures.

L'accord de groupement comprend les éléments contractuels liant les membres du Consortium alors que le manuel de procédures comprend des éléments plus opérationnels, tels que la gouvernance du consortium, la gestion des opérations, les arrangements en termes de gestion financière, de gestion logistique, les procédures de

facturation, les procédures de mobilisation de l'expertise court-terme et le système d'assurance qualité (y compris l'organisation des missions de backstopping au Maroc).

4.4 Rôles and tâches de chaque membre du consortium

Les rôles et tâches des membres du consortium sont schématisés ci-dessous :



4.4.1 Rôles et tâches de Conseil Santé (Leader)

En sa qualité de signataire du contrat, Conseil Santé est le premier contact de l'autorité contractante. En cela, sa Direction prépare et signe tous les documents contractuels tels que le contrat de services et ses avenants potentiels, et les courriers officiels.

Conseil Santé assure la gestion globale et directe du contrat et le backstopping général du programme d'AT. En termes de tâches spécifiques, Conseil Santé coordonnera la mobilisation de l'équipe d'AT sur le terrain à partir de la réception de l'ordre administratif de démarrage. Les services d'appui de Conseil Santé s'assureront que tous les experts ont un contrat en bonne et due forme, un visa, un billet d'avion et leur équipement informatique standardisé (par le service informatique commun de Conseil Santé/Sofreco), et qu'ils disposent d'une avance de trésorerie suffisante pour s'installer et démarrer la mission.

Le Directeur de Projet (René Queffelec, Conseil Santé) accompagne systématiquement les experts sur le terrain pour l'ouverture des missions.

Conseil Santé assurera par la suite l'appui à l'installation des experts à Rabat. Une fois l'équipe en place et le projet démarré, le rôle de Conseil Santé comprendra :

- l'appui technique (relecture des rapports, organisation des missions de backstopping sur le terrain pour suivi des activités) ;
- l'appui à la mobilisation des expertises court-terme (finalisation des TDRs, identification et présélection des CVs, soumission du dossier pour, mobilisation du

candidat retenu, suivi de sa mission et des rapports jusqu'à leur soumission au client) ;

- et l'appui en réponse aux besoins logistiques, financiers et comptables de la mission (transfert de fonds, suivi des dépenses, collecte et vérification des feuilles de temps des experts, validation et paiement mensuel des factures des experts, etc.).

Toutes ces tâches seront effectuées en lien étroit avec les autres membres du consortium, dont Conseil Santé assure la coordination. Cela comprend la consultation des autres membres du consortium pour répondre à une demande de mobilisation d'expertise court-terme, pour répondre à une demande particulière de l'équipe (quel que soit le membre qui emploie le ou les experts) ou à une demande du client (mission conjointe, mobilisation lors d'évènement particuliers tels que l'évaluation à mi-parcours, etc.)

4.4.2 Rôles et tâches de Sofreco (Membre)

En sa qualité de membre technique et opérationnel, Sofreco fournira un appui au leader du consortium en termes de cogestion collégiale du projet, d'appui technique et mission de backstopping de terrain (aspects programmatiques, opérationnels et techniques), d'appui en termes de procédures de capitalisation (recherche-formation), et autres appuis sur demande.

Les équipes de backstopping de Sofreco seront pleinement intégrés dans la structure de gestion du projet. Le partage de responsabilités à la fois technique et géographique implique la mobilisation de l'ensemble des départements finance, administration, contractuel, gestion de projet et communication. Elle sera encadrée par l'équipe de direction de Sofreco et s'intégrera dans le suivi des projets structuré autour de revues de performance trimestrielles.

L'appui du Groupe Sofreco au consortium est une garantie très importante de bonne marche du projet, spécifiquement dans sa composante financière.

Comme évoqué plus avant, Conseil Santé et Sofreco partagent un certain nombre de services d'appui, dont le service bancaire et comptable, et le service informatique. L'appui du Groupe Sofreco au leader du consortium sera donc en termes de :

- back-up de la surface financière du Groupe pour l'émission de la garantie bancaire (avance de démarrage) ;
- mise à disposition de sa trésorerie afin d'assurer la mise à disposition d'avance de fonds aux experts et à la mission, la disponibilité permanent de fonds pour le paiement des experts et prestataires mensuellement et sans délais ;
- backstopping en gestion financière du programme d'AT par le Gestionnaire Financier, François Guillaumin ;
- Appui de backstopping technique dans les secteurs de l'éducation et de la justice.

4.4.3 Rôles et tâches de la FGB (Membre)

En sa qualité de membre technique et opérationnel, fournira un appui au leader du consortium. Les équipes de backstopping de seront pleinement intégrés dans la structure de gestion du projet

La FGB s'associera ainsi aux services de backstopping de Conseil Santé à travers l'offre de services spécifiques suivante:

- Une assistance technique additionnelle dans le domaine de l'inclusion sociale ;
- Un soutien continu au mécanisme de suivi et évaluation dont le suivi des activités et l'analyse des performances par rapport aux indicateurs de processus et de résultats ;

Implication de tous les membres du consortium

- Une expertise technique pour garantir la plus haute qualité lors de la planification ;
- Garantie de la plus haute qualité des missions de court terme grâce à un soutien lors du développement des termes de référence, du développement des critères de recrutement des experts et lors de la revue de rapports de mission ;
- Toute autre activité de backstopping nécessaire au succès dans la mise en œuvre du projet.

4.4.4 Contribution des membres du consortium aux Résultats du Projet

La complémentarité des membres du Consortium est évidente eu égard de leurs contributions respectives à la réalisation des résultats du projet tels que détaillé dans le tableau ci-dessous:

Contribution des membres du Consortium	
Phase de démarrage, exécution et clôture du projet	<p>Tous les membres du Consortium ont travaillé en étroite collaboration pour l'élaboration de cet appel d'offres. Ils continueront cette collaboration dans les phases de démarrage, d'exécution et de clôture du projet à travers une coopération technique, administrative et logistique.</p> <p>Conseil Santé gèrera les accords avec la DUE et préparera le projet en ce qui concerne les aspects techniques / administratifs. Tous les membres seront étroitement associés à ce travail préparatoire, y compris l'affinement des méthodologies et des outils à utiliser dans la mise en œuvre de l'assistance technique.</p> <p>Sous la direction de Conseil santé, tous les membres du consortium assisteront à la réunion de lancement et participeront à la mise en place de l'AT, au recrutement d'experts, au suivi et à l'évaluation de l'AT et à l'élaboration des rapports. Tous les membres seront étroitement liés aux aspects techniques et aux solutions pour la résolution opportune et adéquate des problèmes.</p> <p>Les membres de l'équipe de backstopping, intégrant le personnel interne de chacun des membres du consortium, soutiendront la mise en œuvre du projet sur le plan technique à tous les stades. Chaque membre spécialisé apportera son savoir-faire et son expertise dans les domaines spécifiques de la santé, de l'industrie, de la communication, de la formation etc.</p> <p>Tous les membres du consortium participeront à la préparation, la mise en œuvre et le suivi (S&E) de toutes les activités prévues de cette AT, y compris la mobilisation d'expertise à court terme.</p>
Résultat 1	<p>Conseil Santé apportera son expertise dans l'appui à l'élaboration de Stratégies Nationales, notamment dans le domaine de la Santé. SOFRECO apportera son expertise dans l'organisation de dialogue stratégique et l'appui institutionnel, ainsi que sa connaissance des enjeux des secteurs de l'éducation et de la justice, notamment au Maroc. La FGB apportera son expertise dans le domaine des politiques d'inclusion sociale.</p> <p>Conseil Santé, SOFRECO et la FGB sont expérimentés dans l'organisation de voyages d'études. Conseil Santé/SOFRECO pourraient appuyer un voyage en France, alors que la FGB pourrait appuyer un voyage en Italie si ce pays est identifié.</p>
Résultat 2	<p>Conseil Santé et SOFRECO contribueront dans la mise en œuvre de Plan d'Action au niveau territorial, ainsi que dans son suivi-évaluation.</p> <p>La FGB contribuera au niveau de l'élaboration de programmes de formation.</p>
Résultat 3	<p>Conseil Santé et SOFRECO contribueront dans la mise en œuvre de Plan d'Action au niveau territorial, ainsi que dans son suivi-évaluation..</p> <p>La FGB contribuera au niveau de l'élaboration de cadres juridiques concernant les droits humains selon les directives européennes,</p>
Résultat 4	<p>Les trois membres du consortium apporteront leurs expériences respectives en matière de développement de bases de données et de systèmes de suivi dans les différents secteurs dans lesquels ils sont actifs.</p>
Résultat 5	<p>Les trois membres du consortium apporteront leurs expériences respectives en matière de développement de procédures d'évaluation et de rapportage dans les différents secteurs dans lesquels ils sont actifs.</p>
Résultat 6	<p>Les trois membres du consortium apporteront leurs expériences respectives en matière de capitalisation.</p>

5 CALENDRIER DES ACTIVITES

5.1 Chronologie du Projet

Selon les termes de référence, le projet devrait démarrer au **en février 2018** pour une durée de 24 mois. Afin d'assurer le bon démarrage du projet, une mise en œuvre et une pérennisation des activités, le projet avancera selon plusieurs phases distinctes :

- Une phase de démarrage pendant le premier mois

L'installation de l'AT et l'activation du CoPIL, moment fondamental de l'AT, permettant d'installer l'équipe et la rendre opérationnelle et de créer les relations et conditions de travail pour une bonne mise en œuvre du projet. Cela permettra également d'activer le CoPIL. Les résultats de cette phase sont validés par le rapport préliminaire, résultat des débats de la première réunion du CoPIL, qui contient notamment une analyse de la situation existante et du plan de travail détaillé du projet mis à jour après le premier mois.

- Une phase de mise en œuvre pendant les 23 mois suivants

Selon notre approche opérationnelle, nous avons divisé cette phase de mise en œuvre en 5 séquences

- **La séquence de sensibilisation**, d'une durée maximale de 1 mois : Elle comprend :
 - Le voyage d'étude,
 - Le séminaire de lancement,
 - La mise en place de l'UTG.
- **La séquence de diagnostic / audit** : Cette séquence sera consacrée à l'étude de l'existant aussi bien au niveau central qu'au niveau territorial. Elle durera 4 mois :
 - Consultations au niveau central et territorial,
 - Etude de diagnostic; cartographie des besoins et audit fonctionnel et normatif dans les trois provinces pilotes,
 - Inventaire des bases de données,
 - Inventaire des initiatives et outils de communication,
 - Analyse des données,
 - Présentation des analyses lors d'une réunion de CoPIL.
- **La séquence d'élaboration des propositions** : Cette séquence sera consacrée à l'élaboration et la présentation du dispositif territorial et des outils (système de suivi ; etc) l'accompagnant (6 mois) :

- Elaboration des propositions de dispositifs territoriaux (CPPE ; etc.),
 - Du projet de système de suivi et de ses outils,
 - Du plan d'action pour les pôles ressources,
 - Du programme et des outils de formation,
 - Du plan de sensibilisation et de mobilisation des collectivités territoriales et des outils associés (projet de convention de partenariat, cahier des charges pour la journée nationale de la protection de l'enfance),
 - Du plan d'action pour réduire les écarts et dysfonctionnements et manuel de qualité pour les dispositifs opérationnels au niveau local dans les trois régions pilotes,
 - Du cadre normatif,
 - Des plans provinciaux de protection de l'enfance,
 - Des manuels de procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux,
 - De la stratégie de communication,
 - D'une présentation lors d'un CoPIL,
 - Organisation et tenue du séminaire de partage et de validation de la stratégie de mobilisation des collectivités territoriales.
- **La séquence de pilotage des propositions** : Cette séquence sera consacrée au pilotage des systèmes de suivi et des procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux, et à la formation des formateurs (11 mois)
- Pilotage du système de suivi avec 5 séances de coaching,
 - Pilotage du système d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux avec X séances de coaching,
 - Formation des formateurs,
 - Production des supports de communication.
- La **séquence de capitalisation**, d'une durée maximale de 1 mois : Outre l'organisation du séminaire national, cette phase permet de clôturer le projet d'un point de vue technique (rédaction du rapport global de consolidation, passation, transfert des livrables, plan de capitalisation, etc.), administratif et financier (clôture des comptes du projet, liquidations des derniers paiements, collectes des derniers documents comptables, etc.).

Le rapportage et suivi-évaluation du projet se fera tout au long de la période d'exécution comme cela est présenté dans le calendrier d'activités détaillé ci-après.

Un calendrier précis de chaque phase et tâche a été élaboré afin de donner une image claire de la mise en œuvre du projet et permettant d'atteindre les résultats attendus. Le calendrier sera révisé au démarrage du projet et ajusté en fonction des indications de la DUE et des bénéficiaires.

5.2 Etapes clés du projet

Etapes-clés	Calendrier Semaine/mois
Démarrage de la mission et mobilisation des experts	Semaine 1
Réunion de briefing au CAP-RSA	Semaine 1
Note méthodologique / Plan d'action	Semaine 3
Première réunion du CoPIL	Semaine 4
Rapport préliminaire	Semaine 4
Voyage d'étude	Mois 2
Séminaire de lancement du projet	Mois 2
Plan d'action et manuel de procédures de l'UTG	Mois 2
Etude de diagnostic	Mois 6
Audit fonctionnel et normatif des services en trois provinces pilotes	Mois 6
Etude inventaire des bases de données existantes	Mois 6
Inventaire des outils de communication	Mois 6
Réunion de CoPIL	Mois 6
Système de suivi des structures territoriales (études et tableau de bord)	Mois 13
Projet de Plan d'Action au niveau de chaque province	Mois 13
Plan d'action pour la création de pôles ressources provinciaux	Mois 13
Programme de formation et supports pédagogiques	Mois 13
Projet de stratégie de mobilisation des collectivités territoriales	Mois 13
Projet de convention de partenariat pour les collectivités territoriales	Mois 13
Cahier des charges pour l'organisation de la journée nationale de protection de l'enfance	Mois 13
Plan d'action pour réduire et/ éliminer les écarts et dysfonctionnements des services	Mois 13
Manuel de qualité pour les services	Mois 13
Procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux sous la forme d'un manuel de procédures et de rapportage	Mois 13
Plans d'action provinciaux	Mois 13
Projet de cadre normatif	Mois 13
Système de suivi : cahier des charges, base de donnée et mode d'emploi	Mois 13
Méthodologie de communication	Mois 13
Réunion du CoPIL	Mois 13
Séminaire de partage et de validation de la stratégie de mobilisation des collectivités territoriales	Mois 14
Installation du système de suivi et formation des utilisateurs	Mois 14 et 15
Formation des utilisateurs sur les procédures d'évaluation	Mois 15

Etapes-clés	Calendrier Semaine/mois
et de rapportage des dispositifs territoriaux	
Formations de formateurs	Mois 15 à 17
Coaching du système de suivi	Mois 16 à 23
Coaching des procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux	Mois 16 à 23
Outils de communication développés	Mois 18
Réunion du CoPIL	Mois 19
Projet de Rapport Final	Mois 23
Séminaire National et CoPIL	Mois 24
Rapport global de consolidation	Mois 24

5.1 Calendrier détaillé d'activités

PHASE		1												2											
Séquence		Année 1												Année 2											
Activités/Tâches		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
R0	Phase de démarrage																								
A1	Installation de l'AT																								
T1	Reunion de Briefing avec la CAP-RSA en presence des representants du beneficiaire																								
T2	Installation du bureau																								
T3	Presentation de l'equipe au beneficiaire																								
T4	Recrutement de l'Assistante																								
A2	Activation du CoPIL																								
T1	Preparation de la Note methodologique / Plan d'Action																								
T2	Preparation du manuel de procedures du projet																								
T3	Preparation et tenue de la premiere reunion du CoPIL																								
T4	Preparation des rapports intermediaires et du rapport global de consolidation																								
R1	Le mecanisme de pilotage strategique et operationnel du PPIPE est renforce																								
A1	Appui à la Division de l'enfance du MSFFDS																								
T1	Reunions de concertation avec les parties prenantes																								
T2	Elaboration du plan d'action																								
T3	Elaboration du manuel de procedures																								
A2	Voyage d'étude																								
T1	Elaboration d'un document de concept sur le choix du pays cible																								
T2	Elaboration du programme preliminaire																								
T3	Invitation des participants																								
T4	Elaboration du planning detaille																								
T5	Elaboration du document preparatoire du voyage																								
T6	Organisation logistique																								
T7	Organisation et deroulement du voyage																								
T8	Organisation de la reunion bilan																								
T9	Evaluation et elaboration du document final de synthese																								
T10	Elaboration du plan de partage d'experience																								
T11	Organisation d'un atelier de restitution																								
A3	Séminaire de lancement du projet																								
T1	Elaboration du programme																								
T2	Elaboration de la liste de participants																								
T3	Elaboration des presentations des enjeux et des objectifs du projet																								
T4	Invitation des participants																								
T5	Organisation logistique																								
T6	Organisation et deroulement du seminaire																								
T7	Rapportage																								
R2	Les structures territoriales de protection de l'enfance sont mises à niveau																								
A1	Appui technique aux Comités provinciaux de protection de l'enfance.																								
T1	Consultations au niveau central																								
T2	Elaboration des outils (questionnaires, guide de discussion de groupe focus, etc.)																								
T3	Validation des outils																								
T4	Planification des missions de terrain dans les trois provinces																								
T5	Organisation et tenue des missions de terrain																								
T6	Compilation et analyse des resultats																								
T7	Rapportage																								
T1	Reunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central																								
T2	Reunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial																								
T3	Elaboration des propositions concretes pour les dispositifs territoriaux sous la forme d'analyses FFOM pour toutes les differentes options																								
T4	Présentation au CoPIL																								
A2	Appui à la mise en place des Pôles ressources provinciaux.																								
T1	Reunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central																								
T2	Reunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial																								
T3	Elaboration des propositions concretes pour les dispositifs territoriaux sous la forme d'analyses FFOM pour toutes les differentes options																								
T4	Présentation au CoPIL																								
A3	Formation de formateurs pour les pôles ressources provinciaux																								
T1	Reunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central																								
T2	Reunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial																								
T3	Elaboration du plan de formation																								
T4	Elaboration des supports pedagogiques																								
T5	Présentation au CoPIL																								
T1	Préparation du Programme de formation																								
T2	Finalisation des supports pedagogiques																								
T3	Organisation des formations																								
T4	Réalisation des formations																								
T5	Rapport sur les formations																								
A4	Sensibilisation et mobilisation des collectivités territoriales																								
T1	Reunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central																								
T2	Reunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial																								
T3	Elaboration de la strategie de mobilisation des collectivites locales																								
T4	Elaboration du projet de convention de partenariat																								
T5	Elaboration d'un cahier des charges pour l'organisation de la journée nationale de la protection de l'enfance																								
T6	Présentation au CoPIL																								
A5	Séminaires de partage et validation de la stratégie de mobilisation des collectivités locales																								
T1	Reunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central																								
T2	Reunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial																								
T3	Organisation du seminaire																								
T4	Elaboration du rapport de deroulement du seminaire																								
T5	Mise à jour du Projet de mobilisation des collectivites locales																								
T6	Mise à jour du Projet de convention de partenariat																								

PHASE		Année 1												Année 2											
Séquence		Année 1												Année 2											
Activités/Tâches		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
R3	Les dispositifs opérationnels de la protection de l'enfance, au niveau local, dans les trois régions pilotes sont développés																								
A1	Cartographie des besoins et des capacités des services liés à la protection de l'enfance																								
T1	Consultations au niveau central																								
T2	Elaboration des outils (questionnaires, guide de discussion de groupe focus, etc.)																								
T3	Validation des outils																								
T4	Planification des missions de terrain dans les trois provinces																								
T5	Organisation et tenue des missions de terrain																								
T6	Compilation et analyse des résultats																								
T7	Rapportage																								
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central																								
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial																								
T3	Elaboration du plan d'action pour l'amélioration de la qualité																								
T4	Elaboration du manuel de qualité																								
T5	Elaboration des procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux sous la forme d'un manuel de procédures																								
T6	Présentation au CoPIL																								
A2	Elaboration de projets de textes réglementaires																								
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central																								
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial																								
T3	Elaboration du cadre juridique pour le fonctionnement des dispositifs territoriaux et du système d'information																								
T4	Elaboration du cadre juridique qui permette la prise en charge administrative des enfants en contact avec la justice																								
T5	Contribution à l'élaboration d'un code de protection de l'enfance																								
T6	Présentation au CoPIL																								
A3	Elaboration des plans d'action provinciaux de protection de l'enfance																								
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central																								
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial																								
T3	Elaboration des plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance, à court et à moyen terme																								
T4	Présentation au CoPIL																								
R4	Une base de données pour l'identification et le suivi des enfants à risque dans trois régions pilotes est mise en place																								
T1	Consultations au niveau central avec toutes les parties prenantes																								
T2	Visite des institutions hébergeant les serveurs																								
T3	Compilation et analyse des résultats																								
T4	Rapportage																								
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central																								
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial																								
T3	Elaboration du cahier des charges																								
T4	Développement du système de suivi																								
T5	Elaboration des guides de l'application																								
T6	Présentation au CoPIL																								
T1	Elaboration des outils pour les séances de coaching, présentation PowerPoint, fiches de test guides																								
T2	Planification et réalisation des séances de coachings sur une période de 11 mois																								
T3	Rédaction des rapports de fonctionnement																								
R5	Le fonctionnement des dispositifs territoriaux opérationnels dans les trois régions pilotes est évalué																								
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central																								
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial																								
T3	Elaboration du plan d'action pour l'amélioration de la qualité																								
T4	Elaboration du manuel de qualité																								
T5	Elaboration des procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux sous la forme d'un manuel de procédures																								
T6	Présentation au CoPIL																								
T1	Elaboration des outils pour les séances de coaching, présentation PowerPoint, fiches de test guides																								
T2	Planification des séances sur une période de 11 mois																								
T3	Rédactions de rapports de séances de coaching																								
R6	Le fonctionnement des dispositifs territoriaux opérationnels dans les trois régions pilotes est évalué																								
A1	Production d'un rapport annuel																								
T1	Production régulière des rapports semestriels																								
T2	Production du rapport Annuel																								
T3	Production du rapport global de consolidation																								
A2	Séminaire national																								
T1	Préparation de cahier des charges																								
T2	Préparation de la liste de participants																								
T3	Organisation de la logistique																								
T4	Préparation des supports pédagogiques																								
T5	Mise en œuvre de l'événement																								
T6	Rédaction du rapport sur le déroulement du séminaire																								
A3	Développer les outils de communication																								
T1	Consultations au niveau central avec toutes les parties prenantes																								
T2	Compilation et analyse des résultats																								
T3	Rapportage																								
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central																								
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial																								
T3	Elaboration du plan de communication																								
T4	Présentation de plan de communication au CoPIL																								
T5	Elaboration des supports																								

- Phase de démarrage
- Séquence 1
- Séquence 2
- Séquence 3
- Séquence 4
- Séquence 5

5.2 Répartition des jours de travail par expert

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Année 1	Total Cumulé
<i>Nombre de jours de travail plein temps</i>														
Expert Principaux														
Expert 1 Cheffe d'équipe	20	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	20	200	200
Expert 2: Expert en renforcement institutionnel	15	10	15	20	20	20	15	15	15	15	20	20	200	200
Expert 3: Expert en TIC			4	10	5	1	20	20	20	20	10	10	120	120
Expert Non Principaux														
Expert court terme senior en politique de l'enfance au niveau territorial	15	15	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	130	130
Expert court terme senior juridique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	10	10	40	40
Expert court terme junior en communication	0	0	0	0	10	10	10	10	10	10	20	0	80	80
Expert court terme junior en informatique	0	0	0	10	10	10	0	10	5	5	0	0	50	50

	Mois 13	Mois 14	Mois 15	Mois 16	Mois 17	Mois 18	Mois 19	Mois 20	Mois 21	Mois 22	Mois 23	Mois 24	Année 2	Total Cumulé
<i>Nombre de jours de travail plein temps</i>														
Expert Principaux														
Expert 1 Cheffe d'équipe	16	20	16	16	16	16	16	16	16	16	16	20	200	400
Expert 2: Expert en renforcement institutionnel	15	10	20	20	20	5	5	5	5	5	5	5	120	320
Expert 3: Expert en TIC	20	10	0	5	0	5	0	5	0	5	5	5	60	180
Expert Non Principaux														
Expert court terme senior en politique de l'enfance au niveau territorial	20	10	5	0	0	5	0	0	4	0	0	6	50	180
Expert court terme senior juridique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40
Expert court terme junior en communication	0	0	0	10	20	20	0	0	0	0	0	0	50	130

Seq 1 Seq 2 Seq 3 Seq 4 Seq 5

5.3 Tableau de répartition de l'expertise par résultat

Le tableau ci-dessous a été élaboré à partir des TdRs et des besoins identifiés dans notre approche méthodologique. Il sera confirmé ou révisé dans le rapport de démarrage.

Expert	Rap & CoPIL	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Total
Expert 1: Expert en planification et gestion de projet avec une expérience confirmée en matière de protection de l'enfance. Chef d'équipe	30	60	125	90	35	35	25	400
Expert Principal 2: Expert en renforcement institutionnel en protection de l'enfance	5	20	186	70	0	30	9	320
Expert 3: Expert en TIC	5	0	0	0	175	0	0	180
Expert court terme senior en politique de l'enfance au niveau territorial	0	15	65	42	42	10	6	180
Expert court terme senior juridique		0	0	40	0	0	0	40
Expert court terme junior en communication		0	10	0	0	0	120	130
Expert court terme junior en informatique	0	0	0	0	50	0	0	50
Total	40	95	386	247	292	80	160	1300

6 CADRE LOGIQUE

Ce cadre logique a été établi sur le modèle décrit dans la figure 24 du manuel de gestion du cycle de projet d'Europaid. En cela le cadre logique doit être différencié du cadre de suivi/évaluation qui sera établi au moment du démarrage du programme d'AT.

Description des activités		Moyens	Facteurs en dehors du contrôle du projet et qui pourrait avoir un impact sur l'atteinte des résultats
Phase de démarrage			
Installation de l'AT			
AT01.1	Installation de l'AT, recrutement de l'assistante	Expert Principal 1 : 15 jours ; Expert principal 2 : 1 jours ; Backstopping (ressources propres); Moyens logistiques et administratifs propres de l'AT	Disponibilité de l'ensemble des intervenants et parties prenantes
AT01.2	Mise en place de l'organisation interne de management et de gestion du projet		
AT01.3	Organisation des réunions de briefing avec la CAP-RSA en présence des représentants du bénéficiaire		
Activation du CoPIL			
AT02.1	Péparation de la Note méthodologique / Plan d'action	Expert Principal 1 : 15 jours ; Expert principal 2 : 4 jours ; Backstopping (ressources propres); Moyens logistiques et administratifs propres de l'AT.	Disponibilité de l'ensemble des intervenants et parties prenantes
AT02.2	Péparation du manuel de procédures		
AT02.3	Préparation des présentations du projet pour le CoPIL		
AT02.4	Organisation et tenue du premier CoPIL		
AT02.5	Rapportage du CoPIL		
AT02.6	Rédaction du rapport préliminaire		
Phase de mise en œuvre			
R1	Le mécanisme de pilotage stratégique et opérationnel du PIPPEM est renforcé		
R1.A1	Appui à la division de l'enfance du MSFFDS		
T1	Réunion de concertation avec les parties prenantes	Expert principal 1 : 45 jours ; Expert principal 2 : 15 jours ; Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	Disponibilité de l'ensemble des intervenants et parties prenantes Indisponibilité ou faible motivation des partenaires ; Absence de coopération.
T2	Elaboration du plan d'action		
T3	Elaboration du Manuel de procédures		

Description des activités		Moyens	Facteurs en dehors du contrôle du projet et qui pourrait avoir un impact sur l'atteinte des résultats
R1.A2	Voyage d'étude		
T1	Elaboration d'un document de concept sur le choix du pays cible	Expert principal 1 : 10 jours ; Expert principal 2 : 25 jours ; Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 23 jours ; Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	Disponibilité des parties prenantes et personnes devant participer au voyage ; Budget suffisant pour le voyage et les frais des participants.
T2	Elaboration du programme préliminaire		
T3	Invitation des participants		
T4	Elaboration du planning détaillé		
T5	Elaboration du document préparatoire du voyage		
T6	Organisation logistique		
T7	Organisation et déroulement du voyage		
T8	Organisation de la réunion bilan		
T9	Evaluation et élaboration du document final de synthèse		
T10	Elaboration du plan de partage d'expérience		
T11	Organisation d'1 atelier de restitution		
R1.A3	Séminaire de lancement du projet		
T1	Elaboration du programme	Expert principal 1 : 5 jours ; Expert principal 2 : 5 jours ; Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	Disponibilité des invités du séminaire ; Volonté politique des diverses parties prenantes.
T2	Elaboration de la liste de participants		
T3	Elaboration des présentations des enjeux et des objectifs du projet		
T4	Invitation des participants		
T5	Organisation logistique		
T6	Organisation et déroulement du séminaire		
T7	Rapportage		

Description des activités		Moyens	Facteurs en dehors du contrôle du projet et qui pourrait avoir un impact sur l'atteinte des résultats
R2	Les structures territoriales de protection de l'enfance sont mises à niveau		
R2.A1	Appui technique aux Comités provinciaux de protection de l'enfance		
T1	Consultations au niveau central	Expert principal 1 : 55 jours ; Expert principal 2 : 55 jours ; Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 23 jours ; Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	Choix des provinces pilotes acté dès le début du projet ; Coopération de l'ensemble des acteurs ; Collaboration avec les partenaires ; Leadership du MSFFDS.
T2	Elaboration des outils pour les missions de terrain		
T3	Validation des outils		
T4	Planification des missions de terrain dans les trois provinces		
T5	Organisation et tenue des missions de terrain		
T6	Compilation et analyse des résultats		
T7	Elaboration des propositions concrètes pour le système de suivi pour les Comités provinciaux de protection de l'enfance et d'un plan d'action au niveau de chaque province		
T8	Présentation au CoPIL		
R2.A2	Appui à la mise en place des Pôles ressources provinciaux		
T1	Elaboration des propositions concrètes pour les pôles ressources provinciaux, comprenant un plan d'action, un projet d'établissement type et un plan de formation	Expert principal 1 : 30 jours ; Expert principal 2 : 30 jours ; Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 15 jours ; Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	Choix des provinces pilote acté dès le début du projet ; Coopération de l'ensemble des acteurs ; Collaboration avec les partenaires ; Leadership du MSFFDS.
T2	Présentation au CoPIL		
R2.A3	Formation de formateurs pour les pôles ressources provinciaux		
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central	Expert principal 1 : 20 jours ; Expert principal 2 : 76 jours ; Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 15 jours ; Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	Coopération des partenaires et disponibilité de l'ensemble des parties prenantes ; Disponibilité du personnel pour participer aux formations ; Disponibilité des personnels techniques.
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial		
T3	Elaboration du plan de formation		
T4	Elaboration des supports pédagogiques		
T5	Présentation au CoPIL		
T6	Préparation du Programme de formation		

Description des activités		Moyens	Facteurs en dehors du contrôle du projet et qui pourrait avoir un impact sur l'atteinte des résultats
T7	Finalisation des supports pédagogiques		
T8	Organisation des formations		
T9	Réalisation des formations		
T10	Rapport sur les formations		
R2.A4	Sensibilisation et mobilisation des collectivités territoriales		
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central	Expert principal 1 : 10 jours ; Expert principal 2 15 jours ; Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 20 jours ; Expert Court terme junior communication : 10 jours ; Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	Coopération des partenaires et disponibilité de l'ensemble des parties prenantes ; Budget suffisant pour des actions de plaidoyer cohérentes et efficace.
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial		
T3	Elaboration de la stratégie de mobilisation des collectivités locales		
T4	Elaboration du projet de convention de partenariat		
T5	Elaboration d'un cahier des charges pour l'organisation de la journée nationale de la protection de l'enfance		
T6	Présentation au CoPIL		
R2.A5	Séminaire de partage et validation de la stratégie de mobilisation des collectivités locales		
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central	Expert principal 1 : 10 jours ; Expert principal 2 : 10 jours ; Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	Choix des provinces pilote acté dès le début du projet ; Coopération de l'ensemble des acteurs ; Collaboration avec les partenaires ; Leadership du MSFFDS.
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial		
T3	Organisation du séminaire		
T4	Elaboration du rapport de déroulement du séminaire		
T5	Mise à jour du Projet de mobilisation des collectivités locales		
T6	Mise à jour du Projet de convention de partenariat		

Description des activités		Moyens	Facteurs en dehors du contrôle du projet et qui pourrait avoir un impact sur l'atteinte des résultats
R3	Les dispositifs opérationnels de la protection de l'enfance, au niveau local, dans les trois régions pilotes sont développés		
R3.A1	Cartographie des besoins et des capacités des services liés à la protection de l'enfance		
T1	Consultations au niveau central	Expert principal 1 : 35 jours ; Expert principal 2 : 35 jours ; Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 13 jours ; Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	Choix des provinces pilote acté dès le début du projet ; Coopération de l'ensemble des acteurs ; Collaboration avec les partenaires ; Leadership du MSFFDS.
T2	Elaboration des outils (questionnaires, guide de discussion de groupe focus, etc.)		
T3	Validation des outils		
T4	Planification des missions de terrain dans les trois provinces		
T5	Organisation et tenue des missions de terrain		
T6	Compilation et analyse des résultats		
T7	Rapportage		
T8	Elaboration du plan d'action pour l'amélioration de la qualité		
T9	Elaboration du manuel de qualité		
T10	Présentation au CoPIL		
R3.A2	Elaboration de projets de textes réglementaires		
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central	Expert principal 1 : 35 jours ; Expert principal 2 : 35 jours ; Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 13 jours ; Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	Coopération des partenaires ; Volonté politique d'obtenir un cadre réglementaire le plus rapidement possible.
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial		
T3	Elaboration du cadre juridique pour le fonctionnement des dispositifs territoriaux et du système d'information		
T4	Elaboration du cadre juridique qui permette la prise en charge administrative des enfants en contact avec la justice		
T5	Contribution à l'élaboration d'un code protection de l'enfance		
T6	Présentation au CoPIL		

Description des activités		Moyens	Facteurs en dehors du contrôle du projet et qui pourrait avoir un impact sur l'atteinte des résultats
R3.A3	Elaboration des plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance		
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central	Expert principal 1 : 30 jours ;	Choix des provinces pilote acté dès le début du projet ; Coopération de l'ensemble des acteurs ; Collaboration avec les partenaires ; Leadership du MSFFDS.
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial	Expert principal 2 : 15 jours ;	
T3	Elaboration des plans d'actions provinciaux de protection de l'enfance, à court et à moyen terme	Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 17 jours ;	
T4	Présentation au CoPIL	Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	
R4	Une base de données pour l'identification et le suivi des enfants à risque dans trois régions pilotes est mise en place		
R4.A1	Système de suivi		
T1	Consultations au niveau central avec toutes les parties prenantes	Expert principal 1 : 35 jours ;	Disponibilité des acteurs; Coopération des partenaires.
T2	Visite des institutions hébergeant les serveurs	Expert principal 3 : 175 jours	
T3	Compilation et analyse des résultats de l'inventaire / étude de l'existant	Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 42 jours	
T4	Elaboration des outils pour les séances de coaching, présentation PowerPoint, fiches de test, guides	Expert court terme junior informaticien : 50 jours	
T5	Planification des séances sur une période de 12 mois	Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	
T6	Rédaction des rapports de fonctionnement		
R5	Le fonctionnement des dispositifs territoriaux opérationnels dans les trois régions pilotes est évalué		
R5.A1	Définition des procédures d'évaluation et de reporting		
T1	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau central	Expert principal 1 : 35 jours ;	Coopération des partenaires et disponibilité de l'ensemble des parties prenantes ; Leadership du MSFFDS.
T2	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial	Expert principal 2 : 30 jours ;	
T3	Elaboration des procédures d'évaluation et de rapportage des dispositifs territoriaux, sous la forme d'un manuel de procédures	Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 10 jours ;	
T4	Elaboration des outils pour les séances de coaching, présentation PowerPoint, fiches de test, guides	Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	
T5	Planification des séances sur une période de 12 mois		
T6	Réalisation des séances puis Rédactions de rapports de séances de coaching		

Description des activités		Moyens	Facteurs en dehors du contrôle du projet et qui pourrait avoir un impact sur l'atteinte des résultats
R6	Les acquis sont capitalisés et la communication est mise en œuvre		
R6.A1	Production d'un rapport annuel		
T1	Production régulière des rapports semestriels	Expert principal 1 : 10 jours ; Expert principal 2 : 5 jours ; Expert principal 3: 5 jours ;	Coopération des partenaires pour les données.
T2	Production du rapport Annuel	Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 3 jours ;	
T3	Production du rapport global de consolidation	Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	
R6A2	Séminaire national		
T1	Préparation de cahier des charges	Expert principal 1 : 5 jours ;	Disponibilité des invités du séminaire.
T2	Préparation de la liste de participants	Expert principal 2 : 4 jours ;	
T3	Organisation de la logistique	Expert court terme senior (politique de l'enfance au niveau territorial) : 3 jours ;	
T4	Préparation des supports pédagogiques	Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	
T5	Mise en œuvre de l'évènement		
T6	Rédaction du rapport sur le déroulement du séminaire		
R6A3	Développer les outils de communication		
T1	Consultations au niveau central avec toutes les parties prenantes	Expert principal 1 : 10 jours ;	Disponibilité d'un budget suffisant pour produire et reproduire les outils de communication.
T2	Compilation et analyse des résultats de l'inventaire des outils de communication	Expert principal 2 : 2 jours ;	
T3	Réunions de concertation avec les parties prenantes au niveau territorial	Expert court terme junior communication : 120 jours ;	
T4	Elaboration du plan de communication	Equipe de backstopping : appui permanent et continu.	
T5	Présentation de plan de communication au CoPIL		
T6	Elaboration des supports		

ANNEXES



Odas



Paris, le 2 novembre 2017

Monsieur le Directeur,

Conformément à nos échanges, je vous confirme que dans le cadre du projet « Appui à la protection de l'enfance au Maroc » du programme « Réussir le Statut Avancé II » financé par l'Union européenne, l'Odas est d'accord pour envisager un partenariat avec votre bureau d'étude Conseil Santé.

Dans ce cadre, l'Odas est disposée à recevoir une délégation de représentants des acteurs de la protection de l'enfance du Maroc, en vue d'une prise de contact et d'échanges sur les enjeux de la protection de l'enfance dans un système décentralisé.

Le cas échéant, l'Odas pourra étudier comment ses activités et son réseau peuvent être utilement mobilisée à la réalisation de l'objectif du projet.

Je vous prie d'accepter, Monsieur le Directeur, mes sincères salutations.


Didier LESUEUR
Directeur général

Monsieur René QUEFFELEC
Project Director
Conseil Santé
92, boulevard Victor Hugo
92110 Clichy

Gilles Séraphin
Professeur des Universités

Paris, le 5 novembre 2017

Monsieur André Queffelec
Conseil Santé/Sofreco

Monsieur,

Suite à nos nombreux échanges, je vous confirme mon fort intérêt pour votre projet.

En tant que sociologue, ancien directeur de la recherche, des études et des actions politiques à l'Union nationale des associations familiales (Unaf), organisme parapublic dont les missions sont définies par la loi, et en tant qu'ancien directeur de l'Observatoire national de la protection de l'enfance (ONPE, ex-Oned), organisme public dont les missions sont définies également par la loi, je peux vous apporter cette expérience pour la consolidation d'une politique publique de protection de l'enfance au Maroc. Je précise également que depuis mes recherches doctorales et postdoctorales, qui se sont déroulées au Cameroun et au Kenya (en étant intégré à un centre de recherche français, l'IRD), je me suis également spécialisé dans les questions de la contextualisation, notamment culturelle, dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Par ailleurs, avec ces emplois préalablement occupés, mais plus largement en occupant des postes de responsabilité dans des instances nationales qui mettent en œuvre ces politiques publiques (jusqu'à peu, en étant membre du Haut conseil à la famille, à l'enfance et aux âges –HCFEA ; actuellement en étant expert associé sur les questions de recherche au Conseil national de la protection de l'enfance – CNPE ; ainsi qu'en pilotant la commission « Enfance/adolescence » au Conseil national de la Santé mentale –CNSM), je pourrai être disponible pour organiser des rencontres avec les principaux acteurs de la protection de l'enfance en France.

Enfin, je suis intégré aux principaux réseaux de recherche européens et internationaux sur cette question (Ispcan, Eusarf...), en ayant notamment participé et piloté plusieurs programmes de recherche européens. Comme au sein de l'Université de Paris-Nanterre j'ai intégré le principal laboratoire français qui travaille sur cette question (le Cref) et comme je suis responsable de la filière du master Efise (Éducation familiale et interventions socio-éducatives en Europe), master qui s'adresse à des cadres et futurs cadres en protection de l'enfance principalement et qui peut se dérouler en formation continue, avec diverses modalités de travail à distance, je pourrai également être un acteur et un promoteur d'un rapprochement qui pourrait être envisagé avec les institutions d'enseignement et de recherche marocaines qui travaillent en protection de l'enfance. Je peux en préalable organiser une rencontre avec l'Université de Nanterre (laboratoire Cref et département des sciences de l'éducation) pour discuter des diverses possibilités.

Vous remerciant pour les échanges très riches que nous avons déjà eus, je vous prie d'agréer, Monsieur Queffelec, mes sincères salutations.

Pr. Gilles Séraphin

Annexe IV : Experts principaux

ROYAUME DU MAROC



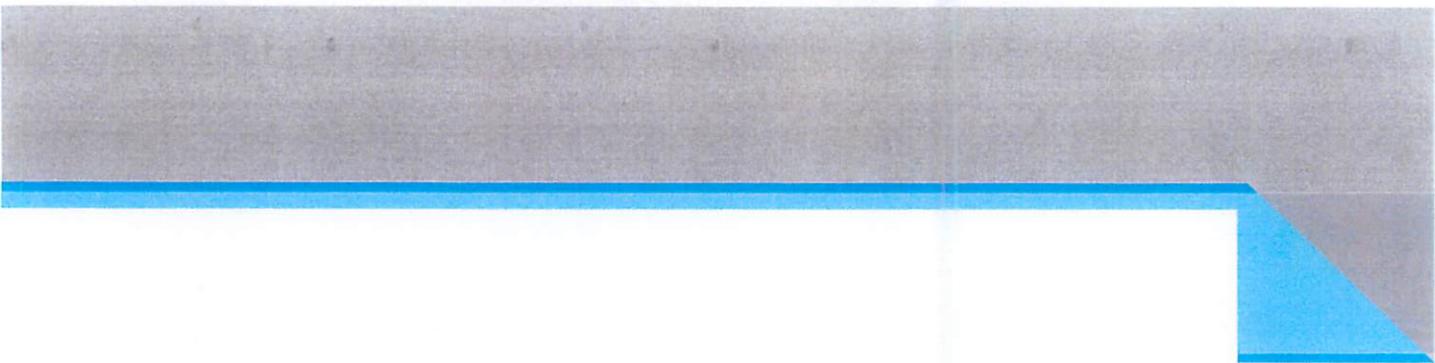
UNION EUROPEENNE



Experts Principaux

3

EXPERTS PRINCIPAUX



3.1 Liste nominative des experts principaux

Appel d'offres restreint n° EuropeAid/138755/IH/SER/MA
 APPUI A LA PROTECTION DE L'ENFANCE

ANNEXE IV : EXPERTS PRINCIPAUX

Nom de l'expert	Rôle proposé dans le projet	Années d'expérience	Age	Niveau de formation	Domaine de spécialisation	Expérience dans le pays bénéficiaire	Langues et niveau de connaissance (très bien, bien, faible)
Ioana POPA	Expert senior de catégorie 1 en gestion de politiques de protection de l'enfance- Chef d'équipe (Expert Principal 1)	25 ans	66	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctorat (PhD) Recherche en Santé publique et en éducation ▪ Diplôme spécialisé en démographie - Population et développement ▪ Licence en Mathématiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 années d'expérience professionnelle en mise en oeuvre de politiques de protection de l'enfance : <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau européen : Amélioration de politiques publiques en Italie et en Roumanie (1 ans), Partenariat européen de formation pour promouvoir l'inclusion sociale (2 ans), amélioration de la coopération européenne pour la prévention de la criminalité infantile (3 ans), - En Roumanie : mise en oeuvre des dispositifs de protection de l'enfance (6 mois), Réforme du système de protection de l'enfance, proposition de solutions alternatives aux placements des enfants en danger (6 ans), préparation d'une Politique Intégrée de protection de l'enfance, suivant les conditions de préadhésion de l'Union Européenne (3 ans), - Etude et enquête sur la protection de l'enfance et les organismes de placement en Roumanie et en Italie (4,5 ans). ▪ 20 années d'expérience en gestion/suivi et évaluation (S&E) de politiques de protection de l'enfance : <ul style="list-style-type: none"> - Dans l'UE : Analyse des politiques publiques pour la protection des enfants ayant des parents expatriés (1 an), Création d'un observatoire épidémiologique sur la mortalité infantile en Italie (2 ans), Evaluation de projets de l'Union Européenne sur la protection de l'enfance dans différents pays – programme PHARE (8 mois), - En Roumanie : Evaluation des systèmes de prévention de la criminalité infantile (3 ans), S&E du dispositif de protection de l'enfance en Roumanie, organisation du service d'inspection de l'Autorité nationale de la Protection des Enfants et de l'Adoption (6 mois), S&E d'un projet de réforme du système de protection de l'enfance afin de trouver des alternatives aux placements des mineurs (6 ans), Mise en place d'une méthodologie de suivi évaluation de l'hospitalisation à domicile des enfants handicapés (3 mois), Développement du S&E de la Politique intégré de protection de l'enfance (3 ans). ▪ Expérience avérée de plus de 15 ans dans la conception d'une stratégie de protection de l'enfance en conformité avec les exigences les bonnes pratiques européenne : <ul style="list-style-type: none"> - Dans l'UE : Evaluation de projets de l'Union Européenne sur la protection de l'enfance dans différents pays en vue de leurs adhésions (8 mois), Protection des enfants ayant des parents expatriés en Roumanie et en Italie (1 an), élaboration d'un guide de bonnes pratiques 	Non	Français : TB Anglais : B Italien: TB Roumain : TB

Appel d'offres restreint n° EuropeAid/138755/IH/SER/MA
APPUI A LA PROTECTION DE L'ENFANCE

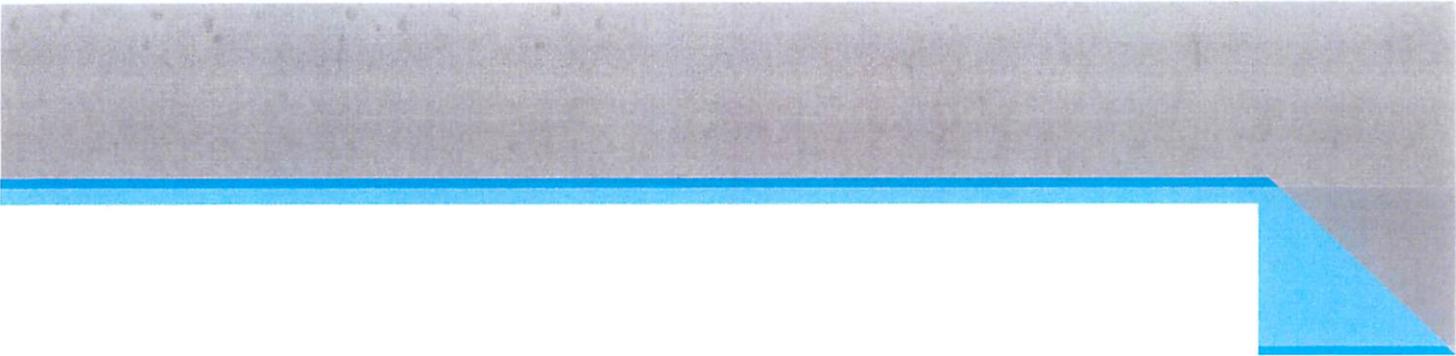
Nom de l'expert	Rôle proposé dans le projet	Années d'expérience	Age	Niveau de formation	Domaine de spécialisation	Expérience dans le pays bénéficiaire	Langues et niveau de connaissance (très bien, bien, faible)
					<p>européenne sur l'inclusion sociale des mineurs en centre de placements (2 ans),</p> <ul style="list-style-type: none"> - en Roumanie: Amélioration de la protection juridique de l'enfance (3 ans), suivi-évaluation du dispositif de protection de l'enfance, organisation du service d'inspection de la Protection de l'enfance (6 mois), Proposition de solutions alternatives aux placements des enfants dans des centres (6 ans), Travail sur des dispositifs de prise en charge d'enfants handicapés, préparation de la Politique Intégrée de protection de l'enfance, suivant les normes européennes (3 ans). <p>▪ 14 années d'expérience de gestion d'équipe multiculturelle, encadrement de 8 personnes, sur des sujets variés.</p>		
Abdelouadoud KHARBOUCH	Expert sénior de catégorie I en renforcement institutionnel en matière de protection de l'enfance (Expert Principal 2)	15	43	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctorat en Psychologie ▪ Diplôme d'Université en Protection de l'enfance ▪ Diplôme d'Habilitation d'encadrement des recherches 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15 années d'expériences professionnelles en protection de l'enfance ; et des expériences internationales de formation et d'appui à la mise en place de politiques publiques de protection de l'enfance régulières depuis 2009, notamment dans la formation des acteurs publics (Arabie Saoudite, Koweït, Sultanat d'Oman) : <ul style="list-style-type: none"> - 2 mois d'expérience professionnelle en France : formation auprès de familles et d'enfants à plusieurs reprises, - Suivi de la réglementation et des normes et acquis européens, préparation des curricula de formation, et animation de plusieurs sessions, - De nombreuses expériences en tant qu'expert UNICEF en protection de l'enfance, au Maroc et à l'international. ▪ Point focal national du dossier de lutte contre la violence à l'égard de l'enfant au Maroc : <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'études et d'enquêtes sur la situation de la protection de l'enfance au Maroc, - Elaboration du guide des normes et standards de la prise en charge des enfants et femmes victimes de violence au Maroc, - Evaluation des structures de prises en charge des enfants victimes de violence. ▪ Spécialiste des formations dans le domaine de la prise en charge de la protection de l'enfance : <ul style="list-style-type: none"> - Formation de formateurs, formation des prestataires de services de la protection de l'enfance dans l'ensemble des domaines (Justice, santé, police, Gendarmerie, travail, etc.), formation à destination des enfants (Arabie Saoudite, Sultanat d'Oman, Koweït, Maroc, France), 	Oui	<p>Français : TB Arabe : TB Anglais : B</p>

Appel d'offres restreint n° EuropeAid/138755/IH/SER/MA
 APPUI A LA PROTECTION DE L'ENFANCE

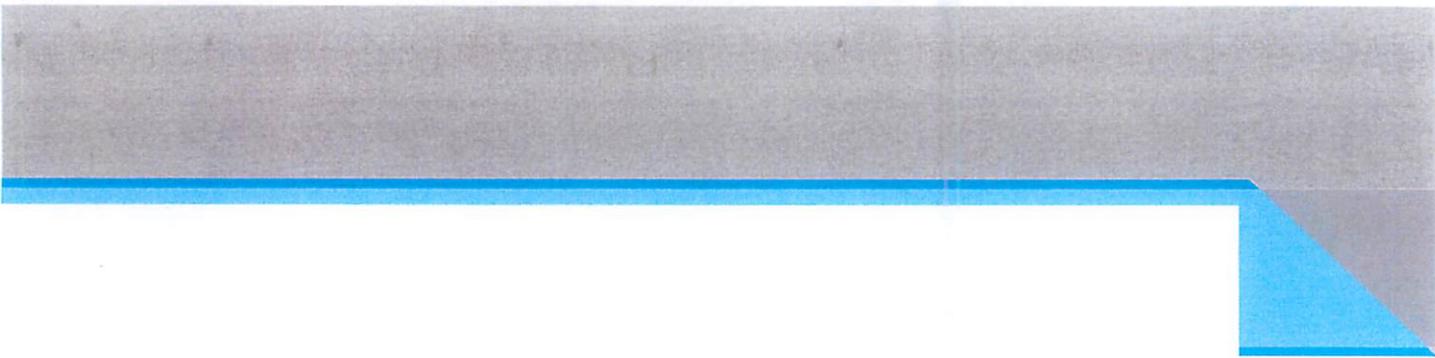
Nom de l'expert	Rôle proposé dans le projet	Années d'expérience	Age	Niveau de formation	Domaine de spécialisation	Expérience dans le pays bénéficiaire	Langues et niveau de connaissance (très bien, bien, faible)
					<ul style="list-style-type: none"> - Conception des curricula de formation, animation des formations avec des méthodes adaptées : formation andragogique et pédagogique. ▪ Elaboration de projets dans différents pays, suivant les règles de la CIDE : - Projet de création des unités de Protection de la famille, pour le Programme Nationale de Protection de la Famille, en Arabie Saoudite (2007), Elaboration du guide de formation des formateurs violence (2015) et élaboration du guide de prise en charge des enfants victimes de violence dans le sultanat d'Oman, 2014, (UNICEF), Elaboration des Guide de prise en charge des enfants Abandonnés, Maroc 2011, Formation sur l'éducation parentale en France (2010,2014). 		
Bernadette WAKIM	Expert senior en TIC (Expert Principal 3)	20	55	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctorat en informatique et automatique appliquée : Conception des systèmes d'information - méthodes orientées objet. ▪ Master EISIS (Expertise et Ingénierie des Systèmes d'Information en Santé) ▪ Certificat en gestion des contrats et des procédures de la CE. ▪ Maîtrise en mathématiques et statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 22 années d'expérience dans la conception, l'analyse et l'implémentation des SI liés à différents domaines : Santé, Finance, Ressources Humaines, SI décisionnels, Education, GED et Industrie ; dans de nombreux pays ; ▪ Plus de 15 ans d'expérience en conception et gestion de réseaux informatiques : Conception et implémentation de différent logiciels informatiques dans des environnements intranet/ internet variés et sur différents types de réseaux informatiques et préparation de cahiers des charges et de schéma directeurs de 1991 à 2017 ; ▪ Expert en analyse des processus et établissement des spécifications : Identification des processus existants, et établissement du cahier de charges d'un SIRH (<i>Ministère de la Fonction Publique, Madagascar – 2017</i>) : <ul style="list-style-type: none"> - Expert en analyse des processus et établissement des spécifications : Identification des processus existants, et établissement du cahier de charges d'un SIRH (Ministère de la Fonction Publique, Madagascar – 2017). - Expert en SI au Maroc : évaluation des SI Hospitaliers existants, analyse des processus existants, rédaction des termes de référence pour l'acquisition d'un SI, établissement de schéma directeur (<i>Ministère de Santé, Rabat 2012</i>), ainsi que l'élaboration de SI pour l'amélioration de la gestion des pharmacies hospitalières (<i>Rabat 2012</i>). - Expert SI Santé : Définition du schéma directeur et de l'architecture technique du futur SIS décisionnel concernant les RH, la planification stratégique, la veille sanitaire (<i>Ministère de Santé, Alger – 2010</i>). - Expert SI Education : Etude de la mise en application d'un système national EMIS et la mise en œuvre d'une base décisionnelle centralisée pour des études statistiques et des indicateurs éducatifs ; 	Oui	Français : TB Arabe : TB Anglais : TB

Appel d'offres restreint n° EuropeAid/138755/IH/SER/MA
 APPUI A LA PROTECTION DE L'ENFANCE

Nom de l'expert	Rôle proposé dans le projet	Années d'expérience	Age	Niveau de formation	Domaine de spécialisation	Expérience dans le pays bénéficiaire	Langues et niveau de connaissance (très bien, bien, faible)
					<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation dans la restructuration du ministère d'éducation au Liban : <i>Etude des procédures actuelles</i> afin de proposer une décentralisation et une informatisation, Établissement des spécifications fonctionnelles d'un système de workflow, et des spécifications fonctionnelles d'un système de gestion électronique de documents pour archiver, rechercher et sécuriser les documents utilisés au ministère ; ▪ Expérience dans la gestion de programmes européens : Elaboration et mise en place des outils de gestion, de pilotage, de suivi et de contrôle du programme UE et connaissance des procédures de mise en œuvre de l'aide extérieure. 		



3.2 Curriculum vitae des experts principaux



Ioana POPA
Expert principal 1 :
Chef d'équipe, expert sénior
de catégorie I en gestion de
politiques de protection de
l'enfance

ANALYSE DE L'ADEQUATION DU CV AUX TERMES DE REFERENCE

Expert principal n° 1 : Chef d'équipe, Experte sénior de catégorie 1 en gestion de politiques de protection de l'enfance – Ioana POPA

Qualifications et compétences

- Diplôme d'enseignement supérieur, Bac+5, en sciences politiques ou sociales ou économiques ou dans un domaine équivalent ou justifier une expérience professionnelle de minimum 5 ans dans la mise en œuvre de la politique de protection de l'enfance en plus de celle indiquée comme expérience professionnelle générale.
- Doctorat (PhD) Recherche en Santé publique et en éducation, Université de Pavie, Italie (2005-2009) ;
- Diplôme spécialisé en démographie - Population et développement, Centre démographique de l'ONU (CEDOR) en Roumanie (1980-1981).

Expérience professionnelle générale

- Douze ans d'expérience en mise en œuvre de politiques d'appui aux secteurs sociaux et/ou de protection sociale et/ou de protection de l'enfance et/ou de droits des enfants en UE et dans un pays tiers comme exigence minimale.
- **20 années d'expérience** professionnelle en mise en œuvre de politiques de protection de l'enfance :
 - Projet d'amélioration des politiques publiques pour l'intégration des enfants dont les parents travaillent à l'étranger (1 an),
 - Projet de partenariat européen pour promouvoir l'inclusion social et renforcer les liens entre les pays européens (2 ans),
 - Projet de coopération entre l'Italie et la Roumanie pour la prévention de la criminalité infantile (3 ans),
 - Projet de finalisation de la mise en œuvre des dispositifs de protection de l'enfance en Roumanie (7 mois),
 - Projet de réforme du système de protection de l'enfance en Roumanie, afin de trouver des solutions alternatives aux placements des enfants en danger (6 ans),
 - Etude sur l'efficacité de l'hospitalisation à domicile des enfants handicapés en Roumanie (3 mois),
 - Appui au Gouvernement roumain pour la préparation d'une Politique intégrée de protection de l'enfance, suivant les conditions de préadhésion de l'Union Européenne (4 ans),
 - Etudes sur les enfants dans des centres de placement en Roumanie (13 mois), sur les risques et raisons de la mort précoces des enfants en bas-âges (3 ans) ;
- **25 années d'expérience professionnelle dans l'Union européenne** (Italie, France, Roumanie), et dans des pays tiers (Roumanie avant son adhésion à l'UE en 2007, Macédoine, Estonie, etc.).

Expérience professionnelle spécifique

- Expérience avérée d'au moins 5 ans en gestion/suivi et évaluation de politiques de protection sociale et/ou de l'enfance
- une expérience avérée de conception d'une stratégie de protection de l'enfance en conformité avec les exigences de l'acquis et des bonnes pratiques européenne ;
- Expérience de gestion d'équipe serait un atout.
- **25 années d'expérience en gestion/suivi et évaluation** de politiques de protection de l'enfance :
 - Analyse des politiques publiques pour la protection des enfants dont les parents travaillent à l'étranger (1 an),
 - Création d'un observatoire épidémiologique sur la mortalité infantile en Italie, afin de suivre l'évolution (2 ans),
 - Evaluation des systèmes de prévention de la criminalité infantile en Roumanie (3 ans),
 - Expert en suivi-évaluation pour l'évaluation du dispositif de protection de l'enfance en Roumanie, financé par UNICEF et organisation du service d'inspecteur de l'Autorité nationale de la Protection des Enfants et de l'Adoption (6 mois),
 - Expert en suivi-évaluation d'un projet de réforme du système de protection de l'enfance en Roumanie, afin de trouver des solutions alternatives aux placements des enfants en danger (6 ans),
 - Evaluation de projets de l'Union Européenne sur la protection de l'enfance dans différents pays – programme PHARE (8 mois),
 - Mise en place d'une méthodologie de suivi évaluation de l'hospitalisation à domicile des enfants handicapés en Roumanie (3 mois),
 - Développement d'un système de suivi-évaluation pour le suivi de la politique intégrée de protection de l'enfance en Roumanie (3 ans) ;
- **Expérience avérée de conception d'une stratégie de protection de l'enfance en conformité avec les exigences les bonnes pratiques européenne** :
 - Analyse des politiques publiques pour la protection des enfants dont les parents travaillent à l'étranger en Roumanie et en Italie (1 an),
 - Participation à l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques européenne sur

l'inclusion sociale des mineurs en centre de placement, analyse de l'exemple Italien (2 ans),

- Amélioration de la protection juridique en Roumanie après son adhésion à l'Union Européenne, en coopération avec l'Italie (3 ans),
 - Expert en suivi-évaluation pour l'évaluation du dispositif de protection de l'enfance en Roumanie, financé par UNICEF, organisation du service d'inspecteur de l'Autorité nationale de la Protection des Enfants et de l'Adoption (6 mois),
 - Projet de réforme du système de protection de l'enfance en Roumanie, afin de trouver des solutions alternatives aux placements des enfants en danger (6 ans),
 - Evaluation de projets de l'Union Européenne sur la protection de l'enfance dans différents pays en vue de leur adhésion – programme PHARE (8 mois),
 - Travail sur le dispositif d'Hospitalisation à domicile d'enfant handicapé en Roumanie financé par l'UE,
 - Appui au Gouvernement roumain pour la préparation de la Politique Intégrée de protection de l'enfance, suivant les conditions de préadhésion de l'Union Européenne (4 ans) ;
- **14 années d'expérience de gestion d'équipe** multiculturelle, encadrement jusqu'à 8 personnes en direct, sur des sujets variés.

Connaissance linguistique

- Maîtrise de la langue française parlée et écrite.
- Français lu, écrit et parlé couramment : 3 ans d'expérience professionnelle en France.

1. **Nom de famille :** POPA
2. **Prénoms :** Ioana
3. **Date de naissance :** 14/05/1951
4. **Nationalité :** Roumaine, Italienne
5. **Etat civil :** Mariée
6. **Diplômes :**

Institution (Date: début - fin)	Diplôme(s) obtenus	Doc
Université de Pavie, Italie (2005-2009)	Doctorat (PhD) Recherche en Santé publique et en éducation	A
Centre démographique de l'ONU (CEDOR) en Roumanie (1980-1981)	Diplôme spécialisé en démographie - Population et développement	B
Université de Bucarest, Roumanie, Faculté des mathématiques (1969-1973)	Licence en Mathématiques	C

7. Connaissances linguistiques : Indiquer vos connaissances sur une échelle de 1 à 5 (1 –excellent ; 5 - rudimentaire)

Langue	Lu	Parlé	Ecrit
Français	1	1	1
Anglais	2	2	2
Italien	1	1	1

8. Affiliation à une organisation professionnelle : N/A

9. Autres compétences :

- Evaluation des Services de la Santé, Département des services de la santé appliqués, Université de Pavie (2007) ; Gestion des services sociaux, Université de Manchester, (1994) ; Séminaire sur les droits de l'enfant, Centre pour les droits de l'Homme, Nations unies (1994).

10. Situation présente :

- Directeur de Recherche de l'Université de Pavie, Département de la Santé publique, Médecine expérimentale et criminelle, Unité d'épidémiologie clinique et de Biostatistique, Pavie, Italie (depuis 2004) ;
- **Expert en évaluation de projet pour la Commission européenne depuis 2005.**

11. Années d'ancienneté auprès de l'employeur : 13 années.

12. Qualifications principales :

- **20 années d'expérience professionnelle en mise en oeuvre de politiques de protection de l'enfance :**
 - Au niveau européen : Amélioration de politiques publiques en Italie et en Roumanie (1 ans), **Partenariat européen de formation** pour promouvoir l'inclusion sociale (2 ans), amélioration de la **coopération européenne pour la prévention de la criminalité infantile** (3 ans),
 - En Roumanie : mise en œuvre des dispositifs de protection de l'enfance (6 mois), **Réforme du système de protection de l'enfance**, proposition de solutions alternatives aux placements des enfants en danger (6 ans), préparation d'une **Politique Intégrée de protection de l'enfance**, suivant les conditions de **préadhésion de l'Union Européenne** (3 ans),
 - Etude et enquête sur la protection de l'enfance et les organismes de placement en Roumanie et en Italie (4,5 ans) ;
- **20 années d'expérience en gestion/suivi et évaluation (S&E) de politiques de protection de l'enfance :**
 - Dans l'UE : Analyse des politiques publiques pour la protection des enfants ayant des parents expatriés (1 an), Création d'un observatoire épidémiologique sur la mortalité infantile en Italie (2 ans), **Evaluation de projets de l'Union Européenne sur la protection de l'enfance dans différents pays** – programme PHARE (8 mois),
 - En Roumanie : Evaluation des systèmes de prévention de la criminalité infantile (3 ans), **S&E du dispositif de protection de l'enfance en Roumanie**, organisation du service d'inspection de l'Autorité nationale de la Protection des Enfants et de l'Adoption (6 mois), S&E d'un projet de réforme du système de protection de l'enfance afin de trouver des alternatives aux placements des mineurs (6 ans), Mise en place d'une méthodologie de suivi évaluation de l'hospitalisation à domicile des enfants handicapés (3 mois), **Développement du S&E de la Politique intégrée de protection de l'enfance** (3 ans) ;
- **Expérience avérée de plus de 15 ans dans la conception d'une stratégie de protection de l'enfance en conformité avec les exigences les bonnes pratiques européenne :**
 - Dans l'UE : Evaluation de projets de l'Union Européenne sur la protection de l'enfance dans différents pays en vue de leurs adhésions (8 mois), Protection des enfants ayant des parents expatriés en Roumanie et en Italie (1 an), élaboration d'un guide de bonnes pratiques européenne sur l'inclusion sociale des mineurs en centre de placements (2 ans),
 - en Roumanie: Amélioration de la protection juridique de l'enfance (3 ans), suivi-évaluation du dispositif de protection de l'enfance, organisation du service d'inspection de la Protection de l'enfance (6 mois), Proposition de solutions alternatives aux placements des enfants dans des centres (6 ans), Travail sur des dispositifs de prise en charge d'enfants handicapés, préparation de la Politique Intégrée de protection de l'enfance, suivant les normes européennes (3 ans) ;
- **14 années d'expérience de gestion d'équipe multiculturelle, encadrement de 8 personnes, sur des sujets variés.**

13. Expérience spécifique dans la région :

Pays	Date début – Date fin	Pays	Date début – Date fin
Roumanie	08/1973-11/1989 ; 10/1990-08/2003	Roumanie, Hongrie, Italie, France, Espagne	09/2010-12/2012
France	10/1990-12/1993	Macédoine, Estonie, Macédoine, Roumanie	04/1997-01/1998
Italie	01/2004 - en cours	Belgique	2005

14. Expérience professionnelle :

Date début Date fin	Lieu	Société et personne de référence (nom & contact)	Position	Description	Doc
09/2016- en cours	Roumanie, Italie	Administration présidentielle de la Roumanie Pralong Sandra, Conseiller d'Etat, Administration Présidentielle de Roumanie sandra.pralong@presidency.ro tel.0040213193129	Expert en santé publique et éducation, la démographie et la protection des enfants	Protection des enfants dont les parents travaillent à l'étranger : politique publique, ressources humaines et communication : Améliorer les politiques publiques pour les enfants roumains dont les parents travaillent à l'étranger : <ul style="list-style-type: none"> Coordination du projet d'assistance aux familles dont les enfants restent en Roumanie, afin de faciliter la ré-intégration des familles à l'étranger et en Roumanie et étude épidémiologique concernant le phénomène des « enfants laissés seuls au pays » et état des lieux (tendances, état de santé, facteurs de risque ...); Elaboration des rapports sur les activités et diffusion des résultats. 	1
09/2010- 12/2012	Roumanie, Hongrie, Italie, France, Espagne	Ministère de la Justice roumain, Centres de rééducation Buzias, Tg. Ocna, Gaesti. Director: Florin Serpe florin.serpe@anp.gov.ro	Expert en Programme de Suivi et d'évaluation (équipe de 4 personnes)	Partenariat européen de formation pour une société inclusive (POSDRU/98/6.4/S/59820) - financée par l'UE : <ul style="list-style-type: none"> Coordinateur de l'activité : portefeuille de développement personnel et professionnel ; Renforcement des capacités des partenaires transnationaux afin de promouvoir l'inclusion sociale des jeunes placés dans des centres de placement ; Guide des moyens disponibles et mobilisables et des directions pour améliorer la réintégration des mineurs en Roumanie, ainsi que pour l'évolution de carrière des travailleurs sociaux ; Participation au guide des bonnes pratiques de l'Union Européenne – description de l'exemple Italien ; Développement de ressources pédagogiques pour les mineurs placés dans des centres de placement ; Participation à l'élaboration des rapports d'activités et diffusion des résultats. 	2
01/2008- 12/2009	Italie	Ministère de l'Éducation, des Universités et de la Recherche de l'Italie Université de Pavie, Italie Prof. Montomoli Cristina, cristina.montomoli@unipv.it	Demographe et épidémiologiste	Programme de recherche PRIN 064842 : Morbidité et mortalité infantiles, facteurs de risque et incidence : <ul style="list-style-type: none"> Identification des principaux facteurs de morbidité et de mortalité des nouveaux-nés à travers une étude portant sur les enfants présentant des pathologies graves ou de frères/sœurs victimes de la mort subite du nourrisson ; Création et développement d'un observatoire épidémiologique sur la mortalité infantile : Mise en place d'un système d'information pour la collecte de données et création d'une base de données (45.000 nouveaux-nés et étude de suivi sur 5000 nouveaux-nés) ; Analyse et reporting. 	3
01/2007- 12/2009	Italie, Roumanie	Ministère de la Justice Italienne, Ministère de la Justice roumain, Prof. Montomoli Cristina, cristina.montomoli@unipv.it tel. 0039 0382987533 Dott.ssa Flavia Croce flavia.croce@giustizia.it	Coordinateur du projet (équipe de 8 personnes)	Coopération entre l'Italie et la Roumanie pour l'amélioration de la protection juridique des enfants : <ul style="list-style-type: none"> Améliorer la prévention de la criminalité infantile en Roumanie et en Italie ; Evaluation et comparaison des systèmes socio-éducatifs en Italie et en Roumanie selon la législation nationale, les besoins et les ressources, et les projets en cours ; Identification et analyse du dispositif de prise en charge des mineurs par la justice pénale en Italie ; Renforcement des groupes de travail en Roumanie aux niveaux local et national ; Proposition d'un modèle d'intervention dans les trois districts en Roumanie avec méthodologie et procédures ; Développement d'une base de données suite à l'évaluation utilisant des questionnaires communs. 	4
01/2004 En cours	Italie	Université de Pavie cristina.montomoli@unipv.it	Directeur de recherche	Directeur de Recherche à l'Université de Pavie : <ul style="list-style-type: none"> Enseignement et participation à de nombreuses études et projets d'appui à des politiques de protection de l'enfance. 	5
03/2003- 08/2003 10/2002- 12/2002	Roumanie	Ministère du Travail, de la Solidarité Sociale et de la Famille - Autorité Nationale pour la Protection des Enfants et l'Adoption / UNICEF Mr. Hamid El-Bashir UNICEF, Chargé de projet	Expert en Suivi- Evaluation de la Protection des enfants	Appui à l'Autorité nationale de la Protection des Enfants et de l'Adoption(NACPA) financé par UNICEF : <ul style="list-style-type: none"> Participation à la finalisation de la mise en oeuvre des dispositifs de protection de l'enfance ; Projet de réforme en Roumanie financé par la Banque Mondiale (sélection du personnel, organisation/fonctionnement, suivi/évaluation des sous-projets) ; Evaluation du projet de réforme du système de protection de l'enfance en Roumanie (indicateurs de performance, rapport final) et élaboration d'une typologie des services du système de protection de l'enfance ; Organisation d'un service d'inspecteurs au niveau de la NACPA et des services publics au niveau du compté ; Elaboration d'un guide méthodologique « Evaluation des performances du système de protection des enfants » . 	6
08/1998- 06/2004	Roumanie	Ministère du Travail, de la Solidarité sociale et de la Famille - Autorité Nationale pour la Protection de l'Enfants et de L'Adoption / Banque	Expert Suivi- évaluation	Projet de réforme du système de protection de l'enfance en Roumanie (ID ROPE55495) - Banque Mondiale : <ul style="list-style-type: none"> Appui à la réforme du dispositif de protection de l'enfance, afin d'améliorer la qualité de prise en charge via la diminution du flux dans les centres de placement, suivant les acquis européens ; Proposition de systèmes de soins/d'acceuil alternatifs, et de méthodes d'appui spécifique aux plus agés pour une meilleure réintégration dans la société ; 	7

DÉCLARATION D'EXCLUSIVITÉ ET DE DISPONIBILITÉ

RÉFÉRENCE DE PUBLICATION : EUROPEAID/138755/IH/SER/MA

Je soussigné, déclare marquer mon accord pour participer exclusivement avec le soumissionnaire Conseil Santé à la procédure d'appel d'offres de service précitée. Cela implique que je ne serai pas proposé comme expert remplaçant dans cette procédure d'appel d'offres. Je déclare par ailleurs pouvoir et vouloir travailler durant la ou les période(s) prévue(s) pour la fonction pour laquelle mon CV a été présenté dans la perspective où la présente offre serait retenue, à savoir:

du:	au	Disponibilité
01 Février 2018	31 Janvier 2020	Temps partiel (400 hommes-jours)

Je confirme que je n'ai aucun engagement confirmé comme expert principal, à aucun autre projet financé par l'UE ou toute autre activité incompatible en termes de capacité ou de planning avec les engagements repris ci-dessus

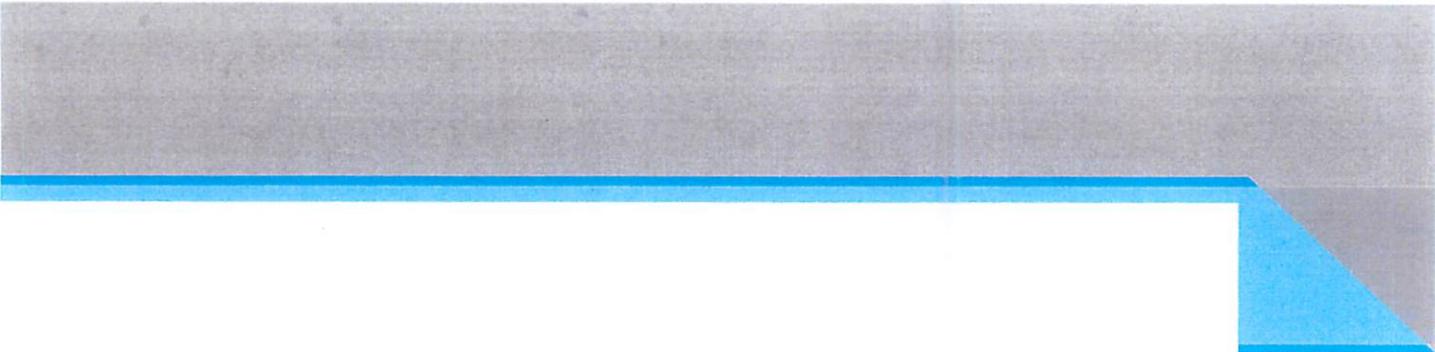
Par la présente déclaration, je reconnais que je ne suis pas autorisé à poser ma candidature en tant qu'expert auprès de tout autre soumissionnaire remettant une offre dans le cadre de la présente procédure. Je suis pleinement conscient du fait qu'en agissant de la sorte, je serai exclu de la présente procédure d'appel d'offres, que les offres seront rejetées et que je peux également être exclu des autres procédures d'appel d'offres et contrats financés par [l'UE/le FED].

De plus, je déclare que je ne me trouve pas en situation de conflit d'intérêt ou d'indisponibilité et m'engage à informer le(s) soumissionnaire(s) de tout changement dans ma situation.

Je reconnais que je n'ai pas de relations contractuelles avec le pouvoir adjudicateur et qu'en cas de contentieux relatif au contrat conclu avec le consultant, je devrais m'adresser à lui ou aux juridictions compétentes.

Nom	Ioana POPA
Signature	
Date	30 octobre 2017

Date début Date fin	Lieu	Société et personne de référence (nom & contact)	Position	Description	Doc
		Mondiale Nicu Sorin Turturea Project manager tel : 0040213100789 John Innes The World Bank 1818 H Street N.W Washington, D.C. 2043 U.S.A.		<ul style="list-style-type: none"> Test et promotion des dispositifs communautaires en tant qu'alternatives durables et rentables, et pilotage des approches au niveau départemental destinées à mieux réintégrer des enfants de la rue à Bucarest ; Renforcement des institutions (formation des prestataires), suivi-évaluation, campagne de sensibilisation nationale Gestion et développement du système d'information, notamment dans un but de suivi-évaluation ; Publications de guides méthodologiques de mise en œuvre, de manuel de suivi et évaluation, guide de formation sur le développement de projet, définition d'indicateurs de performance clés pour le rapport final du projet, Rédaction d'un dossier législatif. 	
08/1998-01/1999	Roumanie	Coopération Franco-Roumaine pour les Politiques sociales Nina Tolstobrach Département de la Protection de l'Enfance, Roumanie	Directeur de projet (équipe de 3 personnes)	Accompagnement de l'Organisation et du fonctionnement des Commissions départementales pour la Protection de l'Enfant (CPE) - Coordination multisectorielle sur la CPE : <ul style="list-style-type: none"> Visite, analyse du fonctionnement, observations, accompagnement, proposition d'adaptation de la législation pour changer les qualifications des CPE. 	6
04/1997-01/1998	Bulgarie, Estonie, Macédoine Roumanie	Commission européenne East European Partnership (EEP) Marie Noelle Grell Project Manager Rue de L'industrie 42 b 10 B-1040 Brussels	Expert Suivi-évaluation	Assistance technique du Programme LIEN PHARE et Tacis 1995 & 1996 - financement UE : <ul style="list-style-type: none"> Evaluation des propositions de projet pour le budget en Bulgarie, Estonie, Macédoine et Roumanie ; Suivi des contrats de co-financement d'ONG et LIEN en Bulgarie (Russe et Plovdiv) et Roumanie (Craiova) ; Evaluation de projets et visites de suivi. 	9
07/1997-09/1997	Roumanie	Ministère de la Santé, Gouvernement Roumain, Karen Fogg Chef de la Délégation de la Commission européenne en Roumanie	Directeur de projet (équipe de 7 personnes)	Evaluation des « foyer-hôpitaux » pour les enfants lourdement handicapés en Roumanie (BM, USAID, UE) : <ul style="list-style-type: none"> Evaluation de l'organisation et du fonctionnement des foyer-hôpitaux des enfants handicapés ; Mise en place de la méthodologie pour l'évaluation, le recrutement et la formation des experts ; Elaboration des rapports finaux, et présentation des résultats. 	10
10/1994-10/1997	Roumanie	Gouvernement roumain – Département pour la Protection de l'Enfance Karen Fogg Chef de la Délégation de la Commission Européenne en Roumanie	Coordinatrice de l'assistance technique - Composante « Mandat de l'institution et adaptation aux besoins des enfants » (équipe de 5 personnes)	Programme de protection de l'enfance (DPC-UE/Phare) : Appui au Gouvernement Roumain pour la préparation d'une Politique intégrée de protection de l'enfance, suivant les conditions de préadhésion de l'Union Européenne : <ul style="list-style-type: none"> Développement de nouveaux dispositifs de protection de l'enfance (par ex., accueil non-résidentiel) ; Appui à la décentralisation via la restructuration et le renforcement des capacités des institutions territoriales ; Harmonisation du cadre juridique, y compris par rapport à la CIDE ; Renforcement des capacités de gestion de l'autorité centrale ; Développement d'un système de suivi-évaluation comprenant une campagne de sensibilisation nationale ; Elaboration de documents cadres : guide sur les indicateurs de performance, études sur les dispositifs dans l'ensemble des domaines couverts : prise en charge du handicap, centre de placement, famille d'accueil, guide de prise en charge, ré-intégration, guide de formation, proposition de réforme, recensement, etc. ; Réalisation d'un film de sensibilisation, décrivant les dispositifs de protection de l'enfance. 	11
10/1990-12/1993	Roumanie France	Ministère de la Santé En partenariat avec l'INSERM, Monique Kaminski 16, Av. P. Vaillant – Couturier 94807 Villejuif, Paris France.	Directeur de projet	Enquête sur les naissances et de la mort précoce des nourrissons en Roumanie : <ul style="list-style-type: none"> Améliorer la compréhension des causes de la mortalité néo-natale et post-natale ; Etablissement de la méthodologie de l'investigation, et Elaboration de la stratégie de l'analyse ; Collecte d'informations dans trois districts, élaboration du rapport final et diffusion des résultats. 	12
09/1992-10/1993	Roumanie	Ministère de la Santé INSERM-Médecins Du Monde Medecins du Monde, 62 rue Marcadet - 75018 Paris Tél : 01 44 92 15 15	Epidémiologiste, Coordinateur des activités	Etude sur les enfants placés dans des centres en long séjour dans les départements de Hunedoara, Cluj et Timis, (UE) : <ul style="list-style-type: none"> Etudes sur la prévalence des troubles mentaux et comportementaux des enfants roumains placés dans des centres de protection de l'enfance et spécifiquement parmi des enfants dans des « foyers pour enfants ». 	13
10/1990-12/1993	France Roumanie	INSERM monique.kaminski@inserm.fr	Chercheur	<ul style="list-style-type: none"> Travail au sein de l'Unité de recherche épidémiologique sur la santé des femmes et des enfants ; Etudes épidémiologiques de la mère et de l'enfant. 	14
08/1973-11/1989	Roumanie	Institut de l'Hygiène et de la Santé publique Str. Dr. Leote 1-3 Bucharest, Roumanie Prof. Dan Enachescu	Mathématiques, démographe	<ul style="list-style-type: none"> Laboratoire de médecine sociale ; Travail en tant que spécialiste en mathématique et démographie. 	15



Abdelouadoud KHARBOUCH

Expert principal 2 : Expert
sénior de catégorie I en
renforcement institutionnel
en matière de protection de
l'enfance

ANALYSE DE L'ADEQUATION DU CV AUX TERMES DE REFERENCE

Expert principal n° 2 : Expert sénior de catégorie I en renforcement institutionnel en matière de protection de l'enfance– Abdelouadoud KHARBOUCH

Qualifications et compétences

- Diplôme d'enseignement supérieur, Bac+5, en sciences politiques ou sociales ou économiques ou dans un domaine équivalent ou justifier une expérience professionnelle de minimum 5 ans dans la mise en œuvre de la politique de protection de l'enfance en plus de celle indiquée comme expérience professionnelle générale.
- Doctorat (PhD) en Psychologie de l'Université Sidi Mohamed Ben Abdallah, Fès, Maroc (2002-2007) ;
- Diplôme d'Université en Protection de l'enfance, Université Paris Diderot (2014-2015) ;
- 15 années d'expérience professionnelle en protection de l'enfance, au niveau institutionnel et dans le renforcement de capacités des acteurs.

Expérience professionnelle générale

- Douze ans d'expérience en mise en œuvre de politiques d'appui aux secteurs sociaux et/ou de protection sociale et/ou de protection de l'enfance et/ou de droits des enfants en UE et dans un pays tiers comme exigence minimale.
- **15 années d'expériences professionnelles en protection de l'enfance :**
 - 15 ans d'expérience dans la protection de l'enfance,
 - Des expériences internationales en appui des politiques publiques depuis 2009, notamment dans la formation des acteurs publiques (Arabie Saoudite, Koweït, Sultanat d'Oman),
 - Expérience professionnelle en France : formation auprès de familles et d'enfants à plusieurs reprises : Suivi de la réglementation et des normes et acquis européens, préparation des curricula de formation, et animation de plusieurs sessions,
 - De nombreuses expériences en tant qu'expert UNICEF en protection de l'enfance, au Maroc et à l'international ;
- **Point focal national du dossier de lutte contre la violence à l'égard l'enfant au Maroc :**
 - Réalisation d'études et d'enquêtes sur la situation de la protection de l'enfance au Maroc,
 - élaboration du guide des normes et standards de la prise en charge des enfants et femmes victimes de violence au Maroc,
 - évaluation des structures de prises en charges des enfants victimes de violence.

Expérience professionnelle spécifique

- Expérience avérée d'au moins 5 ans en renforcement institutionnel en faveur d'institutions publiques en matière de protection sociale et/ou de protection de l'enfance en conformité avec les exigences de l'acquis et des bonnes pratiques européenne.
- Expérience avérée d'au moins 1 an en convergence réglementaire et institutionnelle en faveur d'institutions publiques en matière de protection de l'enfance en conformité avec les exigences de l'acquis et des bonnes pratiques européenne.
- **Point focal national du dossier de lutte contre la violence à l'égard l'enfant au Maroc :** Réalisation de diverses études et élaboration de guides de normes et standard de la prise en charge des enfants s et femmes victimes de violence au Maroc ;
- **Spécialiste des formations dans le domaine de la prise en charge de la protection de l'enfance :**
 - Formation de formateurs, formation des prestataires de services de la protection de l'enfance dans l'ensemble des domaines (Justice, santé, police, Gendarmerie, travail, etc.), formation à destination des enfants (Arabie Saoudite, Sultanat d'Oman, Koweït, Maroc, France),
 - Conception des curricula de formation, animation des formations avec des méthodes adaptées : andragogiques, et pédagogiques.
- **Elaboration de projets dans différents pays suivant les règles de la CIDE :**
 - Projet de création des Unités de Protection de la famille, pour le Programme Nationale de Protection de la Famille, en Arabie Saoudite (2007) ;
 - Elaboration du guide de formation des formateurs violence dans le sultanat d'Oman, 2015 (UNICEF) ;
 - Elaboration du guide de prise en charge des enfants victimes de violence dans le sultanat d'Oman, 2014 (UNICEF) ;
 - Elaboration des Guide de prise en charge des enfants abandonnés, Maroc 2011.

Connaissance linguistique

- Maîtrise de la langue française parlée et écrite ;
- La connaissance de la langue arabe sera considérée comme un atout.
- Français : lu, écrit et parlé de manière pressionnelle suite à de nombreuses expériences dans cette langue ;
- Arabe : langue maternelle.

Expert Principal 2 : Expert sénior de catégorie I en renforcement institutionnel en matière de protection de l'enfance

1. Nom de famille : KHARBOUCH
2. Prénoms : Abdelouadoud
3. Date de naissance : 09/08/1974
4. Nationalité : Marocaine
5. Etat civil : Marié
6. Diplômes :

Institution (Date: début - fin)	Diplôme(s) obtenus	Doc
Université Paris Diderot (2014-2015)	Diplôme d'Université en Protection de l'enfance	A
Université Sidi Mohamed Ben Abdallah, Fès, Maroc (2002-2007)	Doctorat (PhD) en Psychologie	B
Université Sidi Med Ben Abdallah, Fès, Maroc (1999-2001)	Diplôme des Etudes Supérieures Approfondies en Psychologie	C
Université Mohammed V- Rabat, Maroc (1992-1996)	Licence en Psychologie	D

7. Connaissances linguistiques : Indiquer vos connaissances sur une échelle de 1 à 5 (1 –excellent ; 5 - rudimentaire)

Langue	Lu	Parlé	Ecrit
Français	1	1	1
Arabe	1	1	1
Anglais	1	2	2

8. Affiliation à une organisation professionnelle :

- Président Fondateur du Centre HIMAYA pour le Développement des recherches et études en Protection de l'enfance(R&D) ;
- Membre de l'Association International pour La lutte contre la Violence à l'Egard des Enfants, ISPCAN (depuis 2014) ;
- Membre du Bureau Exécutif du Réseau Panarabe pour La lutte contre la Violence à l'Egard des Enfants, ARABCAN (depuis 2009).

9. Situation présente : Consultant indépendant

10. Années d'ancienneté auprès de l'employeur : 6 mois

11. Qualifications principales :

- **15 années d'expériences professionnelles en protection de l'enfance** ; et des **expériences internationale** de formation et d'appui à la mise en place de politique publiques de protection de l'enfance régulières **depuis 2009**, notamment dans la formation des acteurs publics (Arabie Saoudite, Koweït, Sultanat d'Oman) ;
- 2 mois d'expérience professionnelle en France : formation auprès de familles et d'enfants à plusieurs reprises ;
- Suivi de la réglementation et des normes et acquis européens, préparation des curricula de formation, et animation de plusieurs sessions ;
- De nombreuses expériences en tant qu'expert UNICEF en protection de l'enfance, au Maroc et à l'international ;
- **Point focal national du dossier de lutte contre la violence à l'égard de l'enfant au Maroc** :
 - Réalisation d'études et d'enquêtes sur la situation de la protection de l'enfance au Maroc,
 - Elaboration du guide des normes et standards de la prise en charge des enfants et femmes victimes de violence au Maroc,
 - Evaluation des structures de prises en charges des enfants victimes de violence ;
- **Spécialiste des formations dans le domaine de la prise en charge de la protection de l'enfance** :
 - Formation de formateurs, formation des prestataires de services de la protection de l'enfance dans l'ensemble des domaines (Justice, Santé, Police, Gendarmerie, Travail, etc.), formation à destination des enfants (Arabie Saoudite, Sultanat d'Oman, Koweït, Maroc, France),
 - Conception des curricula de formation, animation des formations avec des méthodes adaptées : formation andragogique et pédagogique ;
- **Elaboration de projets dans différents pays, suivant les règles de la CIDE** :
 - Projet de création des unités de Protection de la famille, pour le Programme Nationale de Protection de la Famille, en Arabie Saoudite (2007), Elaboration du guide de formation des formateurs violence (2015) et élaboration du guide de prise en charge des enfants victimes de violence dans le sultanat d'Oman, 2014 (UNICEF), Elaboration des Guide de prise en charge des enfants abandonnés (Maroc 2011), Formation sur l'éducation parentale en France (2010,2014).

12. Expérience spécifique dans la région :

Pays	Date début – Date fin	Pays	Date début – Date fin
Maroc	Depuis 2002	Koweït	02/2015
France	04/2010 ; 06/2014	Sultanat d'Oman	11/2014 -08/2016
Arabie Saoudite	11/2009-en cours		

13. Expérience professionnelle :

Date début Date fin	Lieu	Société et personne de référence (nom & contact)	Position	Description	Doc
2015-2016- 2017	Koweït	Kuwait National Child Protection Program Dr Mona Alkhwari MD, Consultant Paediatric Endocrinologist, Vice President of Kuwait National Child Protection Program Head of Paediatric department, Amiri Hospital Chair of Paediatric Council in Kuwait Tel: +96597290055 malkhwari@gmail.com	Consultant Formateur en protection de l'enfance	Formation des formateurs en protection de l'enfance, (Haut Comité de Protection de l'enfance) : <ul style="list-style-type: none"> Elaboration des curricula de formation, sélection des 45 formateurs qui seront formés ; Formateur en matière de prise en charge des enfants victimes de violences ; <ul style="list-style-type: none"> Encadrement de sessions de formation de prise en charge des enfants victimes de violence pour 34 prestataires de service: police, médecins, instituteurs, psychologues, ONGs, etc., Encadrement de sessions de formation des formateurs (2 semaines); puis supervision des sessions de formations donnés par ces formateurs ; Méthodes de formation utilisées : Exposé, brainstorming, ateliers, vidéo, études de cas, jeux de rôle et explication des techniques de formation. 	1
08/2013 - 08/2016	Sultanat d'Oman	UNICEF Osama Makkawi Khogali Representative UNICEF Muscat, Oman Email: omakkawi@unicef.org	Consultant Formateur en protection de l'enfance	Formation des formateurs en protection de l'enfance (UNICEF) : <ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'un guide de formation des formateurs et d'un guide de référence pour la prise en charge des enfants victimes de violence ; Elaboration des curricula de formation et encadrement de sessions de formation : <ul style="list-style-type: none"> 120 prestataires de service de différents domaines intervenants dans la protection de l'enfance, Formation de 28 formateurs et supervision et évaluation de 6 sessions encadrées par 14 des formateurs locaux, Formation de 115 délégués de l'enfance. 	2
06/2014	France	Centre Européen de Formation et d'Animation (CEFA) Argenteuil, France President: Chiahou Aliatt Email : aliattterego@hotmail.fr	Formateur en protection de l'enfance	Formation de 30 familles maghrébines en France dans le domaine de la Prévention des violences sexuelles envers des enfants : <ul style="list-style-type: none"> Encadrement d'une session de formation pendant 3 jours ; Elaboration des curricula de formation suivant la CIDE, et en respect de la religion islamique, de la psychologie, de l'éducation, et du développement de l'enfant. 	3
07-12/2013	Maroc Marrakech	Appui d'UNICEF a la ligue Marocaine de Protection de l'enfance à Marrakech Malika El Atrfi Spécialiste en Protection de l'Enfance GSM: 212 661 85 07 44 E-mail: melatfi@unicef.org	Consultant en protection de l'enfance	Elaboration de l'étude de cartographie et analyse du système de protection de l'enfance à Marrakech (dans le cadre du Projet conjoint « Villes Sures et Amies de Toutes et Tous ») : <ul style="list-style-type: none"> Evaluation des structures de prises en charge (entretiens avec les responsables des structures, animation d'ateliers avec les familles des enfants prise en charge par la justice ou la santé et des communautés) ; Consultation de l'ensemble des acteurs concernés par la protection dans la ville de Marrakech: hôpital Entraide Nationale, ONG, Formation professionnelle, police, Gendarmerie Royale, etc. ; Prise en compte de la vision de l'administration, et de la vision de la qualité des services par la population ; Elaboration de rapport et de recommandations, suivant la méthode SWOT. 	4
02-05/2012 24 jours	Maroc Marrakech	Appui de UNICEF a la ligue Marocaine de Protection de l'enfance à Marrakech Abdelhakim Yessouf Local Development Specialist, UNICEF E-mail : ayessouf@unicef.org	Formateur en protection de l'enfance	Appui à la mise en œuvre des cellules d'écoute et de médiation au sein des écoles : <ul style="list-style-type: none"> Encadrement de 6 sessions de 30 personnes pour les membres de la collectivité (instituteurs, membres des communes, élèves) sur la protection de l'enfance, dans 3 provinces de la région Orientale (Figuig, Jeradaet, Ouarzazate) ; Formation andragogique, et pédagogique pour les enfants (éducation par pairs des enfants, vidéos, etc). 	5
08/2011	Maroc Marrakech	Appui de UNICEF a la ligue Marocaine de Protection de l'enfance à Marrakech Malika El Atrfi Spécialiste en Protection de l'Enfance GSM: 212 661 85 07 44 E-mail: melatfi@unicef.org	Consultant en protection de l'enfance	Elaboration d'un guide de prise en charge des Mères Célibataires et des enfants Abandonnés : <ul style="list-style-type: none"> Recherche documentaire sur les normes et procédures des mères célibataires et des enfants abandonnés utilisées dans les contextes arabo-musulmans ; Entretiens avec les professionnels marocains de la protection de l'enfance, notamment les assistances sociale des hôpitaux et des tribunaux, et état des lieux de la prise en charge actuelle ; Elaboration du guide de prise en charge avec l'ensemble des services des différents domaines : justice, santé et administration. 	6

Date début Date fin	Lieu	Société et personne de référence (nom & contact)	Position	Description	Doc
09/2010 - 04/2017	Maroc	Faculté de Lettres et Sciences Humaine, Université Cadi AYYAD, Marrakech Doyen : Abdeljalil HANOUCHE Email : jalilhanouch@gmail.com	Professeur d'Habilitation (HDR)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseignant chercheur en psychologie, recherche en protection de l'enfance, psychologie, développement personnel ; ▪ Consultant Régional (MENA) en Protection de l'Enfance ; Président Fondateur de l'ONG Centre Himaya pour le Développement des recherches et études en Protection de l'enfance, hébergé par l'Université. 	7
04/2010	France	Association Racines & Horizons Argenteuil, France Secrétaire Général : Chahou Aliatt GSM : + 33649527975 Email : aliattterego@hotmail.fr	Formateur en protection de l'enfance	<p>Encadrement d'une session de Formation en faveur des immigrés Marocains en France dans le domaine de la Protection de l'enfance et l'éducation Parentale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration des curricula de formation suivant la CIDE, et en respect de la religion islamique, de la psychologie, de l'éducation, du développement de l'enfant ; ▪ Encadrement d'une session de formation pendant 3 jours. 	8
11/2009 A ce jour (1 formation par an)	Arabie Saoudite	National Family Safety Program Maha A. Almuneef MD, FAAP. Executive Director of National Family Safety Program, NFSP, King Abdulaziz Medical City - Ministry of National Guard mahamuneef@gmail.com	Consultant en protection de l'enfance	<p>Formation annuelle des prestataires de service dans le domaine de la prise en charge des enfants victimes de violence en Arabie Saoudite :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration des curricula de formation de prise en charge des enfants victimes de violences ; ▪ Encadrement de 10 sessions de formation de 4 jours, d'environ 100 prestataires de services (professionnels des affaires sociales, éducation nationale, ONG, santé, Sureté, Justice) chaque année. 	9
07/2002 - 09/2010	Maroc	Ministère de la santé Chef de division de la santé Maternelle et infantile Dr Abdelwahab Zerrari GSM : +212661588824 Email : azerrari@gmail.com	Cadre Administrateur responsable du projet au Ministère de la santé - Psychologue chargé du dossier des enfants victimes de violence, service de protection de la santé de l'enfant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation à l'élaboration de la stratégie du Ministère de la santé pour la prise en charge des enfants et femmes victimes de violence (2008) : <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration du guide des normes et standards de la prise en charge des enfants et des femmes victimes de violence (2007); coordination des travaux d'élaboration à travers plusieurs ateliers de réflexion, un état des lieux, des propositions de procédures, - Encadrement de sessions de formation sur les Normes et Standards pour la Prise en Charge des Enfants et Femmes Victimes de Violence pour les professionnels de santé concernés dans chaque région. (2002-2010) ; ▪ Participation à l'élaboration de la partie protection dans le plan d'action de protection de l'enfance (PANE) - participation à des ateliers ; ▪ Encadrement de sessions de formation : <ul style="list-style-type: none"> - Au profit des cadres des centres de sauvegarde de enfants (Ministère de la jeunesse et sports, 2010) pour les juges de mineurs, (ministère de la justice, 2009), des Psychologues et Psychiatres (2002-2010), - Encadrement de 2 sessions de formation des Parents sur l'Education Parentale dans le domaine de la Prévention et la lutte contre la violence à l'égard des enfants (2008) ; ▪ Analyse et rédaction de la partie « violence à l'égard des enfants » pour l'Enquête Nationale à Indicateurs Multiples et Santé des Jeunes (ENIMSJ) (2009) ; ▪ Evaluation des structures de prise en charge de la protection de l'enfance: <ul style="list-style-type: none"> - Des centres d'écoute et d'orientation des enfants victimes de violence au système de santé (2005), - Des unités de prise en charge des enfants et femmes victimes de violence (2010) ; ▪ Réalisation d'enquêtes relatives à la protection de l'enfance : accessibilité aux structures de santé par les adolescents. (2006), l'enquête nationale du ministère de la santé, sur l'allaitement maternel au Maroc. (2004), l'enquête nationale sur l'utilisation des micronutriments au Maroc. (2004) ; ▪ Participation aux réunions mensuelles du Comité Interministériel de Protection de l'Enfance au Maroc, présidé par MSFFDS et Unicef. 	10

14. Autres informations pertinentes :

- Projet de création des unités de Protection de la famille, pour le Programme National de Protection de la Famille en Arabie Saoudite en 2007 - élaboration d'une note méthodologique.

DÉCLARATION D'EXCLUSIVITÉ ET DE DISPONIBILITÉ

RÉFÉRENCE DE PUBLICATION : EUROPEAID/138755/IH/SER/MA

Je soussigné, déclare marquer mon accord pour participer exclusivement avec le soumissionnaire Conseil Santé à la procédure d'appel d'offres de service précitée. Cela implique que je ne serai pas proposé comme expert remplaçant dans cette procédure d'appel d'offres. Je déclare par ailleurs pouvoir et vouloir travailler durant la ou les période(s) prévue(s) pour la fonction pour laquelle mon CV a été présenté dans la perspective où la présente offre serait retenue, à savoir:

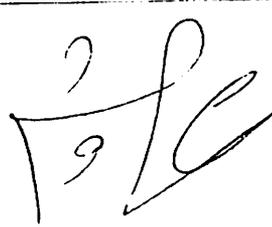
du:	au	Disponibilité
01 Février 2018	31 Janvier 2020	Temps partiel (320 hommes-jours)

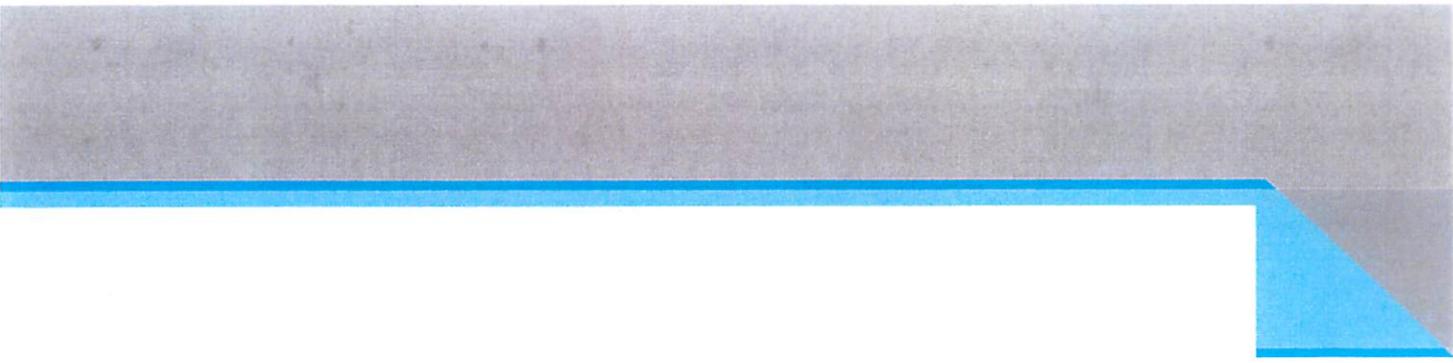
Je confirme que je n'ai aucun engagement confirmé comme expert principal, à aucun autre projet financé par l'UE ou toute autre activité incompatible en termes de capacité ou de planning avec les engagements repris ci-dessus

Par la présente déclaration, je reconnais que je ne suis pas autorisé à poser ma candidature en tant qu'expert auprès de tout autre soumissionnaire remettant une offre dans le cadre de la présente procédure. Je suis pleinement conscient du fait qu'en agissant de la sorte, je serai exclu de la présente procédure d'appel d'offres, que les offres seront rejetées et que je peux également être exclu des autres procédures d'appel d'offres et contrats financés par [l'UE/le FED].

De plus, je déclare que je ne me trouve pas en situation de conflit d'intérêt ou d'indisponibilité et m'engage à informer le(s) soumissionnaire(s) de tout changement dans ma situation.

Je reconnais que je n'ai pas de relations contractuelles avec le pouvoir adjudicateur et qu'en cas de contentieux relatif au contrat conclu avec le consultant, je devrais m'adresser à lui ou aux juridictions compétentes.

Nom	Abdelouadoud KHARBOUCH
Signature	 Abdelouadoud KHARBOUCH Professeur de Psychologie Faculté des Lettres et Sciences Humains Université Cadi Ayyad
Date	30 October 2017



Bernadette WAKIM
Expert principal 3: Expert
senior en TIC

ANALYSE DE L'ADEQUATION DU CV AUX TERMES DE REFERENCE

Expert principal n° 3 : Expert senior en TIC – Bernadette WAKIM

Qualifications et compétences

- Diplôme d'enseignement supérieur, Bac+5, en société de l'information / TIC ou dans un domaine équivalent ou justifier une expérience professionnelle de minimum 5 ans en informatique en plus de celle indiquée comme expérience professionnelle générale.
- **Doctorat en informatique** : Conception des systèmes d'information - méthodes orientées objet ; Institut National des Sciences Appliquées - Lyon – France (1986-1991) ;
- **Master EISIS** (Expertise et Ingénierie des Systèmes d'Information en Santé) de la Faculté de Médecine de Marseille, France (2008-2009) ;
- **20 années d'expérience professionnelle** dans la conception, l'analyse et l'implémentation des SI liés à différents domaines : Santé, Finance, Ressources Humaines, SI décisionnels, Education, GED et Industrie.

Expérience professionnelle générale

- 12 ans d'expérience en conception et gestion de réseaux informatiques.
- **Plus de 15 ans d'expérience en conception et gestion de réseaux informatiques :**
 - **Conception et implémentation de différent logiciels informatiques dans des environnements intranet/ internet variés et sur différents types de réseaux informatiques** (Liban : 8 ans ; France : 3,5 ans) ;
 - **Préparation de cahiers des charges et de schéma directeurs** dans différents contextes (Madagascar : 10 mois, Yémen : 2 mois ; Algérie: 3 mois ; Maroc: 12 mois ; Algérie: 7 mois ; Liban : 3 mois ; Liban : 1 mois ; Syrie : 6 mois ; Liban : 3 mois ; Liban : 18 mois) ;
 - **Evaluation de SI existants au regard des besoins**, et étude multisectorielle.

Expérience professionnelle spécifique

- **22 années d'expérience professionnelle dans la conception, l'analyse et l'implémentation des SI, ainsi que dans leur gestion :**
 - Développement d'un système expert en santé (France : 4 mois) ;
 - Gestion de différents projets d'informatique documentaire (France, 3,5 ans) ;
 - Implémentation d'un projet de gestion de stock, de RH institutionnelle, de base de données WEB (Liban, 1,5 ans) ;
 - Conception d'un système SI National pour l'éducation, consolidant plusieurs régions, permettant une analyse et la prise de décision (Liban, 7 mois) ;
 - Mise en œuvre d'une BDD décisionnelle et centralisée pour un le système nationale EMIS du Ministère de l'éducation (Liban, 3 mois) ;
 - Implémentation d'un projet d'éducation à distance, via une plateforme Web (Liban, 4 ans) ;
 - Spécification et implémentation d'un SI de gestion administrative et élaboration d'une méthodologie d'assurance qualités (Syrie : 5 mois) ;
 - Conception et implémentation de différent logiciels informatiques dans des environnements intranet/ internet, utilisation de méthode Merise et UML pour la modélisation d'applications /bases de données (8 ans) ;
 - Etablissement d'une étude sur le SICTS (15 mois) ;
 - Informatisation d'un service d'un hôpital (3 mois) ;
 - Evaluations des SI existants et préparation des spécifications fonctionnelles d'un SI dans le secteur de la santé (Algérie, 7 mois) ;
 - Etat des lieux et élaboration d'un cahier des charges pour la gestion des pharmacies hospitalières (3 mois) ;
 - Elaboration et mise en place d'outils de gestion et de pilotage (Algérie, 2 mois) ;
 - Proposition d'une solution web accessible à tous – Système de gestion des Ressources humaines de l'état (SIGRHE) (Madagascar, 1 an).
- Expérience avérée d'au moins 5 ans en développement et gestion de bases de données.

Connaissance linguistique

- Maîtrise de la langue française parlée et écrite ;
- La connaissance de la langue arabe sera considérée comme un atout.
- Français : langue maternelle (nationalité française) ;
- Arabe : langue maternelle (nationalité libanaise).

Expert Principal 3 : Expert senior en TIC

1. Nom de famille : WAKIM
2. Prénoms : Bernadette
3. Date de naissance : 07/12/1962
4. Nationalité : Française – Libanaise
5. Etat civil : Célibataire
6. Diplômes :

Institution (Date: début - fin)	Diplôme(s) obtenus	Doc
Université de la Méditerranée–Aix-Marseille II Faculté de Médecine de Marseille, France (2008-2009)	Master EISIS (Expertise et Ingénierie des Systèmes d'Information en Santé)	A
Société Prodev - Beyrouth (09/2007)	Certificat en gestion des contrats et des procédures de la CE	B
Université Saint Joseph – Faculté de Gestion et de Management, Beyrouth (05-06/2000)	Certificat en comptabilité et gestion financière	C
Institut National des Sciences Appliquées - Lyon – France (1986-1991)	Doctorat en informatique et automatique appliquée : Conception des systèmes d'information - méthodes orientées objet	D
Université Libanaise- Beyrouth (1980-1984)	Maîtrise en mathématiques et statistiques	E
Institut technique France - Beyrouth (1980-1983)	Diplôme Technicien Supérieur en informatique de gestion	F

7. Connaissances linguistiques : Indiquer vos connaissances sur une échelle de 1 à 5 (1 –excellent ; 5 - rudimentaire)

Langue	Lu	Parlé	Ecrit
Français	1	1	1
Anglais	1	1	1
Arabe	1	1	1

8. Affiliation à une organisation professionnelle : N/A

9. Autres compétences :

- Différentes compétences en technologie de l'information : Gestion de projets, **Conception et implémentation de SI**, Développement des applications Web, Solutions Workflow, Génie logiciel, Langages de programmation, **Architecture des SI** ;
- Expérience dans la région de **Moyen-Orient et de Maghreb** pour implémenter des **SI éducatifs** et des projets d'enseignement à distance en coordination avec des partenaires européens et l'UNESCO ;
- Connaissances et expérience dans l'établissement d'un curriculum d'enseignement scolaire.

10. Situation présente : Enseignant informatique – Université Libanaise.

11. Années d'ancienneté auprès de l'employeur : 20 années

12. Qualifications principales :

- **22 années d'expérience dans la conception, l'analyse et l'implémentation des SI** liés à différents domaines : Santé, Finance, Ressources Humaines, SI décisionnels, Education, GED et Industrie ; dans de nombreux pays ;
- **Plus de 15 ans d'expérience en conception et gestion de réseaux informatiques** : Conception et implémentation de différents logiciels informatiques dans des environnements intranet/ internet variés et sur différents types de réseaux informatiques et **préparation de cahiers des charges et de schéma directeurs** de 1991 à 2017 ;
- **Expert en analyse des processus et établissement des spécifications** : Identification des processus existants, et établissement du cahier de charges d'un **SIRH** (*Ministère de la Fonction Publique, Madagascar – 2017*) :
 - **Expert en analyse des processus et établissement des spécifications** : Identification des processus existants, et établissement du cahier de charges d'un SIRH (Ministère de la Fonction Publique, Madagascar – 2017),
 - **Expert en SI au Maroc** : évaluation des SI Hospitaliers existants, analyse des processus existants, rédaction des termes de référence pour l'acquisition d'un SI, établissement de schéma directeur (*Ministère de Santé, Rabat 2012*), ainsi que l'élaboration de SI pour l'amélioration de la gestion des pharmacies hospitalières (*Rabat 2012*),
 - **Expert SI Santé** : Définition du schéma directeur et de l'architecture technique du futur SIS décisionnel concernant les RH, la planification stratégique, la veille sanitaire (*Ministère de Santé, Alger – 2010*),
 - **Expert SI Education** : Etude de la mise en application d'un système national EMIS et la mise en œuvre d'une base décisionnelle centralisée pour des études statistiques et des indicateurs éducatifs ;
- **Participation dans la restructuration du ministère d'éducation au Liban** : *Etude des procédures actuelles* afin de proposer une **décentralisation et une informatisation**, Établissement des spécifications fonctionnelles d'un système de workflow, et des spécifications fonctionnelles d'un système de gestion électronique de documents pour archiver, rechercher et sécuriser les documents utilisés au ministère ;
- **Expérience dans la gestion de programmes européens** : Elaboration et mise en place des outils de gestion, de pilotage, de suivi et de contrôle du programme UE et **connaissance des procédures de mise en œuvre de l'aide extérieure**.

13. Expérience spécifique dans la région :

Pays	Date début – Date fin	Pays	Date début – Date fin
Maroc	05/2012 – 04/2013	Syrie	05/2007 – 11/2007
Tunisie	09/2014 – 10/2014 08/2012 – 09/2013	Algérie	04/2011 – 12/2011 09/2013 - 10/2013
Yémen	03/2014 – 04/2014	Liban	1996 - jusqu'à maintenant
Madagascar	03/2016 – 02/2017		

14. Expérience professionnelle :

Date début Date fin	Lieu	Société et personne de référence (nom & contact)	Position	Description	Doc
03/2016- 02/2017	Antananarivo, Madagascar	GOPA – Germany - EU Danièle Fréchette frechettedan@hotmail.com	Chef d'équipe	« Une administration au service de Tous » - Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines de l'État (SIGRHE) : <ul style="list-style-type: none"> Analyse de l'existant, modélisation et optimisation de processus de gestion des ressources humaines de l'état ; Identification des besoins fonctionnels du SIGRHE, préparation du cahier des charges ; à travers des ateliers de travail impliquant des acteurs au niveau central et régional ; Elaboration du dossier de spécifications fonctionnelles du SIGRHE avec l'interface du système solde et paie ; Proposition d'une solution Web accessible à tous les acteurs via un workflow électronique des demandes liées à la GRH. 	1
03- 04/2014	Sanaa, Yémen	EPOS – Allemagne - EU Bellamine Hammouda Hammouda.Bellamine@epos.de Ministère de la Santé Publique et de la Population	Expert en SIRH	La gouvernance en Santé : Assistance aux Ressources Humaines en Santé : <ul style="list-style-type: none"> Identification des besoins en données relatives à la prise de décision pour un la création d'un SI pour la mise à niveau de la base de données existante et le renforcement des capacités de Ministère de Santé et de Population ; Identification des indicateurs pertinents ; Diagnostic et évaluation des bases de données existantes en langue arabe. 	2
09- 11/2013	Alger, Algérie	GOPA - EU Bart Smet – directeur de projet Bart.Smet@gopa.de	Expert en SI	Programme d'Appui à la Politique Sectorielle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : <ul style="list-style-type: none"> Elaboration et mise en place des outils de gestion, de pilotage, de suivi et de contrôle du programme PAPS- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ; Elaboration des tableaux de bord pour le suivi du programme (Ms Project, MS Excel). 	3
08/2012 09/2013 Et 09- 10/2014	Tunis, Tunisie	Sibley International - Pragma Corp / USAID Jane Daly, Chef d'équipe jane50daly@yahoo.com	Expert en IT	Tunisia ICT Competitiveness Project : <ul style="list-style-type: none"> Participation à l'analyse du curriculum informatique en vue de proposer des améliorations et des formations ; Questionnaire d'évaluation ; Participation à l'organisation d'un salon d'emploi en TIC en coordination avec les acteurs nationaux publique et privé ; Participation à la définition de formations TIC pour les chercheurs d'emploi en fonction des besoins du marché. 	4
11/2012	Rabat, Maroc	SOFRECO – BEI JP Alluard, Chef de Mission +212. 5 37 73 76 21 Ministère de la Santé	Expert en SI Hospitalier	Programme de Rénovation et de Réorganisation des Hôpitaux au Maroc – Modernisation de la Gestion Hospitalière : <ul style="list-style-type: none"> Évaluation des Systèmes d'Information Hospitaliers (SIH) existants en termes de bases de données et de fonctionnalités ; Coordination de la direction des SI et des utilisateurs du SI hospitalier afin d'analyser défaillances et nouveaux besoins ; Rédaction des termes de référence pour l'acquisition d'un SIH, élaboration d'un cahier des charges pour l'acquisition d'un SIH, et du schéma directeur d'un SIH pour un nouvel hôpital. 	5
05/2012- 04/2013	Rabat, Maroc	Conseil Santé- UE Xavier Lanuzel +33 1.55.46.92.75 Ministère de la Santé	Expert en SI Santé	Appui technique pour l'amélioration de la gestion et de l'organisation des pharmacies hospitalières : <ul style="list-style-type: none"> Etat des lieux des applications existantes et de l'organisation des pharmacies hospitalières ; Elaboration du cahier de charges pour l'acquisition d'un logiciel de gestion sur une plateforme web-enabled ; Formation des cadres pharmaciens sur la gestion d'une pharmacie hospitalière ; Elaboration d'un guide pharmaceutique. 	6
04- 12/2011	Alger, Algérie	Epos - UE Marc Lejars +332 47208887 Ministère de la Santé et de la Réforme Hospitalière	Expert long terme en SI Santé	Programme d'appui au secteur de la santé (PASS) en Algérie : <ul style="list-style-type: none"> Évaluation du SI existant et des bases de données utilisées pour produire les statistiques sanitaires ; Coordination des acteurs pour le suivi des indicateurs de santé: Ministère de la Santé, Institut National de Statistiques, etc. ; Définition du schéma directeur et de l'architecture technique du futur SIS décisionnel ; Préparation des spécifications fonctionnelles du SI décisionnel accessible en ligne à tous les décideurs en tenant compte de la répartition géographique des régions, des modalités de collecte, de validation des données ; Préparation des TDR des consultants court-terme ; et du contenu nécessaires pour la formation. 	7
06- 09/2009	Beyrouth, Liban	Hôpital Hayek, Liban. Paula Rizkallah. +961 3 309109	Consultant en SI Santé	<ul style="list-style-type: none"> Informatisation d'un service hospitalier: conception et paramétrage de la solution ; élaboration du cahier des charges ; Analyse, Modélisation et informatisation des fonctions de ce service par rapport au parcours-patient ; Définition des indicateurs de qualité définis pour ce service ; et établissement du manuel utilisateur de l'application. 	8
09/2007 10/2008 (30 jours)	Beyrouth, Liban	ICON-INSTITUTE GmbH & Co. KG and CRI Liban, R. Hamdan – World Bank +961- 1- 792 057	Expert en SI et Assurance Qualité	Projet national d'appui à la restructuration du Ministère de l'Éducation libanaise : <ul style="list-style-type: none"> Etablissement d'une étude sur le SICTS (Strategic Information and Communication Technology System) ; Spécifications fonctionnelles d'une solution de workflow et d'archivage des documents au niveau du ministère. 	9

DÉCLARATION D'EXCLUSIVITÉ ET DE DISPONIBILITÉ

RÉFÉRENCE DE PUBLICATION : EUROPEAID/138755/IH/SER/MA

Je soussigné, déclare marquer mon accord pour participer exclusivement avec le soumissionnaire Conseil Santé à la procédure d'appel d'offres de service précitée. Cela implique que je ne serai pas proposé comme expert remplaçant dans cette procédure d'appel d'offres. Je déclare par ailleurs pouvoir et vouloir travailler durant la ou les période(s) prévue(s) pour la fonction pour laquelle mon CV a été présenté dans la perspective où la présente offre serait retenue, à savoir:

du:	au	Disponibilité
01 Février 2018	31 Janvier 2020	Temps partiel (180 hommes-jours)

Je confirme que je n'ai aucun engagement confirmé comme expert principal, à aucun autre projet financé par l'UE ou toute autre activité incompatible en termes de capacité ou de planning avec les engagements repris ci-dessus

Par la présente déclaration, je reconnais que je ne suis pas autorisé à poser ma candidature en tant qu'expert auprès de tout autre soumissionnaire remettant une offre dans le cadre de la présente procédure. Je suis pleinement conscient du fait qu'en agissant de la sorte, je serai exclu de la présente procédure d'appel d'offres, que les offres seront rejetées et que je peux également être exclu des autres procédures d'appel d'offres et contrats financés par [l'UE/le FED].

De plus, je déclare que je ne me trouve pas en situation de conflit d'intérêt ou d'indisponibilité et m'engage à informer le(s) soumissionnaire(s) de tout changement dans ma situation.

Je reconnais que je n'ai pas de relations contractuelles avec le pouvoir adjudicateur et qu'en cas de contentieux relatif au contrat conclu avec le consultant, je devrais m'adresser à lui ou aux juridictions compétentes.

Nom	Bernadette Wakim
Signature	
Date	30 October 2017

Date début Date fin	Lieu	Société et personne de référence (nom & contact)	Position	Description	Doc
12/1999- 09/2007	Beyrouth, Liban	Société IPSO. Jean-Pierre Gaertner +33 6 72 73 85 29	Consultant IT	Gestion de la direction informatique : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception et implémentation de différents logiciels informatiques dans des environnements Intranet et/ou Internet : Gestion des sociétés commerciales, Solution Workflow, Affacturage, CRM, Logiciels comptables, Implémentation d'un SI décisionnel financier, solution d'archivage ; ▪ Utilisation de la méthode Merise (Entité/Relation) pour la modélisation des applications client/serveur et des outils de conduite de projet (MS Project) ; ▪ Utilisation de la méthode UML pour la modélisation de la base de données d'un site web sur la facturation en ligne ; ▪ Établissement des études fonctionnelles pour différentes compagnies et banques européennes ; ▪ Implémentation de solutions web pour des clients européens et américains: France, Angleterre, USA ; ▪ Suivi, maintenance et implémentation de solutions ASP ; ▪ Établissement du manuel utilisateur pour les sites développés. 	10
05- 11/2007	Damas, Syrie	TRANSTEC - UE Jean-Marc Labis +32479720859	Expert européen en matière de SI éducation et d'assurance qualité	Projet HIBA: High Institution of Business Administration: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécifications fonctionnelles et implémentation d'un système d'information pour la gestion administrative de l'institut utilisant une base de données et une interface en arabe ; Suivi de l'implémentation de la solution ; ▪ Préparation d'une méthodologie d'assurance qualité pour le système d'information ; Contrôle et surveillance des livraisons liées au système d'information ; ▪ Validation du manuel utilisateur livré par le prestataire. 	11
01/2004- 12/2007	Beyrouth, Liban	Université Libanaise / UNESCO M. Milodi, +33 6 89357 841	Directrice	Projet Avicenna : centre d'enseignement à distance dans 15 pays euro-méditerranéens : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implémentation du projet d'enseignement à distance sur une plateforme web-enabled ; ▪ Formation des enseignants sur les TICE. 	12
01- 03/2003	Beyrouth Liban	Hôpital Rizk Pierre Rizk , +961 1 200800	Consultant SI	▪ Audit des fonctionnalités du SI hospitalier en vue d'évaluer leur système.	13
04- 06/2002	Kadisha, Liban	EDL Lebanon +9616441115	Consultant SI	▪ Audit du logiciel concernant leur système de gestion des abonnements et facturation.	14
07- 09/1998	Beyrouth, Liban	UNESCO, ministère de l'éducation M. Abou-Assali, +961 3 550636	Consultant IT	Projet PARSEL : Préparation de la mise en application d'un système national EMIS au ministère de l'éducation Libanaise : centraliser et intégrer des données en provenance de différentes régions et mettre en œuvre une base décisionnelle centralisée pour des études statistiques et des indicateurs en éducation diffusés en ligne .	15
03/1997- 10/1998	Beyrouth, Liban	Centre de recherche pédagogique - Ministère d'éducation. Mounir Abou-Assali +961 3 550636	Coordinatrice de la commission nationale informatique	Gestion de différents projets éducatifs nationaux : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implémentation d'un projet de gestion de stock et d'un projet de gestion des employés et des ressources humaines au niveau du ministère ; de bases de données en arabe en environnement Web Intranet ; ▪ Coordination de la commission nationale informatique chargée de la conception et de la rédaction du curriculum informatique pour le niveau scolaire. 	16
Depuis 10/1995	Beyrouth, Liban	Université Libanaise (UL) Secrétariat +961 1 612 824	Professeur en informatique	▪ Enseignant en conception et gestion des SI , Génie logiciel, Analyse et Conception des SI, UML, Base de données distribuées, Entrepôt de données , SIS et PMSI, Programmation, Systèmes d'exploitation, Systèmes répartis ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction de projets de fin d'études concernant des SI en éducation, en base de données avancées, en santé, en gestion ; ainsi que des applications mobiles de gestion (e-commerce, e-learning, etc.). 	17
11/1991- 05/1995	Lyon, France	Société Ever B.Wakim, +33 4 26 68 33 00	Ingénieur informatique	▪ Gestion de différents projets d'informatique documentaire et de GED : Bibliothèques (Bibliothèque De France), EDF (Electricité De France), Aérospatiale, Ministère de justice.	18
03- 07/1991	Lyon, France	ALF société médicale A.Flory, andre.flory@lins.cnrs.fr	Chef de projet	▪ Développement d'un système expert en santé.	19
06/1984 06/1986	Beyrouth, Liban	Société SSCI	Chef d'équipe	▪ Analyste Programmeur ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation de la version arabe de logiciels de gestion documentaire. 	20

Annexe V : Budget

ROYAUME DU MAROC



UNION EUROPEENNE



PROPOSITION FINANCIERE

APPUI A LA PROTECTION DE L'ENFANCE

EUROPEAID/138755/IH/SER/MA

(Novembre 2017)

OS1533

COPIE

Annexe V
 Budget : Détail des Prix

	Notes	Nombre estimé de jours de travail	Honoraires en EUR	Montant
HONORAIRES (frais généraux inclus):				EUR
<i>Experts principaux</i>	1			
Expert n°1 sénior et Chef d'équipe	2,4	400	850	340 000
Experts n° 2 sénior		320	725	232 000
Experts n° 3 sénior		180	875	157 500
<i>Experts non principaux</i>	3			
Experts sénior		220	700	154 000
Experts junior		180	350	63 000
Total des honoraires (frais généraux inclus)				946 500
PROVISION POUR DÉPENSES ACCESSOIRES	5			67 000
COÛTS FORFAITAIRES	6			
- Activité 1				
PROVISION POUR VÉRIFICATION DES DÉPENSES	7			8 000
VALEUR MAXIMALE DU MARCHÉ				1 021 500

NOTES:

1 Tous les honoraires doivent comprendre:

- la rémunération effective des experts concernés par jour de travail
- les frais administratifs liés à l'embauche des experts appropriés (par exemple, frais de redéploiement et de rapatriement, logement, indemnités d'expatriation, congés, assurance médicale, mesures de sécurité et autres avantages accordés aux experts par le contractant) - la marge couvrant les frais généraux du contractant, les bénéfices et les structures d'appui.
- Tout autre frais nécessaire à la mise en œuvre du contrat non prévu dans une autre rubrique

2 Expert qui est défini comme essentiel dans les termes de référence et qui est soumis à évaluation dans le cadre du marché

3 Expert qui n'est pas défini essentiel utile dans les termes de référence est qui est approuvé par le gestionnaire du projet par le biais d'un ordre de service

4 Le droit à congé annuel des experts ne doit pas dépasser 60 jours calendrier par an.

Veillez noter que les données concernant les experts doivent figurer en jour de travail complet.

5 Provision pour dépenses accessoires:

- Toutes les dépenses accessoires encourues pendant la durée du contrat conformément aux termes de référence seront facturées au coût réel. - Sont couverts tous les coûts relatifs au paiement des dépenses accessoires tels les frais bancaires.
- Il n'est pas nécessaire de présenter les pièces justificatives au moment du paiement des factures intermédiaires mais elles devront être conservées pendant sept ans après le dernier paiement effectué par le pouvoir adjudicateur.
- La provision pour dépenses accessoires ne couvre pas les frais de voyage des experts à destination et en provenance du pays bénéficiaire (à l'exception des missions prévues dans les termes de référence).
- tous les trajets aériens longue distance doivent être effectués en classe économique alors que les trajets longue distance par chemin de fer peuvent être effectués en première classe.
- Les coûts liés à la compensation des émissions CO2 pour les voyages aériens peuvent être inclus. Cette compensation sera réalisée en supportant des projets MDP/ "Standard" (des documents valant preuve sont fournis avec les pièces justificatives) ou via les programmes des compagnies aériennes, le cas échéant. Veuillez indiquer le lieu de départ et la destination. Si l'information n'est pas disponible, indiquer un montant global.

- Les indemnités de séjour payées aux experts lors d'une mission exigeant un séjour d'une nuit hors du lieu des opérations dans le pays bénéficiaire, ne doivent pas être supérieures pour chaque nuit, au taux des indemnités journalières publié

L'évaluation financière des soumissions prend uniquement en considération le total des honoraires et les coûts forfaitaires.

La provision pour dépenses accessoires devant correspondre au montant indiqué au point 6.5 des termes de référence.

Veillez-vous référer au point 6 des termes de référence pour savoir ce qui doit être inclus dans les honoraires et ce qui

peut être couvert par la provision pour dépenses accessoires dans le cadre du présent marché.

6 Coûts forfaitaires

Les marchés de services payés sur base honoraire peuvent inclure des activités payées sur base forfaitaire

Si des activités payées sur base forfaitaire sont requises, elles doivent être détaillées dans les termes de référence et dans le budget

7 Provision pour vérification des dépenses

- elle doit couvrir les dépenses encourues pendant la durée du contrat pour la vérification des dépenses effectuée par des auditeurs externes

- elle ne peut pas être diminuée pendant la durée du marché.

Nombre prévisionnel de jours de travail pour chaque catégorie d'expert

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	Année 1	Total Cumulé
Nombre de jours de travail plein temps														
Expert Principaux														
Expert n°1 sénior et Chef d'équipe	20	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	20	200	200
Experts n° 2 sénior	15	10	15	20	20	20	15	15	15	15	20	20	200	200
Experts n° 3 sénior			4	10	5	1	20	20	20	20	10	10	120	120
Experts non principaux														
Experts sénior	15	15	10	10	10	10	10	10	10	30	20	20	170	170
Experts junior	0	0	0	10	20	20	10	20	15	15	20	0	130	130
Nombre de jours de travail partiel														
Expert Principaux														
Expert n°1 sénior et Chef d'équipe	16	20	16	16	16	16	16	16	16	16	16	20	200	400
Experts n° 2 sénior	15	10	20	20	20	5	5	5	5	5	5	5	120	320
Experts n° 3 sénior	20	10	0	5	0	5	0	5	0	5	5	5	60	180
Expert Non Principaux														
Experts sénior	20	10	5	0	0	5	0	0	4	0	0	6	50	220
Experts junior				10	20	20							50	180

Annexes VI : Formulaires et autres documents pertinents



SIGNALÉTIQUE FINANCIER

DECLARATION DE CONFIDENTIALITE

http://es.europa.eu/medailles/contracts/contracts/financiere_synchronisation_de_fichiers

Veuillez remplir le formulaire en LETTRES CAPITALES et en CARACTÈRES LATINS

COORDONNÉES BANCAIRES ⁽¹⁾

INTITULÉ DU COMPTE ⁽²⁾	CONSEIL SANTE SA		
IBAN/NUMÉRO DE COMPTE ⁽³⁾	FR76 1010 7002 4400 5240 0281 035		
DEVISE	EUR		
CODE BIC/SWIFT	BREDFRPPXXX	CODE DE L'AGENCE ⁽⁴⁾	
NOM DE LA BANQUE	BRED BANQUE POPULAIRE		
ADRESSE DE L'AGENCE BANCAIRE			
RUE ET NUMÉRO	64 RUE DU PRESIDENT WILSON		
VILLE	LEVALLOIS PERRET	CODE POSTAL	92300
PAYS	FRANCE		

DONNÉES DU TITULAIRE DU COMPTE

TELLES QUE DÉCLARÉES À LA BANQUE

TITULAIRE DU COMPTE	CONSEIL SANTE S.A.		
RUE ET NUMÉRO	92-98 BOULEVARD VICTOR HUGO		
VILLE	CLICHY	CODE POSTAL	92110
PAYS	FRANCE		

REMARQUE	
----------	--

CACHET DE L'AGENCE + SIGNATURE DU REPRESENTANT DE LA BANQUE ⁽⁵⁾

BRED Banque Populaire
5 PLACE DE LA DÉFENSE
92400 COURBEVOIE

DATE (obligatoire)

18/10/2017

SIGNATURE DU TITULAIRE DE COMPTE (obligatoire)

Ueyras

- ⁽¹⁾ Veuillez indiquer les coordonnées de la banque finale, et non celles de la banque intermédiaire.
- ⁽²⁾ Cela ne fait pas référence au type de compte. L'intitulé du compte correspond généralement au nom du titulaire de compte. Toutefois, il est possible à ce dernier de donner un autre intitulé à son compte bancaire.
- ⁽³⁾ Veuillez indiquer le code IBAN (International Bank Account Number) s'il existe dans le pays où votre banque est établie.
- ⁽⁴⁾ Uniquement pour les USA (code ABA), l'Australie/la Nouvelle-Zélande (code BSB) et le Canada (code de transit). Ne s'applique pas aux autres pays.
- ⁽⁵⁾ Il est préférable de joindre une copie d'un relevé bancaire RECENT. Veuillez noter que le relevé bancaire doit comporter toutes les informations indiquées ci-dessus sous «INTITULÉ DU COMPTE», «NUMÉRO DE COMPTE/IBAN» et «NOM DE LA BANQUE». Si un relevé est joint, le cachet de la banque et la signature de son représentant ne sont pas requis. La signature du titulaire de compte et la date sont TOUJOURS obligatoires.



IL CONVIENT DE FOURNIR CETTE FICHE COMPLÉTÉE, SIGNÉE ET ACCOMPAGNÉE D'UNE COPIE DES DOCUMENTS OFFICIELS (REGISTRE(S) DE COMMERCE, JOURNAL OFFICIEL, IMMATRICULATION À LA TVA...) JUSTIFIANT LES DONNÉES INDIQUÉES

ENTITÉ LÉGALE

DÉCLARATION DE CONFIDENTIALITÉ <http://conception/bddp/entite-legale.html> <http://conception/bddp/entite-legale.html>

Veuillez remplir le formulaire en LETTRES CAPITALES et en CARACTÈRES LATINS

ENTITÉ DE DROIT PRIVÉ/PUBLIC AYANT UNE FORME JURIDIQUE

NOM OFFICIEL ①	CONSEIL SANTE		
NOM COMMERCIAL (si différent)			
ABRÉVIATION	CONSEIL SANTE		
FORME JURIDIQUE	SOCIETE ANONYME		
TYPE D'ORGANISATION ②	A BUT LUCRATIF <input checked="" type="checkbox"/>	SANS BUT LUCRATIF <input type="checkbox"/>	ONG ③ <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON <input checked="" type="checkbox"/>
NUMÉRO DE REGISTRE PRINCIPAL ③	413502642 RCS NANTERRE		
NUMÉRO DE REGISTRE SECONDAIRE (le cas échéant)			
LIEU DE L'ENREGISTREMENT PRINCIPAL	VILLE	NANTERRE	
	PAYS	FRANCE	
DATE DE L'ENREGISTREMENT PRINCIPAL	29	08	1997
	JJ	MM	AAAA
NUMÉRO DE TVA	FR - 61413502642		
ADRESSE DU SIÈGE SOCIAL	92-98 BOULEVARD VICTOR HUGO		
CODE POSTAL	92110	BOÎTE POSTALE	
VILLE	CLICHY		
PAYS	FRANCE		TÉLÉPHONE
			+33 1 55 46 92 60
COURRIEL	VPE@CONSEILSANTE.COM		

DATE 18/10/2017

SIGNATURE DU REPRÉSENTANT AUTORISÉ

CACHET
CONSEIL SANTÉ
92-98, boulevard Victor Hugo
92110 CLICHY - FRANCE
TEL 33 (0)1 55 46 92 60 - Fax 33 (0)1 55 46 92 79
www.conseilsante.com

① Dénomination nationale et sa traduction en EN ou FR, le cas échéant.

② ONG = Organisation non gouvernementale, à remplir pour les organisations sans but lucratif.

③ Le numéro d'enregistrement au registre national des entreprises. Voir le tableau des dénominations correspondantes par pays.

REGIME FISCAL ET DOUANIER

(Extraits de la Convention- Cadre et de la législation en vigueur – Article 19)

Dans l'établissement de leurs offres, les soumissionnaires doivent se baser les dispositions de l'article 19 de la Convention Cadre MEDA, repris ci-après:

1. Les impôts, droits et taxes dus sur le territoire du Maroc sont exclus du financement de la Communauté.
2. Les marchés publics financés par la Communauté bénéficient, de la part de l'Etat du Bénéficiaire, d'un régime fiscal et douanier aussi favorable que celui qu'il applique, en matière de coopération, à l'Etat ou l'organisation internationale les plus favorisés.
3. Sans préjudice des paragraphes précédents, les dispositions suivantes sont appliquées aux marchés publics financés par la Communauté :

- 3.1. Les marchés sont assujettis aux droits de timbre et d'enregistrement dans les conditions prévues par la législation de l'Etat du bénéficiaire. Les personnes non résidentes de l'Etat bénéficiaire sont soumises à un droit de timbre dû sur leur carte d'immatriculation et dont le montant est fonction de la durée de séjour dans cet Etat.
- 3.2. Les biens, marchandises, travaux et prestations de service financés par la Communauté et destinés à l'Etat, les collectivités locales, aux établissements publics et les associations reconnues d'intérêt public sont exonérées de la TVA.
- 3.3. Les personnes physiques non ressortissantes de l'Etat du bénéficiaire et non résidentes dans cet Etat qui exécutent des marchés de services financés par la Communauté ne sont pas assujetties aux impôts sur le revenu au titre de ces marchés dans l'Etat du Bénéficiaire pendant toute la durée de la mise en œuvre du marché concerné.

En ce qui concerne les personnes morales, et dans les mêmes conditions, elles ne sont pas assujetties aux impôts sur les sociétés pour autant que leur siège social ne se trouve pas dans l'Etat du bénéficiaire.

- 3.4. Les bénéfices et/ou les revenus résultant de l'exécution des marchés de travaux et fournitures sont imposables selon le régime fiscal de l'Etat du Bénéficiaire, pour autant que les personnes physiques ou morales qui ont réalisé ces bénéfices et/ou ces revenus soient établies à titre principal dans l'Etat du bénéficiaire et ce conformément au traitement fiscal contenu dans les conventions fiscales de non - imposition ratifiées par le Maroc.
- 3.5. Les équipements et matériels importés afin d'exécuter des contrats publics de travaux, de fournitures ou de services, sont admis temporairement dans l'Etat du Bénéficiaire conformément à sa législation nationale en suspension de droits et taxes à l'importation. L'Etat du Bénéficiaire accorde, dans ce cas, l'autorisation d'importation temporaire, d'utilisation et de réexportation de ces équipements à l'attributaire.
- 3.6. Les importations objet d'un marché public de fournitures sont admises dans l'Etat du Bénéficiaire en exemption de droits et de taxes à l'importation.
- 3.7. L'importation d'effets et d'objets personnels, à usage personnel et domestique par les personnes physiques (et des membres de leur famille), chargées de l'exécution des marchés, autres que celles recrutées localement, s'effectue en franchise de droits et de taxes à l'importation.

L'exemption de ces droits et taxes pour les biens personnels et ménagers est octroyée à condition que la période de résidence soit supérieure ou égale à un an et qu'une demande d'exemption dûment justifiée ait été introduite auprès des autorités compétentes dans un délai de 6 mois à partir de la date d'arrivée. Toutefois, si un marché devait être achevé de manière inattendue avant la fin d'une année, les biens en question pourraient être réexportés sans acquitter de droits et taxes. S'ils ne sont pas réexportés, les biens en question seront assujettis aux droits et taxes applicables dans l'Etat du Bénéficiaire.

- 3.8. La suspension de ces droits et taxes est également garantie pour une voiture, par expert, importée temporairement pour la durée du marché

Annexe VII : Vérification des dépenses (TdR et Modèle de rapport)

Annexe VII

Vérification des dépenses:

Termes de référence et Rapport d'observations factuelles

15 janvier 2016

b8k_annexviiexpverif_fr.doc

TERMES DE RÉFÉRENCE POUR UNE VÉRIFICATION des dépenses
dans le cadre d'un marché de services (à prix unitaires)
ACTIONS EXTÉRIEURES de L'UNION EUROPÉENNE

Comment remplir ce modèle de termes de référence: veuillez insérer les informations requises entre < > pour chaque procédure d'appel d'offres. Les éléments figurant entre [] et les éléments grisés indiquent un choix à faire: ils doivent être insérés si nécessaire et ne doivent être modifiés qu'à titre exceptionnel, en fonction des exigences propres à certains appels d'offres. Toutes les autres parties ne peuvent être modifiées qu'à titre exceptionnel, en fonction des exigences de certaines procédures d'appel d'offres. Dans la version définitive des termes de référence, n'oubliez pas de supprimer le présent paragraphe, tout texte mis en évidence en jaune et tous les crochets.

Les clauses ci-après constituent les termes de référence («TdR») suivant lesquels <nom du contractant> (le «contractant») accepte de donner mandat à <nom du cabinet d'audit> («l'auditeur») pour l'exécution d'une vérification des dépenses et l'établissement d'un rapport portant sur un marché de services à prix unitaires financé par l'Union européenne pour des actions extérieures concernant <intitulé et numéro du marché de services> (le «marché de services»). La référence au «pouvoir adjudicateur» dans le présent acte désigne <la Commission européenne ou nom d'un autre pouvoir adjudicateur> qui a signé le marché de services avec le contractant et finance les services. Le pouvoir adjudicateur n'est pas partie au présent accord.

1.1 Responsabilités des parties au mandat

Le «contractant» est l'entité qui reçoit les fonds pour la prestation de services et qui a signé le marché de services avec le pouvoir adjudicateur.

- Il incombe au contractant de fournir un rapport financier sur les services financés grâce au marché de services qui respecte les termes et conditions du marché de services et de veiller à ce qu'une comparaison puisse être effectuée entre celui-ci et ses comptes et relevés en ce qui concerne ces services. Il appartient au contractant de fournir des informations suffisantes et adéquates, à la fois financières et non financières, pour étayer le rapport financier.
- Le contractant reconnaît que la capacité de l'auditeur d'exécuter les procédures imposées par le présent mandat dépend effectivement de l'accès total et inconditionnel qu'il lui garantit à son personnel ainsi qu'à ses comptes et relevés.
- L'«auditeur» est chargé d'exécuter les procédures convenues de la façon définie dans les présents termes de référence et de soumettre un rapport d'observations factuelles au contractant. L'«auditeur» désigne le cabinet d'audit recruté pour le présent mandat et, plus spécifiquement, l'associé ou la personne du cabinet d'audit qui assume la responsabilité de la mission et de l'établissement du rapport émis au nom dudit cabinet et qui dispose de l'autorité nécessaire conférée par un organe professionnel, juridique ou réglementaire.

En souscrivant à ces TdR, l'auditeur confirme qu'il remplit au moins l'une des conditions suivantes:

- L'auditeur et/ou le cabinet est membre d'une organisation nationale d'experts-comptables, qui est, elle-même, membre de l'International Federation of Accountants (IFAC).
- L'auditeur et/ou le cabinet est membre d'une organisation nationale d'experts-comptables. Bien que l'organisation ne soit pas membre de l'International Federation of Accountants (IFAC), l'auditeur s'engage à réaliser cette mission conformément aux normes de l'IFAC et à la déontologie exposée dans les présents TdR.

- L'auditeur et/ou le cabinet est inscrit comme contrôleur légal des comptes au registre public d'un organe de supervision public dans un État membre de l'UE, conformément aux principes de supervision publique exposés dans la directive 43/2006/CE du Parlement européen et du Conseil (cette option s'applique aux auditeurs et cabinets d'audit basés dans un État membre de l'UE)¹.
- L'auditeur et/ou le cabinet est inscrit comme contrôleur légal des comptes au registre public d'un organe de supervision public dans un pays tiers et ce registre applique les principes de supervision publique exposés dans la législation du pays concerné (cette option s'applique aux auditeurs et cabinets d'audit basés dans un pays tiers).

1.2 Objet du mandat

Le présent mandat a pour objet la facture du contractant datée du <jj mois aaaa> et le rapport financier [intermédiaire] [final] relatif au marché de services pour la période du <jj mois aaaa au jj mois aaaa>. Le marché de services passé avec le contractant porte sur les activités suivantes: [assistance technique] [études] [formation] et [conception] à exécuter conformément aux termes et conditions du marché de services. L'annexe I des présents TdR contient des informations sur le marché de services.

1.3 Raison du mandat

Le contractant est tenu de soumettre au pouvoir adjudicateur un rapport de vérification des dépenses établi par un auditeur externe accompagnant sa facture afin de justifier le paiement sollicité au titre de l'article 29.1 des conditions générales du marché de services. L'ordonnateur de la Commission a besoin de ce rapport, étant donné que le paiement de la facture ainsi que des honoraires et des dépenses portés en compte qu'il effectue est subordonné aux observations factuelles qu'il contient.

1.4 Type de mandat et objectif

La vérification des dépenses porte sur l'exécution de certaines procédures convenues en ce qui concerne le rapport financier relatif au marché de services. Cette vérification doit permettre à l'auditeur d'appliquer les procédures spécifiques énumérées à l'annexe 2A des présents TdR et de soumettre au contractant un rapport d'observations factuelles en ce qui concerne les procédures de vérification spécifiques mises en œuvre. Dans le cadre de cette vérification, l'auditeur examine les informations factuelles contenues dans le rapport financier et la facture du contractant et les compare aux termes et conditions du marché de services. Ce mandat ne contenant aucun engagement d'assurance, l'auditeur ne fournit aucun avis d'audit et aucune assurance. Le pouvoir adjudicateur évalue les observations factuelles communiquées par l'auditeur et en tire ses propres conclusions.

1.5 Normes et éthique

L'auditeur exécute ce mandat:

- dans le respect de la norme International Standard on Related Services («ISRS») 4400 *Engagements to perform Agreed-upon Procedures regarding Financial Information* [Missions d'exécution de procédures convenues en matière d'information financière], éditée par l'IFAC,
- en conformité avec le *Code of Ethics for Professional Accountants* [code d'éthique pour comptables professionnels], élaboré et publié par l'*International Ethics Standards Board for Accountants* (IESBA) [Conseil international pour les normes éthiques des comptables] de l'IFAC. Ce Code énonce des principes éthiques fondamentaux pour les auditeurs portant sur l'intégrité, l'objectivité, l'indépendance, la compétence professionnelle, l'obligation de prudence et de diligence, la confidentialité, le comportement professionnel et les standards techniques. Bien que l'ISRS 4400 ne prévoient pas l'indépendance comme critère pour les missions

¹ Directive 43/2006/CE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil, et abrogeant la directive 84/253/CEE du Conseil.

convenues, l'administration contractante exige que l'auditeur soit indépendant du bénéficiaire et se conforme aux exigences d'indépendance du code d'éthique de l'IFAC pour comptables professionnels.

1.6 Procédures, preuves et documentation

L'auditeur planifie les activités de manière à permettre l'exécution d'une vérification efficace des dépenses. L'auditeur met en œuvre les procédures énumérées à l'annexe 2A des présents TdR («Liste des procédures spécifiques à exécuter») et applique les lignes directrices figurant à l'annexe 2B («Lignes directrices relatives aux procédures spécifiques à exécuter»). Les preuves à utiliser pour l'exécution des procédures prévues à l'annexe 2A correspondent à toutes les informations financières et non financières permettant d'examiner les dépenses déclarées par le contractant dans le rapport financier. L'auditeur se fonde sur les preuves ainsi obtenues pour établir son rapport d'observations factuelles. L'auditeur assortit les points importants de justificatifs qui serviront à étayer le rapport d'observations factuelles et à garantir que les travaux ont été réalisés dans le respect de l'ISRS 4400 et des présents termes de référence.

1.7 Établissement de rapport

Le rapport de vérification des dépenses devrait décrire l'objectif, les procédures convenues et les observations factuelles du mandat d'une manière suffisamment détaillée pour permettre au contractant et au pouvoir adjudicateur de comprendre la nature et la portée des procédures exécutées par l'auditeur et des observations factuelles communiquées par l'auditeur.

L'utilisation du modèle de rapport de vérification des dépenses dans le cadre d'un marché de services de l'Union européenne figurant à l'annexe 3 des présents termes de référence est obligatoire. Ce rapport devrait être fourni par l'auditeur à <nom du contractant> dans un délai de <nombre de jours ouvrables à indiquer par le contractant> jours ouvrables suivant le jour de la signature des présents termes de référence.

1.8 Autres conditions

Les honoraires du mandat sont de <montant des honoraires et monnaie>. Le contractant souhaitera peut-être convenir d'honoraires fixes ou autres pour le mandat. Le contractant devrait spécifier l'ensemble des frais remboursables et des indemnités (par exemple déplacement, autre) convenu avec l'auditeur et indiquer si la TVA et/ou d'autres taxes pertinentes sont incluses dans les honoraires/frais.

Le contractant et l'auditeur peuvent utiliser cette section pour convenir de tout autre terme spécifique.

Annexe 1 Informations relatives au marché de services

Annexe 2A Listes des procédures spécifiques à exécuter

Annexe 2B Lignes directrices relatives aux procédures spécifiques à exécuter

Annexe 3 Modèle de rapport de vérification des dépenses dans le cadre d'un marché de services (à prix unitaires) de l'Union européenne

Pour le contractant:

Pour l'auditeur:

Signature

Signature

<nom et qualité>

<nom et qualité>

<date>

<date>

Annexe 1 Informations relatives au marché de services

[Annexe à remplir par le contractant]

Informations relatives au marché de services	
Numéro de référence et date du marché de services	<Référence du marché attribuée par le pouvoir adjudicateur>
Intitulé du marché de services	
Pays	
Contractant	<Nom et adresse complets du contractant conformes au marché de services>
Base juridique du marché	
Date d'entrée en vigueur	
Date d'expiration du marché	
Montant maximal du marché	<Montant indiqué à l'article 3 des conditions particulières du marché de services>
Montant total de la facture et date de la facture	<Indiquer le montant total tel qu'il figure sur la facture du contractant faisant l'objet de la présente vérification, ainsi que la date de la facture>
Montant total facturé au pouvoir adjudicateur à ce jour	<Indiquer le montant total facturé par le contractant, le nombre de factures ainsi que leurs dates et références>
Montant total reçu à ce jour du pouvoir adjudicateur par le contractant	<Montant total reçu au jj.mm.aaaa>
Pouvoir adjudicateur	[À remplir uniquement si la Commission n'est pas le pouvoir adjudicateur Indiquer le nom, la fonction/le titre, le numéro de téléphone et l'adresse électronique de la personne de contact du pouvoir adjudicateur.
Commission européenne	<Indiquer le nom, la fonction/le titre, le numéro de téléphone et l'adresse électronique de la personne de contact au sein de la délégation de la Commission dans le pays concerné ou, le cas échéant, au siège>
Auditeur	<Nom et adresse du cabinet d'audit et nom/fonction des auditeurs>

Annexe 2A Liste des procédures spécifiques à exécuter

La présente annexe est une énumération standard des procédures spécifiques à exécuter et ne doit pas être modifiée.

1 Procédures générales

1.1 Termes et conditions du marché de services

L'auditeur acquiert une connaissance suffisante des termes et conditions du marché de services en procédant à un examen attentif de celui-ci et de ses annexes, ainsi que d'autres informations utiles, et en interrogeant le contractant. L'auditeur veille à obtenir une copie du marché de services original (signé par le contractant et le pouvoir adjudicateur) et de ses annexes. L'auditeur se fait remettre et étudie le rapport (qui comporte une section narrative et une section financière), conformément à l'article 26.1 des conditions générales.

1.2 Rapport financier et facture relative au marché de services

L'auditeur vérifie que la facture et le rapport financier du contractant remplissent les conditions suivantes qui figurent à l'article 26 des conditions générales du marché de services:

- Le format du rapport financier est conforme aux prescriptions notifiées au contractant par le gestionnaire du projet au cours de l'exécution du marché (article 26.1).
- Toutes les factures d'un marché à prix unitaires doivent être accompagnées d'un rapport financier actualisé. La structure du rapport financier intermédiaire ou final doit être la même que celle du budget contractuellement approuvé (annexe V). Ce rapport financier doit indiquer au minimum les dépenses encourues pendant la période concernée, les dépenses cumulées et le solde disponible.

1.3 Règles de comptabilité et de tenue des comptes

L'auditeur vérifie — lors de l'exécution des procédures énumérées à l'annexe 2A — que le contractant a respecté les règles suivantes de comptabilité et de tenue des comptes prévues à l'article 24 des conditions générales du marché de services:

- Le contractant doit tenir des relevés et des comptes complets, précis et systématiques, conformément aux conditions spécifiques de l'article 24.1.
- Le contractant doit tenir des feuilles de présence, conformément aux conditions spécifiques de l'article 24.2.

1.4 Comparaison entre le rapport financier et les comptes et relevés du contractant

L'auditeur compare les informations contenues dans la facture et le rapport financier avec les comptes et relevés du contractant relatifs aux services.

1.5 Taux de change

L'auditeur vérifie que les montants des honoraires et autres dépenses encourus dans une monnaie autre que l'euro ont été convertis conformément aux conditions spécifiques de l'article 29.5 des conditions générales du marché de services.

2 Procédures de vérification de la conformité des honoraires et des dépenses avec le budget et contrôle analytique

2.1 Budget du marché de services

L'auditeur procède à un contrôle analytique des rubriques de dépenses du rapport financier et vérifie que le budget mentionné dans le rapport financier correspond à celui du marché de services (authenticité et autorisation du budget initial) et que les honoraires et dépenses encourus étaient prévus dans le budget du marché de services.

2.2 Modification du budget du marché de services

L'auditeur vérifie si des modifications ont été apportées au budget du marché de services. Si tel est le cas, l'auditeur vérifie que les conditions prévues aux articles 20.1 et 20.2 des conditions générales du marché de services ont été respectées et qu'il existe un avenant au marché de services (article 20.1) ou un ordre de service (article 20.2).

3 Procédures de vérification des honoraires et des dépenses

3.1 Éligibilité des honoraires

L'auditeur vérifie l'éligibilité des honoraires au regard des termes et conditions du marché de services exposés ci-dessous.

3.1.1 Vérification du temps de travail imputé au marché de services

3.1.1.1 Feuilles de présence du personnel du contractant

L'auditeur vérifie que:

- (1) Le temps de travail (nombre de jours/heures travaillé(e)s) du personnel du contractant (à savoir les responsables d'équipe, les experts senior et junior) imputé au marché de services correspond aux feuilles de présence tenues par le contractant conformément aux critères de relevé de (l'article 24 des conditions générales).
- (2) Les feuilles de présence ont été approuvées par le gestionnaire du projet ou par toute personne habilitée par le pouvoir adjudicateur ou le pouvoir adjudicateur lui-même sur une base mensuelle (article 24.2 des conditions générales).
- (3) Les feuilles de présence couvrent des périodes de temps de travail qui s'inscrivent dans la période d'exécution du marché de services (article 5 des conditions particulières).
- (4) Le temps de travail (nombre de jours/heures travaillé(e)s) du personnel du contractant imputé au marché de services n'a pas déjà été imputé dans un rapport financier et une facture soumis précédemment pour paiement par le contractant au pouvoir adjudicateur.
- (5) Le temps de travail imputé au marché de services concerne le personnel du contractant mentionné dans le budget du marché de services. L'auditeur examine les écarts entre le temps de travail estimé pour le personnel du contractant dans le budget et le temps de travail effectivement imputé et se renseigne auprès du contractant sur les motifs de ces écarts lorsqu'ils sont importants. En cas de dépassements importants, l'auditeur vérifie que ces dépassements ont été dûment autorisés (article 20 des conditions générales).
- (6) Le nombre total de jours/heures indiqué sur les feuilles de présence a été correctement calculé. À cette fin, l'auditeur peut utiliser un échantillon (par exemple, en recalculant les (sous-) totaux pour une partie du personnel du contractant ou pour un nombre de mois donné).

3.1.1.2 Le personnel du contractant est employé par le contractant ou recruté spécifiquement pour ce marché avec l'accord du pouvoir adjudicateur

L'auditeur vérifie les points suivants:

- (1) Le personnel du contractant (à savoir les responsables d'équipe, les experts senior et junior) pour lequel du temps de travail a été imputé au marché de services était effectivement employé par le contractant pendant la période couverte par les feuilles de présence. À cette fin, l'auditeur examine les justificatifs tels que les contrats de travail. Pour les experts recrutés spécifiquement pour ce marché par le contractant (par exemple, experts indépendants ou free-lance), l'auditeur examine les justificatifs tels que les contrats. L'auditeur vérifie également que le pouvoir adjudicateur a donné son accord pour que les experts recrutés spécifiquement (experts principaux et autres experts) travaillent dans le cadre de ce marché de services. A cet effet, l'auditeur vérifie que les experts principaux figurent sur la liste à l'annexe IV du marché de services (voir point (3) ci-dessous) et que des justificatifs appropriés existent pour les autres experts (voir point (4) ci-dessous). L'auditeur peut procéder à un examen par échantillonnage des justificatifs (par exemple, pour un nombre de mois donné).
- (2) Les salaires et honoraires du personnel du contractant pour lequel du temps de travail a été imputé au marché de services ont effectivement été encourus et versés par le contractant pendant la période couverte par les feuilles de présence. À cette fin, l'auditeur examine les informations sur les salaires (par exemple, bulletins de salaire et fiches de paie) du personnel employé par le contractant. Pour le personnel employé spécifiquement pour ce marché par le contractant (experts principaux et autres experts), l'auditeur examine les justificatifs concernant l'imputation des honoraires et leur paiement (par exemple, factures et preuves du paiement). L'auditeur peut procéder à un examen par échantillonnage des justificatifs (par exemple, pour

un nombre de mois donné).

- (3) Les experts principaux pour lesquels du temps de travail a été imputé au marché sont énumérés à l'annexe IV (experts principaux) du marché de services, des CV sont inclus dans cette annexe et des avenants au marché de services ont été signés pour les experts principaux qui ont été remplacés par d'autres experts (article 20 des conditions générales).
- (4) Le contractant a communiqué au pouvoir adjudicateur des informations concernant tous les experts, autres que les experts principaux, pour lesquels du temps de travail a été imputé au marché de services et le gestionnaire du projet a donné son approbation écrite pour la désignation et le remplacement de ces experts (article 16 et 17 des conditions générales).

3.1.1.3 Le personnel du contractant a exécuté des activités relatives au marché de services

- (1) Outre les procédures prévues aux points 3.1.1.1 et 3.1.1.2, l'auditeur se procure des éléments de preuve, y compris lorsque c'est possible, des éléments de preuve fournis par des tierces parties indépendantes, attestant que le temps de travail imputé pour le personnel du contractant (à savoir les responsables d'équipe, les experts senior et junior) a été consacré aux activités du marché de services. Ces éléments de preuve incluent, sans s'y limiter:

- les déclarations (écrites et orales) du gestionnaire du projet et, le cas échéant, des fonctionnaires de la délégation UE,
- les rapports et notes de suivi et d'évaluation obtenus auprès de la délégation UE,
- les rapports et documents établis par le contractant et approuvés par le pouvoir adjudicateur (article 27 des conditions générales) ainsi que les autres rapports et notes d'activité rédigés par le contractant et son personnel,
- les procès-verbaux et comptes rendus des réunions du contractant et de son personnel avec l'équipe du projet, le gestionnaire du projet et le personnel de la délégation UE,
- la correspondance du contractant et de son personnel avec l'équipe du projet, le gestionnaire du projet et le personnel de la délégation UE,
- les visas et permis de travail et de séjour délivrés par le pays partenaire au personnel du contractant ainsi que la preuve de la couverture d'assurance (par exemple, médicale, responsabilité) détenue par le contractant,
- les rapports et données compilés ou élaborés par le contractant lors de l'exécution du marché de services, conformément à l'article 14 des conditions générales,
- les réclamations et observations formulées, le cas échéant, par l'équipe du projet, le gestionnaire du projet et le personnel de la délégation UE en ce qui concerne la qualité et la quantité des services fournis par le contractant,
- tout autre élément de preuve que l'auditeur juge approprié.

- (2) L'auditeur indique que les éléments de preuve obtenus permettent de supposer que le temps de travail imputé pour le personnel du contractant correspond aux activités du marché de services. Si l'auditeur n'a pas été en mesure de se procurer de tels éléments de preuve, il en précise les raisons dans son rapport.

3.1.2 Vérification des tarifs d'honoraires imputés au marché de services

- (1) L'auditeur vérifie que les tarifs d'honoraires du personnel du contractant imputés au marché de services (à savoir les responsables d'équipe, les experts senior et junior) sont conformes à ceux mentionnés dans le budget du marché de services (annexe V des conditions particulières).
- (2) Si le tarif d'honoraires effectif imputé diffère du tarif indiqué dans le budget, l'auditeur vérifie que le tarif effectif a été approuvé conformément aux termes et conditions du marché de services (article 20 des conditions générales).

3.1.3 Vérification du total des honoraires imputés au marché de services

(1) Valeur

- (a) L'auditeur vérifie que le nombre total de jours/heures travaillé(c)s indiqué sur les feuilles de

présence du personnel du contractant (à savoir les responsables d'équipe, les experts senior et junior) multiplié par les tarifs d'honoraires effectifs correspond au total des honoraires imputés au marché de services dans le rapport financier et sur la facture (article 29.6 des conditions générales).

- (b) L'auditeur vérifie, le cas échéant, que les taux de change corrects ont été appliqués conformément aux termes et conditions du marché de services, afin de calculer le total des honoraires du personnel du contractant (article 29.5 des conditions générales).

(2) Classification

L'auditeur vérifie que le total des honoraires du personnel du contractant figurant dans le rapport financier est conforme aux feuilles de présence et autres éléments de preuve sous-jacents.

3.2 Éligibilité des dépenses accessoires

L'auditeur contrôle l'éligibilité des dépenses accessoires déclarées par rapport aux termes et conditions du marché.

3.2.1 Vérification des dépenses accessoires – procédures et critères de vérification

(1) Dépenses accessoires effectivement encourues (article 28.3 des conditions générales)

L'auditeur vérifie que les dépenses accessoires ont été effectivement encourues par le contractant et le concerne bien. À cette fin, l'auditeur examine les justificatifs (par exemple, factures) et la preuve de paiement. L'auditeur examine également les justificatifs des travaux effectués, des biens reçus ou des services fournis et il vérifie l'existence d'actifs, le cas échéant.

(2) Séparation des exercices — Période de mise en œuvre (article 5 des conditions particulières)

L'auditeur vérifie que les dépenses accessoires ont été encourues durant la période de mise en œuvre du marché de services et qu'elles n'ont pas déjà été imputées dans un rapport financier et une facture précédemment soumis pour paiement par le contractant au pouvoir adjudicateur.

(3) Budget (conditions particulières Annexe V)

L'auditeur vérifie que les dépenses accessoires ont été indiquées dans le budget du marché de services.

(4) Dépenses couvertes par des honoraires (article 28.3 des conditions générales)

L'auditeur vérifie que les dépenses accessoires (y compris les coûts des bureaux) ne sont pas déjà couvertes ou censées être couvertes par les honoraires du personnel du contractant. À cette fin, l'auditeur examine les conditions fixées aux sections 6.1, 6.2 et 6.5 des termes de référence du marché de services (annexe II du marché de services).

(5) Dépenses nécessaires (article 28.3 des conditions générales)

L'auditeur vérifie si, selon toute vraisemblance, les dépenses accessoires étaient nécessaires à la mise en œuvre du marché de services et si elles devaient être encourues pour les activités du marché de services, en examinant la nature des dépenses à l'aide des justificatifs.

(6) États de compte (article 24.1 des conditions générales)

L'auditeur vérifie que les dépenses accessoires sont enregistrées dans le système de comptabilité du contractant et étayées par des preuves (voir section 1 de l'annexe 2B, lignes directrices relatives aux procédures spécifiques à exécuter) et notamment par les justificatifs spécifiés aux articles 24.1 et 24.2 des conditions générales du marché de services.

(7) Détermination de la valeur

L'auditeur vérifie que la valeur monétaire des dépenses accessoires est conforme aux justificatifs (par exemple, factures, bulletins de salaire) et que les taux de change corrects sont utilisés, le cas échéant. Toutes les dépenses accessoires encourues doivent être déclarées et facturées au coût réel. (Ceci est explicitement stipulé à l'annexe V (Budget) du marché de services à prix unitaires).

(8) Classification

L'auditeur examine la nature des coûts et vérifie que ces coûts ont été classés comme dépenses

accessoires dans le rapport financier.

3.2.2 Vérification des dépenses accessoires – Procédures spécifiques de vérification pour les indemnités journalières

L'auditeur vérifie l'éligibilité des montants totaux des indemnités journalières déclarées dans le rapport financier pour le personnel du contractant (à savoir les responsables d'équipe, les experts senior et junior) ayant effectué des missions exigeant de passer au moins 12 heures en dehors de son lieu d'affectation normal, conformément aux termes et conditions du marché de services et aux règles énoncées à l'annexe V (Budget) du marché de service. L'auditeur vérifie en particulier que les indemnités journalières déclarées dans le rapport financier et facturées par le contractant:

(1) correspondent aux coûts réels des indemnités journalières payées/remboursées par le contractant au personnel employé de façon permanente ou spécifiquement pour le marché;

(2) Pour chaque période de 24 heures, n'excèdent pas le montant maximum autorisé par les conditions contractuelles, c'est-à-dire les montants d'indemnités journalières publiées sur: http://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-calls-tender/procedures-and-practical-guide-prag/diems_en;

Pour des missions de 12 heures, l'expert a droit de recevoir 50 % du montant forfaitaire.

(3) correspondent à des missions requises et prévues par le marché de services;

(4) correspondent au nombre de jours réels de ces missions.

[La présente annexe fournit des lignes directrices relatives aux procédures spécifiques à exécuter et ces lignes directrices ne doivent pas être modifiées.]

1 Informations de vérification

Lors de l'exécution des procédures spécifiques énumérées à l'annexe 2A, l'auditeur peut appliquer des techniques telles que la demande de renseignements et l'analyse, le (re)calcul, la comparaison, d'autres contrôles de la précision des écritures, l'observation, l'inspection des registres et des documents, l'examen de l'actif et la recherche de confirmations.

Ces procédures permettent à l'auditeur d'obtenir les informations de vérification nécessaires à l'établissement de son rapport d'observations factuelles. Constituent des informations de vérification toutes les informations utilisées par l'auditeur pour dresser ses observations factuelles, y compris les informations contenues dans les documents comptables étayant le rapport financier ainsi que d'autres données (financières et non financières).

Les exigences contractuelles liées aux informations de vérification sont les suivantes:

- Le contractant tient des relevés et des comptes complets, précis et systématiques de la prestation des services, sous une forme et selon des modalités permettant d'établir avec précision que le nombre de jours ouvrés et les dépenses accessoires effectives inscrites sur la/les facture(s) du contractant ont été dûment consacrés à l'exécution du marché (article 24.1 des conditions générales du marché de services).
- Des feuilles de présence doivent être tenues et approuvées (article 24.2 des conditions générales).
- Le contractant autorise la vérification des documents originaux, des pièces justificatives des comptes, des documents comptables et de tout autre document relatif au financement du projet (article 25.1 des conditions générales).
- Le contractant fournit un accès approprié à ses systèmes d'information, ainsi qu'à l'ensemble des documents et bases de données concernant la gestion technique et financière du projet. Les documents doivent être aisément accessibles et classés de manière à faciliter leur examen (article 25.2 des conditions générales).
- Tous les documents écrits ou données, tels que cartes, schémas, dessins, spécifications, plans, statistiques, calculs, bases de données, logiciels et dossiers ou pièces justificatives acquis, constitués ou établis par le prestataire au cours de l'exécution du marché sont la propriété exclusive du pouvoir adjudicateur sauf dispositions contraires (article 14.1 des conditions générales).

En outre, aux fins des procédures énumérées à l'annexe 2A, les documents justificatifs:

- doivent être disponibles au format original ou sous la forme de copies (comme énoncé dans le PRAG), y compris au format électronique;
- *Orientations*: les registres, documents comptables et pièces justificatives doivent être disponibles sous la forme de documents, en format papier, électronique ou autre (par exemple, un compte rendu écrit d'une réunion est plus fiable qu'une présentation orale des points abordés). Les documents électroniques ne sont acceptés que:
 - si le(s) contractant(s) a(ont) d'abord reçu ou créé (par exemple bon de commande ou confirmation) les documents au format électronique; ou
 - si le système d'archivage électronique utilisé par le contractant, qui satisfait aux normes établies (par exemple un système certifié conforme à la législation nationale) convient à l'auditeur.
- doivent provenir, de préférence, de sources indépendantes de l'entité (un contrat ou une facture original(e) d'un fournisseur est plus fiable qu'un accusé de réception interne),
- qui sont générés en interne sont plus fiables s'ils ont été contrôlés et approuvés,

- qui sont obtenus directement par l'auditeur (par exemple, inspection des actifs) sont plus fiables que les éléments d'information obtenus indirectement (par exemple, demande de renseignements sur les actifs).

Si l'auditeur estime que les critères susmentionnés ne sont pas suffisamment remplis, il doit le préciser dans les observations factuelles.

2 Acquisition d'une connaissance suffisante des termes et conditions du marché de services (annexe 2A – procédure 1.1)

L'auditeur acquiert une connaissance suffisante des termes et conditions du marché de services et de l'annexe II de celui-ci, qui contient les termes de référence applicables au contractant. En outre, l'auditeur prête une attention particulière aux règles de sous-traitance prévues à l'article 4 des conditions générales du marché de services. Si l'auditeur estime que les termes et conditions à vérifier ne sont pas suffisamment clairs, il lui appartient de demander une clarification au contractant.

3 Vérification des honoraires et des dépenses (annexe 2A — procédures 3.1 et 3.2)

Les honoraires et les dépenses déclarés par le contractant dans le rapport financier sont répartis entre les rubriques suivantes: Honoraires (y compris frais généraux) et Dépenses accessoires. Ces rubriques peuvent être ventilées en sous-rubriques.

Les sous-rubriques d'honoraires et de dépenses peuvent être subdivisées en postes d'honoraires et de dépenses individuels ou catégories de postes de dépenses présentant des caractéristiques identiques ou similaires. La forme et la nature des justificatifs (par exemple, feuille de présence, contrat, facture, etc.) et le mode d'enregistrement des honoraires et des dépenses (par exemple, enregistrement informatisé du temps, entrées d'un journal) varient en fonction du type et de la nature des honoraires et des dépenses et des actions ou transactions sous-jacentes. Dans tous les cas, cependant, les honoraires déclarés doivent être en rapport avec les tarifs convenus dans le budget et avec la durée des prestations certifiée par les feuilles de présence visées à l'article 24.2 des conditions générales. Dans tous les cas, les postes de dépenses doivent refléter la valeur comptable (ou financière) des actions ou transactions sous-jacentes, quels que soient le type et la nature de l'action ou de la transaction concernée.

4 Couverture de la vérification des honoraires et des dépenses (annexe 2A — procédures 3.1 et 3.2)

L'auditeur doit procéder à un examen **complet** et **exhaustif** de l'ensemble des honoraires et des dépenses portés en compte sur la facture et figurant dans le rapport financier.

5 Procédures de vérification des honoraires et des dépenses (annexe 2A — procédures 3.1 et 3.3)

L'auditeur vérifie les honoraires et les dépenses en exécutant les procédures 3.1 et 3.3 énumérées à l'annexe 2A et notifie toutes les observations factuelles et les exceptions résultant de ces procédures. Sont considérés comme des exceptions de la vérification tous les écarts observés lors de l'exécution des procédures définies à l'annexe 2A.

L'auditeur quantifie le montant de l'exception constatée et l'impact potentiel sur la contribution de la CE, si la Commission venait à déclarer inéligible(s) les honoraires ou le(s) poste(s) de dépenses concerné(s). L'auditeur notifie toutes les exceptions observées, y compris dans les cas où il ne peut quantifier leur montant et l'impact potentiel sur la contribution de la CE. L'auditeur notifie toutes les exceptions observées, y compris celles dont il ne peut mesurer l'impact financier.

Par exemple: l'auditeur constate qu'un montant de 1 000 euros lié à des honoraires d'experts n'est pas étayé par les heures travaillées indiquées sur les feuilles de présence.

Annexe 3 Modèle de rapport de vérification des dépenses dans le cadre d'un marché de services (à prix unitaires) de l'Union européenne

COMMENT UTILISER LE PRÉSENT MODÈLE DE RAPPORT? Tout le texte surligné en jaune

15 janvier 2016

b8k_annexviexpverif_fr.doc

dans le présent modèle de rapport est fourni à titre d'instruction uniquement et doit être supprimé par l'auditeur après utilisation. Les informations demandées dans le format suivant <.....> (par exemple <nom du contractant>) doivent être complétées par l'auditeur.

<À imprimer sur l'en-tête de l'AUDITEUR>

**Rapport de vérification des dépenses
dans le cadre d'un marché de services (à prix unitaires)
Actions extérieures de l'Union européenne
<Intitulé et numéro du marché de services>**

TABLE DES MATIÈRES

Rapport d'observations factuelles	14
1 Informations relatives au contrat de services	17
2 Procédures exécutées et observations factuelles	18
Annexe 1 Rapport financier relatif au contrat de services	19
Annexe 2 Facture du contractant	19
Annexe 3 Termes de référence pour une vérification des dépenses	19

RAPPORT D'OBSERVATIONS FACTUELLES

<Nom de la ou des personnes de contact>, <fonction>

<Nom du contractant>

<Adresse>

<jj mois aaaa>

<Nom de la ou des personnes de contact>

Conformément aux termes de référence datés du <jj mois aaaa> que vous avez convenus avec nous, nous vous transmettons notre rapport d'observations factuelles («le rapport») relatif au rapport financier et à la facture annexés pour la période du <jj mois aaaa au jj mois aaaa> (annexes 1 et 2 du présent rapport). Vous avez demandé l'exécution de certaines procédures en relation avec votre rapport financier et votre facture ainsi qu'avec le marché de services financé par l'Union européenne concernant <intitulé et numéro du marché> (le «marché de services»).

Objectif

Notre mandat portait sur une vérification des dépenses consistant à exécuter certaines procédures convenues en ce qui concerne le rapport financier relatif au marché de services passé entre vous et <la Commission européenne ou nom d'un autre pouvoir adjudicateur> (le «pouvoir adjudicateur»). Notre objectif, dans le cadre de cette vérification des dépenses, était de mettre en œuvre certaines procédures que nous avons approuvées et de vous soumettre un rapport d'observations factuelles en relation avec les procédures exécutées.

Normes et éthique

Nous avons exécuté notre mandat:

- dans le respect de la norme International Standard on Related Services («ISRS») 4400 *Engagements to perform Agreed-upon Procedures regarding Financial Information* [Missions d'exécution de procédures convenues en matière d'information financière], éditée par l'International Federation of Accountants («IFAC»),
- en conformité avec le *Code of Ethics for Professional Accountants* [code d'éthique pour comptables professionnels], publié par l'IFAC. Bien que l'ISRS 4400 ne prévoie pas l'indépendance comme critère pour les missions convenues, le pouvoir adjudicateur impose à l'auditeur l'obligation de se conformer aux exigences d'indépendance du code d'éthique pour comptables professionnels.

Procédures exécutées

Comme demandé, nous n'avons exécuté que les procédures énumérées à l'annexe 2A des termes de référence du mandat (voir annexe 2 du présent rapport).

Ces procédures ont été établies uniquement par le pouvoir adjudicateur et ont été exécutées uniquement dans le but d'aider le pouvoir adjudicateur à vérifier que les honoraires et les dépenses que vous avez déclarés sur la facture et dans le rapport financier annexés sont éligibles conformément aux termes et conditions du marché de services.

Étant donné que les procédures exécutées par nos soins ne constituaient ni un audit ni un examen effectué conformément aux normes internationales d'audit ou applicables aux missions d'examen, nous ne fournissons aucune assurance concernant le rapport financier.

Si nous avons exécuté d'autres procédures, un contrôle des comptes ou un examen des états financiers du contractant en application des normes internationales d'audit, il n'est pas exclu que d'autres points auraient attiré notre attention et vous auraient été communiqués.

Sources d'information

Le rapport présente les informations que vous nous avez fournies en réponse à des questions spécifiques ou que nous avons obtenues et déduites de vos comptes et relevés.

Observations factuelles

Les dépenses qui font l'objet de la vérification s'élèvent à un total de <Montant> [EUR] [<code ISO de la monnaie nationale> en cas de gestion indirecte uniquement]. Ce montant correspond au total des honoraires et des dépenses déclarés sur votre facture et dans votre rapport financier. Nous avons procédé à un examen complet et exhaustif des honoraires et des dépenses déclarés sur la facture et dans le rapport financier.

Nous détaillons les observations factuelles qui résultent des procédures que nous avons exécutées au chapitre 2 du présent rapport.

Utilisation du présent rapport

Le présent rapport n'a d'autre finalité que celle formulée dans l'objectif précisé ci-dessus.

Confidentiel et réservé à votre usage personnel, il a été établi dans le seul but que vous le soumettiez au pouvoir adjudicateur au titre des exigences définies à l'article 29 des conditions générales du marché de services. Ce rapport ne peut être utilisé à d'autres fins que celles prévues, ni communiqué à d'autres parties.

Le pouvoir adjudicateur n'est pas partie à l'accord (les termes de référence) conclu entre vous et

nous et, par conséquent, nous n'avons pas de devoir de diligence à l'égard du pouvoir adjudicateur qui peut s'appuyer sur le présent rapport de vérification des dépenses à ses risques et à sa discrétion. Le pouvoir adjudicateur peut vérifier lui-même les procédures et observations que nous avons notifiées et tirer ses propres conclusions des observations factuelles que nous avons rapportées.

Le pouvoir adjudicateur ne peut transmettre le présent rapport qu'aux parties dûment habilitées à en prendre connaissance, en particulier [la Commission européenne (mention à supprimer si la Commission européenne est le pouvoir adjudicateur)], l'Office européen de lutte antifraude et la Cour des comptes européenne.

Le présent rapport concerne exclusivement le rapport financier visé ci-dessus et ne s'étend à aucun de vos états financiers.

Dans l'attente de pouvoir vous présenter notre rapport, nous nous tenons à votre disposition pour vous fournir toute information ou assistance complémentaire que vous souhaiteriez obtenir.

Veuillez agréer, <nom de la ou des personnes de contact>, l'expression de nos sincères salutations.

Signature de l'auditeur (personne, entreprise, ou les deux si approprié, en accord avec les procédures de l'entreprise concernée)

<Nom de l'auditeur signataire (personne ou entreprise, ou les deux si approprié)>

<Adresse de l'auditeur (de la branche responsable de l'engagement)>

Date de signature <jj mois aaaa - date effective de signature du rapport final>

1 INFORMATIONS RELATIVES AU MARCHE DE SERVICES

Le chapitre 1 devrait inclure une brève description du marché de services et des activités du

15 janvier 2016

b8k_annexviiexpverif_fr.doc

contractant. (maximum 1 page).

2 PROCÉDURES EXECUTEES ET OBSERVATIONS FACTUELLES

Nous avons exécuté les procédures spécifiques énumérées à l'annexe 2A des termes de référence pour une vérification des dépenses dans le cadre d'un marché de services. Ces procédures sont les suivantes:

- 1 Procédures générales
- 2 Procédures de vérification de la conformité des dépenses avec le budget et contrôle analytique
- 3 Procédures de vérification des honoraires et des dépenses

Nous avons appliqué les principes et critères de vérification des dépenses, tels qu'ils sont établis à l'annexe 2B (sections 3 et 4) des TdR relatifs à cette vérification des dépenses.

<Expliquer ici les difficultés ou problèmes rencontrés, le cas échéant>

Le total des dépenses que nous avons vérifiées s'élève à <montant> EUR] [<code ISO de la monnaie nationale> en cas de gestion indirecte uniquement] et est résumé dans le tableau ci-dessous.

<Fournir ici un tableau synthétique du rapport financier figurant à l'annexe 1, en présentant pour chaque (sous-) rubrique, le montant total des honoraires et des dépenses déclarés par le contractant>

Nous avons contrôlé les honoraires et les dépenses, tels que présentés dans le tableau synthétique ci-dessus. À cette fin, nous avons exécuté les procédures de vérification spécifiées aux points 3.1 et 3.2 de l'annexe 2A des TdR relatifs à cette vérification des dépenses.

Nous notifions ci-dessous les observations factuelles qui résultent de ces procédures.

1 Procédures générales

1.1 Termes et conditions du marché de services

Nous avons acquis une connaissance suffisante des termes et conditions de ce marché de services, conformément aux lignes directrices de l'annexe 2B (section 2) des TdR relatifs à cette vérification des dépenses.

<Décrire les observations factuelles et indiquer les problèmes qui résultent des **procédures 1.1-1.5** de l'annexe 2A. En cas d'absence d'observations factuelles, ceci doit être explicitement indiqué, pour chaque procédure, de la façon suivante: «Aucune observation factuelle ne résulte de cette procédure».>

1.2 Rapport financier et facture relatifs au marché de services

1.3 Règles de comptabilité et de tenue des comptes

1.4 Comparaison entre le rapport financier et les comptes et relevés du contractant

1.5 Taux de change

2 Procédures de vérification de la conformité des dépenses avec le budget et contrôle analytique

2.1 Budget du marché de services

2.2 Modification du budget du marché de services

<Décrire les observations factuelles et indiquer les erreurs et exceptions. **Procédures 2.1 – 2.2** de l'annexe 2A. En cas d'absence d'observations factuelles, ceci doit être explicitement indiqué, pour chaque procédure, de la façon suivante: «Aucune observation factuelle ne résulte de cette procédure».>

3 Procédures de vérification des honoraires et des dépenses

15 janvier 2016

b8k_annexviiexpverif_fr.doc

Nous avons signalé plus loin toutes les exceptions résultant des procédures de vérification spécifiées aux points 3.1 et 3.2 de l'annexe 2A des TdR relatifs à la vérification des dépenses, dans la mesure où ces procédures s'appliquaient à la vérification des honoraires et des dépenses.

Nous avons quantifié le montant des exceptions constatées et l'impact potentiel sur la contribution de la CE, si la Commission venait à déclarer inéligible(s) les honoraires ou le(s) poste(s) de dépenses concerné(s). Nous avons notifié toutes les exceptions observées, y compris dans les cas où nous ne pouvons pas quantifier leur montant et l'impact potentiel sur la contribution de la CE.

<Préciser pour quels honoraires et dépenses/postes de dépenses, des exceptions entre les faits et les critères ont été constatées, la nature de l'exception – à savoir quelles sont celles des conditions spécifiques décrites aux points 3.1 et 3.2 de l'annexe 2A des TdR qui n'ont pas été remplies. Quantifier le montant des exceptions constatées et l'impact potentiel sur la contribution de la CE, si la Commission venait à déclarer inéligible(s) le(s) poste(s) de dépenses concerné(s)>

3.1 Éligibilité des honoraires déclarés

Nous avons contrôlé l'éligibilité des honoraires déclarés par rapport aux termes et conditions du marché de services. Nous avons exécuté les procédures 3.1.1 (vérification du temps de travail imputé au marché de services), 3.1.2 (vérification des tarifs d'honoraires imputés au marché de services) et 3.1.3 (vérification du total des honoraires imputés au marché de services), telles que spécifiées à l'annexe 2A des TdR relatifs à la vérification des dépenses.

<Décrire les observations factuelles et indiquer les erreurs et exceptions. **Procédures 3.1.1 — 3.1.3 de l'annexe 2A. Exemple:** nous avons constaté que dans le rapport financier, un montant total de 7 000 euros lié à des honoraires d'experts confirmés n'était pas éligible. Nous avons constaté qu'un montant de 5 000 euros d'honoraires d'experts n'était pas étayé par des feuilles de présence et qu'un montant de 2 500 euros était lié à une feuille de présence pour une période non couverte par le marché. (Note: il y a lieu de fournir des précisions pertinentes telles que des références aux feuilles de présence ou des documents).>

3.2 Éligibilité des dépenses accessoires

Nous avons contrôlé l'éligibilité des dépenses accessoires par rapport aux termes et conditions du marché de services. Nous avons exécuté les procédures 3.2.1 et 3.2.2 (éligibilité des dépenses accessoires) prévues à l'annexe 2A.

<Décrire les observations factuelles et préciser les erreurs et exceptions. **Procédure 3.2.1** (Vérification des dépenses accessoires – procédures et critères de vérification) et 3.2.2 (Vérification des dépenses accessoires – Procédures spécifiques de vérification pour les indemnités journalières) **de l'annexe 2A**>

ANNEXE 1 RAPPORT FINANCIER RELATIF AU MARCHÉ DE SERVICES

L'annexe 1 doit inclure le rapport financier du contractant relatif au marché de services qui a fait l'objet de la vérification. Le rapport financier doit être **daté** et indiquer la **période couverte**.

ANNEXE 2 FACTURE DU CONTRACTANT

L'annexe 2 devrait inclure une copie de la **facture** du contractant.

ANNEXE 3 TERMES DE REFERENCE POUR UNE VERIFICATION DES DEPENSES

L'annexe 3 doit inclure une copie **signée** et **datée** des termes de référence pour une vérification des dépenses dans le cadre d'un marché de services, y compris **l'annexe 1** (informations relatives au marché de services) **et l'annexe 2A** (liste des procédures spécifiques à exécuter)

