



## **FICHE DE JUMELAGE LEGER - MAROC**

<b>Intitulé du projet:</b>	<b>Appui technique au renforcement des capacités de régulation du secteur postal</b>
<b>Administration bénéficiaire:</b>	<b>Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique Direction de l'Economie numérique, sis à angle avenue Kamal Zebdi et rue Dadi, secteur 21, Hay Ryad – Rabat, Royaume du Maroc.</b>
<b>Référence du jumelage:</b>	<b>MA 18 ENI TE 01 20 TWL</b>
<b>Référence de l'avis de publication:</b>	<b>EuropeAid/171047</b>

**Projet financé par l'Union européenne**

***OUTIL DE JUMELAGE***

## Table des matières

1	Informations générales .....	- 5 -
1.1	Programme.....	- 5 -
1.2	Secteur de jumelage.....	- 5 -
1.3	Budget financé par l'UE.....	- 5 -
2	Objectifs .....	- 5 -
2.1	Objectif général .....	- 5 -
2.2	Objectifs spécifiques.....	- 5 -
2.3	Contribution à la réforme du secteur et au Plan d'Action Maroc-UE.....	- 5 -
2.3.1	Contribution à la stratégie nationale du secteur postal.....	- 5 -
2.3.2	Contribution à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut Avancé et au Plan d'Action Maroc-UE.....	- 5 -
3	Description .....	- 6 -
3.1	Contexte et justification.....	- 6 -
3.1.1	Situation dans le secteur postal .....	- 6 -
3.1.2	Lacunes et besoins du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique .....	- 6 -
3.1.3	Administration bénéficiaire.....	- 7 -
3.1.4	Cadre juridique.....	- 7 -
3.2	Réformes en cours .....	- 7 -
3.3	Activités connexes.....	- 8 -
3.3.1	Assistance bilatérale et multilatérale déjà fournie.....	- 8 -
3.3.2	Autres actions marocaines.....	- 8 -
3.4	Liste des dispositions de l'acquis de l'UE/des normes applicables.....	- 9 -
3.5	Volets et résultats par volet .....	- 9 -
3.5.1	Volet 1 : Accompagnement au développement de la mission de régulation ...	- 9 -
3.5.2	Volet 2 : Renforcement des capacités en matière de régulation .....	- 10 -
3.6	Activités prévues .....	- 10 -
3.6.1	Activités générales .....	- 10 -
3.6.2	Activités par volet .....	- 10 -
3.7	Moyens et apports de l'administration de l'État membre de l'UE partenaire .....	- 12 -
3.7.1	Profil et tâches du Chef de Projet.....	- 12 -
3.7.2	Profil et tâches des autres experts à court terme .....	- 13 -
4	Budget .....	- 13 -
5	Modalités de mise en œuvre.....	- 13 -
5.1	Organisme de mise en œuvre.....	- 13 -
5.2	Cadre institutionnel.....	- 14 -
5.3	Homologues dans l'administration bénéficiaire .....	- 14 -
5.3.1	Personne de contact.....	- 14 -
5.3.2	Homologue du CP .....	- 14 -

6	Durée du projet.....	- 14 -
7	Durabilité.....	- 14 -
8	Questions transversales .....	- 14 -
8.1	Egalité des chances .....	- 14 -
8.2	Environnement.....	- 15 -
9	Conditionnalité et échelonnement .....	- 15 -
10	Indicateurs de performance .....	- 15 -
11	Infrastructures disponibles .....	- 15 -
12	Annexes du document d'action .....	- 15 -
12.1	Annexe 1 - Matrice du cadre logique.....	16
12.2	Annexe 2 - Organigramme de la DEN.....	18
12.3	Annexe 3 – PAIS postal .....	19
12.4	Annexe 4 - Calendrier indicatif des activités .....	20

## ABREVIATIONS

BAM	Barid Al-Maghrib (Poste Maroc)
CAP-RSA	Cellule d'accompagnement du programme Réussir le Statut Avancé
CE	Commission européenne
CoPil	Comité de pilotage du projet
CP	Chef de Projet
CRJ	Conseiller Résident du Jumelage
DEN	Direction de l'économie numérique
DPT	Division de la poste et des télécommunications
DUE	Délégation de l'Union européenne
DUE	Délégation de l'Union européenne auprès du Royaume du Maroc
ECT	Expert court terme
EM	Etat membre (de l'Union européenne)
MEFRA	Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration
MICEVN	Ministère de l'industrie, du commerce, et de l'économie verte et numérique
ONPT	Office national des postes et télécommunications
PEV	Politique européenne de voisinage
SUP	Service universel postal
TAIEX	Technical Assistance and Information Exchange
UE	Union européenne
UPU	Union postale universelle

## **1 INFORMATIONS GENERALES**

### **1.1 PROGRAMME**

Programme « Réussir le Statut Avancé II (RSA II) »

Décisions n° 2013/24-875, 2014/037-845, 2017/040-759 et 2018/041-696

Ce jumelage sera établi en gestion indirecte, avec les Autorités du Maroc.

*[Pour les demandeurs du Royaume-Uni : Il convient de souligner qu'il doit être satisfait aux critères d'éligibilité pendant toute la durée de la convention de subvention. Si le Royaume-Uni se retire de l'Union au cours de la période de subvention sans conclure avec l'Union un accord veillant notamment à ce que les demandeurs du Royaume-Uni continuent à être éligibles vous cesserez de recevoir un financement de l'Union (tout en continuant, si c'est possible, à participer au projet) ou serez contraints de quitter le projet sur la base de l'Article 12.2 des conditions générales de la convention de subvention.]*

### **1.2 SECTEUR DE JUMELAGE**

Secteur postal.

### **1.3 BUDGET FINANCE PAR L'UE**

Le montant maximal de la subvention est de 250 000 EUR

## **2 OBJECTIFS**

### **2.1 OBJECTIF GENERAL**

Contribution à la modernisation du secteur postal et au développement économique du Maroc.

### **2.2 OBJECTIFS SPECIFIQUES**

- Accompagnement à la mise en place de l'Observatoire du marché postal et du Médiateurs Postal.
- Renforcement des capacités institutionnelles et méthodologiques dans le domaine de la régulation du secteur postal ;

### **2.3 CONTRIBUTION A LA REFORME DU SECTEUR ET AU PLAN D'ACTION MAROC-UE**

#### **2.3.1 Contribution à la stratégie nationale du secteur postal**

Ce projet s'inscrit dans la mise à niveau de la stratégie postale pour la période 2018-2025, en tenant compte de la stratégie postale d'Istanbul de 2016. Cette stratégie s'articule autour des objectifs suivants :

- L'aménagement du territoire et les autres missions de service public ;
- Les règles d'accessibilité en Europe ;
- La présence postale : stabilisation du réseau postal ;
- L'inclusion sociale ;
- Le développement du marché postal ;
- La refonte du cadre de régulation ;
- La pérennisation du Service universel postal (SUP) ;
- L'adaptation aux attentes et protection du consommateur.

#### **2.3.2 Contribution à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut Avancé et au Plan d'Action Maroc-UE**

La coopération entre le Maroc et l'UE est détaillée sur le site de la Délégation de l'UE au Maroc : [https://eeas.europa.eu/delegations/morocco/700/le-maroc-et-lue\\_fr](https://eeas.europa.eu/delegations/morocco/700/le-maroc-et-lue_fr)

Le secteur postal est l'un des secteurs prioritaires de la coopération Maroc-Union européenne. En effet, le Plan d'action Maroc-UE 2013-2017 (étendu à 2018) cible principalement la poursuite du processus de développement du secteur postal, son ouverture graduelle et

maîtrisée à la concurrence et le soutien du processus de convergence vers les exigences de l'acquis et des bonnes pratiques, à travers les orientations suivantes :

- Echange d'expériences et d'expertise réglementaire, y compris dans la perspective d'une convergence du cadre réglementaire avec celui de l'UE ;
- Echange d'expériences en vue de la promotion de la qualité des services ;
- Echange d'expériences et d'expertise en vue de renforcer les capacités d'évaluation des marchés postaux et les perspectives de croissance offertes par le commerce électronique ;
- Etablissement de règles claires concernant les autorisations accordées à un fournisseur de services exerçant dans un segment postal ouvert à la concurrence ;
- Œuvrer pour l'établissement de règles claires concernant le Service universel postal : une offre de services postaux de qualité déterminée, fournie de manière permanente en tous points du territoire, à des prix abordables pour tous les utilisateurs en précisant les modalités de son financement ;
- Veiller à ce que les décisions de l'autorité réglementaire et de régulation et ses procédures soient impartiales à l'égard de tous les participants sur le marché et prévenir toutes pratiques anticoncurrentielles dans les marchés des segments postaux et courrier ;
- Œuvrer pour l'établissement, dès que possible, d'une autorité de régulation indépendante et pour l'élaboration d'une stratégie pour le secteur postal.

### **3 DESCRIPTION**

#### **3.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

##### **3.1.1 Situation dans le secteur postal**

Le secteur postal n'est pas encore totalement ouvert à la concurrence. En effet, tel que prévu au niveau législatif et réglementaire les activités postales sont partiellement soumises au monopole étatique, exercé jusqu'à 1997 par l'Office National des Postes et Télécommunications (ONPT).

Par l'adoption de la Loi 24-96, l'ONPT a été scindé en deux structures indépendantes : « Itisalat Al-Maghrib » (Maroc Telecom, [www.iam.ma](http://www.iam.ma)) et « Barid Al-Maghrib » (La Poste, [www.poste.ma](http://www.poste.ma)). Cette dernière, créée sous forme d'établissement public par l'article 46 de la loi mentionnée, a pour mission d'exercer, pour le compte de l'Etat, l'émission de timbres et marques d'affranchissement, les activités relevant du monopole de l'Etat en matière du service du courrier sous toutes ses formes, dans les relations intérieures et internationales, ainsi que la collecte de l'épargne.

En 2010, Barid Al-Maghrib (BAM) a été transformée en société anonyme. Cette transformation lui était nécessaire afin de moderniser sa gouvernance, d'accroître ses capacités pour faire face à un contexte plus concurrentiel, de diversifier ses activités et partenariats, tout en assurant la continuité des services publics. Le nouveau cadre lui a permis surtout de dépasser le principe de spécialité imposé par le statut d'établissement public et d'étendre son objet social.

Barid Al Maghrib exerce également la fonction d'inspection et de contrôleur, au compte de l'Etat, ayant force de police judiciaire. En effet, l'article 88 prévoit son pouvoir de rechercher et constater par procès-verbaux, les infractions à la Loi.

##### **3.1.2 Lacunes et besoins du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique**

Le secteur postal étant à la veille d'un développement important, il doit partir sur de bonnes bases en capitalisant sur les expériences mondiales pour se développer.

Ceci implique non seulement la modernisation des services postaux, la contribution du secteur postal à la politique d'aménagement du territoire national, mais surtout la séparation entre les fonctions de régulation, de réglementation et d'exploitation. Ainsi, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique (MICEVN) et plus particulièrement la

Direction de l'économie numérique (DEN) a besoin de disposer d'un observatoire et d'un médiateur postal ainsi qu'un renforcement des capacités en matière de régulation.

Le MICEVN manque de références pour mener à bien ces projets. Les bonnes pratiques dans ces domaines demandent à être explicitées ; les hommes chargés de ces évolutions n'ont pas encore acquis toutes les méthodologies nécessaires.

### **3.1.3 Administration bénéficiaire**

Le bénéficiaire du jumelage est la direction de l'économie numérique, relevant du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Economie Verte et Numérique.

La DEN a été créée en 2010 par Décret n°2-10-74 fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies du 06/07/2010 comme entité en charge de la Poste, des Télécommunication, des Technologies de l'Information et de la Confiance Numérique.

Ses ressources humaines se composent de 23 fonctionnaires, dont 17 cadres. Elle se structure en deux divisions et quatre services.

L'organigramme est en annexe 2.

Le décret n°2-16-533 du 29 chaoual 1437 (3 août 2016) fixe les attributions et l'organisation du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique.

Des détails sur le MICEVN sont disponibles sur le site <http://www.mcinet.gov.ma>

### **3.1.4 Cadre juridique**

#### *3.1.4.1 Conventions internationales*

Le Maroc a signé les conventions suivantes :

- Accord avec l'Union Postale Universelle (UPU) le 14 septembre 2017 pour la mise en œuvre du projet pilote Easy Export. Ce projet porte sur la mise en place d'un service de facilitation d'exportation pour soutenir les microentreprises et les petites et moyennes entreprises marocaines par le biais du réseau postal de Barid Al-Maghrib ;
- La Convention postale universelle qui comporte les règles communes applicables au service postal international ainsi que les dispositions concernant les services de la poste aux lettres et des colis postaux. Ces Actes sont obligatoires pour tous les Pays-membres de l'UPU.

#### *3.1.4.2 Cadre juridique national*

L'activité postale au Maroc est régie par les sources législatives et réglementaires suivantes :

- Le Dahir du 25 novembre 1924 relatif au monopole postal ;
- La Loi n°24-96 relative à la poste et aux télécommunications, Dahir n°1-97-162 du 07/08/1997 ;
- La Loi n°07-08 portant transformation de Barid Al-Maghrib en société anonyme, Dahir n°1-10-09 du 11/02/2010 ;
- Le Décret n°2-10-74 fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies du 06/07/2010 ;
- Le Décret n° 2-16-533 du 29 chaoual 1437 (3 août 2016) fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique ;
- L'Arrêté du Ministre des télécommunications n°373-98 relatif aux conditions d'autorisation d'exercice du courrier accéléré international du 02/03/1998.

## **3.2 REFORMES EN COURS**

Les priorités du Maroc pour réussir une véritable politique sectorielle dans le domaine de la poste en respect des conventions de partenariat avec l'UE, portent principalement sur les axes suivants :

- L'ouverture à la concurrence : La loi 24-96 prévoit cela à travers l'ouverture du marché au service de courrier accéléré international ;
- La séparation entre les fonctions de régulation, de réglementation et d'exploitation, à travers l'adoption d'un nouveau projet de loi portant sur l'activité postale, introduit récemment dans le circuit d'approbation législatif, et la création d'une structure de régulation indépendante, telle que prévue par le Plan d'action Maroc-UE.

L'agenda gouvernemental pour ce secteur prévoit notamment :

- La loi sur le secteur postal. Cette loi en cours de finalisation est accompagnée de plusieurs textes d'application :
  - ✓ Projet d'arrêté relatif aux modalités de calcul du coût net lié aux obligations de service postal universel ;
  - ✓ Projet d'arrêté portant sur la fréquence et les objectifs de qualité du service universel postal ;
  - ✓ Projet de décret portant modalités d'attribution des licences pour l'exercice de l'activité postale ainsi que de la contribution des prestataires de services postaux au fonds d'affectation dédié au Service Universel Postal (SUP);
  - ✓ Cahier des charges de Barid al Maghrib S.A en matière d'activité postale ;
  - ✓ Projet d'arrêté relatif au régime de responsabilité des prestataires de services postaux;
  - ✓ Projet d'arrêté relatif aux modalités de distribution des envois postaux.
- L'adoption de la stratégie sur le secteur postal.

### **3.3 ACTIVITES CONNEXES**

#### **3.3.1 Assistance bilatérale et multilatérale déjà fournie**

##### *3.3.1.1 Etude d'écart (mai 2014) – Union européenne (programme RSA I)*

Les écarts relevés entre la Loi 24-96, le projet de loi du MICEVN et l'acquis et les meilleures pratiques européennes, concernent principalement : (i) le monopole presque intégral confié à BAM, (ii) l'absence de définition du champ d'application et du financement approprié pour le service universel, (iii) la discrimination de traitement entre BAM et les concurrents quant à l'autorisation pour le courrier accéléré international, et notamment la redevance fixe à la charge des concurrents versée directement au profit de BAM et (iv) le pouvoir de contrôle exercé par ce dernier.

Le MICEVN a pris en considération la plupart des recommandations.

##### *3.3.1.2 « Appui à la convergence règlementaire et législative dans e secteur postal » (2015-2016)- Assistance technique - 250.000 EUR - Union européenne (programme RSA II)*

Les principales réalisations du projet furent : (i) un avant-projet de stratégie du secteur postal, (ii) l'accompagnement à la mise en œuvre du SUP en renforçant les capacités et en élaborant des projets de cahiers des charges pour l'exploitation des services postaux, (iii) une étude de faisabilité pour la mise en place d'une autorité de régulation, (iv) le renforcement des capacités des cadres dans les domaines ciblés.

#### **3.3.2 Autres actions marocaines**

### 3.3.2.1 Plan d'action indicatif sectoriel (2017) - MICEVN

Pour répondre à la convergence réglementaire, dans le cadre du programme RSA II, le MICEVN a élaboré et a adopté un plan d'action indicatif sectoriel (PAIS). Une partie de sa mise en œuvre sera réalisée à travers ce jumelage.

Des détails sur le PAIS sont en annexe 3.

### 3.3.2.2 Convention avec l'Union Postale Universelle

Le MICEVN a conclu avec l'Union Postale Universelle (UPU) une convention de partenariat pour la mise en œuvre du projet pilote Easy Export au Maroc. Ce projet doit faciliter les exportations pour les micros, petites et moyennes entreprises. Une convention interdépartementale a été conclue avec l'Administration des Douanes (ADII), la Direction Générale des Impôts (DGI), l'Office des Changes, Maroc PME et Barid Al-Maghrib pour faire bénéficier les TPE d'une procédure d'exportation simplifiée avec un mode de dédouanement adapté à leur activité.

### 3.3.2.3 Projet Ecom@africa

BAM est en train d'établir une plate-forme de commerce électronique pour l'Afrique.

## 3.4 LISTE DES DISPOSITIONS DE L'ACQUIS DE L'UE/DES NORMES APPLICABLES

A ce jour, les principales normes de l'Acquis applicables sont :

- ✓ la Directive [97/67/CE](#) du Parlement européen et du Conseil du 15 décembre 1997 concernant les règles communes pour le développement du marché intérieur des services postaux de la Communauté et l'amélioration de la qualité du service (JO L 15 du 21.1.1998, p. 14–25)
- ✓ la Deuxième directive postale (2002/39/EC)<sup>1</sup> : portant sur le calendrier des étapes ultérieures du processus d'ouverture progressive et contrôlée du marché, en limitant davantage les secteurs des services qui peuvent être réservés.
- ✓ la Troisième directive postale (2008/06/CE) : portant sur l'étape finale du processus d'ouverture progressive du marché à l'année 2010 pour la plupart des États membres et à 2012 pour les autres.
- ✓ la Décision [2010/C 217/07](#) de la Commission du 10 août 2010 instituant le groupe des régulateurs européens dans le domaine des services postaux (JO C 217 du 11.8.2010, p. 7–9).
- ✓ la Communication ([COM\(2013\) 886 final](#)) de la Commission- Feuille de route pour l'achèvement du marché unique concernant la livraison de colis - Instaurer la confiance dans les services de livraison et favoriser les ventes en ligne.

## 3.5 VOILETS ET RESULTATS PAR VOLET

Ce projet de jumelage contribuera à mettre en œuvre de certaines actions du PAIS postal,

- en accompagnant la création d'un observatoire du marché postal et la mise en place d'un service de médiation
- et en renforçant les capacités en matière de régulation du secteur postal.

### 3.5.1 Volet 1 : Accompagnement au développement de la mission de régulation

Résultat	Indicateurs
<b>Résultat 1 :</b> Un observatoire postal est mis en place	1.1/ Le diagnostic de l'infrastructure et de l'information disponible est validé par la DEN 1.2/ Un cahier des charges de création de l'observatoire est approuvé par la DEN 1.3/ Un dispositif complet de tableurs de suivi du marché postal est proposé à la DEN
<b>Résultat 2 :</b> La DEN assure la fonction de	2.1/ Une étude de benchmark avec au moins 3 EM est présentée à la DEN

médiation entre les usagers et les opérateurs postaux marocains.	2.2/ Un plan d'action (avec faisabilité institutionnelle, réglementaire et financière, et un calendrier de mise en œuvre) est approuvé par la DEN
--	---

### 3.5.2 Volet 2 : Renforcement des capacités en matière de régulation

Résultat	Indicateurs
<b>Résultat 3 :</b> Les cadres concernés du MICEVN et de ses partenaires ont les connaissances opérationnelles pour assurer une bonne fonction de régulation	3.1/ Un plan de formation est approuvé par la DEN 3.2/ Au moins 12 modules de formation sont proposés à la DEN 3.3/ Au moins 14 séances de formation avec au maximum 20 cadres (selon les thématiques proposées) MICEVN et partenaires sont organisées, 3.4/ 6 cadres participent à un voyage d'étude en UE

## 3.6 ACTIVITES PREVUES

### 3.6.1 Activités générales

En plus des activités liées aux composantes et aux indicateurs ci-dessus, ce projet organisera également deux activités générales de façon à s'assurer de sa visibilité : une au moment du lancement du projet et une seconde à l'issue de l'achèvement du projet, visant à présenter les résultats obtenus.

#### Activité 01 : Démarrage du projet et atelier de lancement

Organiser un séminaire de lancement d'une demi-journée auquel seront conviées les parties prenantes et qui sera l'occasion de réunir un premier Comité de Pilotage (CoPil).

Cet atelier de lancement fournira aux participants l'opportunité de recevoir une information détaillée au sujet des objectifs du projet, des résultats obligatoires attendus et du plan des activités.

#### Activité 02 : Conférence de clôture du projet

Organiser une conférence de clôture qui présentera aux parties prenantes les résultats atteints dans le cadre du projet et qui sera l'occasion de réunir le CoPil de clôture lors duquel le Chef de Projet remettra le rapport final.

Cette conférence, organisée sous forme de table ronde permettra de présenter les résultats du projet et s'achèvera par des recommandations communes pour des actions de suivi et des leçons dont on pourrait tirer profit lors de la mise en œuvre de projets similaires.

De plus, et pour assurer une gestion et un suivi efficace, des réunions régulières du Comité de pilotage seront organisées (voir ci-dessous « Profil et tâches du Chef de Projet »).

### 3.6.2 Activités par volet

#### **Volet 1 : Accompagnement au développement de la mission de régulation**

##### **Activité 1.1 L'observatoire du marché postal**

L'EM et la DEN élaboreront et mettront en place un dispositif de suivi régulier du marché postal marocain.

Le dispositif sera justifié par :

- un diagnostic de l'infrastructure de l'administration bénéficiaire et de l'information disponible auprès des acteurs concernés ;

- un cahier des charges qui devra décrire et décliner la structure et les fonctions que le dispositif adoptera.

L'observatoire devrait permettre de dresser à tout moment un état des lieux du secteur postal, d'apprécier et d'évaluer l'évolution du secteur postal à intervalles réguliers et de disposer d'indicateurs fiables, disponibles et réguliers, facilitant la prise de décisions stratégiques.

### **Activité 1.2 Le médiateur postal**

L'EM devra accompagner l'administration bénéficiaire dans la mise en place de la fonction du « médiateur postal ».

En particulier, il élaborera notamment avec la DEN :

- une étude de benchmark présentant les différentes solutions méthodologiques et institutionnelles adoptées en au moins 3 Etats membres européens pour la création du médiateur postal. Cette étude devra mettre l'accent sur la contribution des nouvelles technologies dans la gestion de la fonction de médiateur (général et postal) et dans la relation avec les usagers concernés ;
- une étude de faisabilité institutionnelle, réglementaire et financière assortie d'un plan d'action et d'un calendrier de réalisation. Cette étude devra tenir compte de constats et résultats de l'étude de benchmark.

L'EM et la DEN restitueront les 2 premiers livrables dans le cadre d'une séance (pour au moins 30 personnes), dans un établissement mis à disposition par l'administration bénéficiaire, à laquelle participeront les administrations concernées, les organisations de la société civile et du secteur privé, identifiées par l'administration bénéficiaire.

L'EM accompagnera l'administration bénéficiaire dans la mise en œuvre du plan d'action dont l'état d'avancement sera constaté par au moins 3 rapports d'exécution périodiques effectués et étalés sur toute la durée du projet.

## **Volet 2 : Renforcement des capacités en matière de régulation postale**

### **Activité 2.1 Analyse des besoins en formation en matière de régulation**

S'appuyant sur l'expérience des Etats membres de l'UE et sur les exigences de l'Acquis et des bonnes pratiques européennes, notamment dans la numérisation du secteur postal, l'EM élaborera, en partenariat avec la DEN, une étude d'analyse des besoins de la population cible en termes de renforcement des capacités institutionnelles et méthodologiques.

### **Activité 2.2 Plan de formation en matière de régulation**

Sur la base des constats et conclusions de l'analyse prévue sous le point 2.1, l'EM et la DEN élaboreront un plan de formation à réaliser pendant la durée du présent projet, spécifiant la méthodologie d'intervention (coaching direct individuel, ateliers de formation technique et visite d'étude). Parmi ces formations, certaines seront ouvertes aux cadres de l'opérateur (Barid Al Maghrib) et toute autre structure jugée pertinente selon la thématique.

Ce plan décrira les modules de formation, en précisant entre autres les aspects suivants :

- description générale du module de formation ;
- objectif(s) ;
- contenu ;
- institution(s)/fonctionnaire(s) concerné(s) ;
- Méthode(s) d'enseignement ;
- durée ;
- période d'exécution ;
- critères d'évaluation ;
- planning général de mise en œuvre des modules de formation à dispenser.

Sous réserve des résultats de l'analyse des besoins de l'activité 2.1, les modules suivants pourront faire objet de formations :

- la régulation tarifaire du SUP ;
- le calcul du coût net évité ;
- le contrôle de la contribution financière du SUP ;
- la surveillance du marché postal ;
- le respect de la concurrence ;
- le contrôle du Service Universel Postal ;
- le suivi et le contrôle de la qualité de service ;
- la délivrance, le renouvellement des licences postales et le contrôle des redevances ;
- le suivi de la mise en œuvre des cahiers des charges des opérateurs postaux ;
- le traitement des réclamations ;
- la digitalisation du secteur postal ;
- aperçu sur la comptabilité analytique.

### **Activité 2.3 Mise en œuvre du plan de formation**

L'EM, en partenariat avec la DEN, est chargé de la mise en œuvre du plan de formation, en organisant des séances de coaching individuel, des ateliers de formation technique et une visite d'étude.

Les séances de coaching et de formation techniques seront supportées par du matériel didactique : (i) une présentation en PowerPoint, (ii) une note de synthèse. Les séances se tiendront auprès d'un établissement mis à disposition par l'administration bénéficiaire. L'EM tiendra au moins 14 séances de formation pour un maximum de 20 personnes, selon les thématiques proposées, en impliquant les administrations concernées (MICEVN, ANRT, BAM) et les « expressistes » opérants au Maroc.

In fine, l'EM et la DEN élaboreront un rapport sur la mise en œuvre du plan de formation incluant toutes activités réalisées et les résultats atteints. Il devra également prévoir des recommandations pour assurer la pérennisation des acquis.

### **Activité 2.4 Visite d'étude**

l'EM organisera également deux visites d'étude de 5 jours ouvrables pour six participants (3 par visite) dans l'un des pays de l'UE. L'EM est chargé de la prise de contact avec le(s) établissement(s) d'accueil, la programmation de toutes étapes de la visite et de leur mise en œuvre. A cet effet, il établira avec la DEN des Termes de référence de chaque visite d'étude, indiquant ses objectifs, sa valeur ajoutée, le choix de/ des établissement(s) d'accueil et des visiteurs recommandés et le programme des entretiens/ réunions.

Les visites permettront aux participants de s'imprégner des aspects pratiques, des difficultés rencontrées et des solutions adoptées dans le domaine de la régulation du secteur postal, tels qu'identifiés par le plan de formation et l'analyse des besoins. Le programme détaillé sera établi par l'EM et le bénéficiaire. A l'issue de ces visites d'étude, un rapport sera rédigé par l'EM en concertation avec la DEN, comprenant le programme validé préalablement par le bénéficiaire et le compte rendu élaboré par les participants portant sur les réunions tenues.

Un calendrier indicatif de réalisation est détaillé en annexe 4.

## **3.7 MOYENS ET APPORTS DE L'ADMINISTRATION DE L'ÉTAT MEMBRE DE L'UE PARTENAIRE**

L'Etat Membre (EM) concevra sa proposition en démontrant la valeur ajoutée de son approche méthodologique et l'avantage comparatif de sa contribution.

### **3.7.1 Profil et tâches du Chef de Projet**

Le Chef de Projet (CP) de l'Etat Membre Partenaire doit être un fonctionnaire ou un agent assimilé de son Etat, ayant un grade suffisant pour assurer un dialogue opérationnel au niveau politique, au sein de l'administration/organisation similaire au MICEVN.

Tout en continuant à assurer ses tâches quotidiennes au sein de l'administration de l'Etat membre, le CP doit consacrer une partie de son temps à la conception, à la supervision et à la coordination du projet de jumelage. A cet effet, il doit pouvoir être disponible pour effectuer au moins trois visites sur le terrain (séminaire de lancement, **comité de pilotage** au cours du projet et séminaire de clôture).

Le Chef de projet œuvrera en étroite collaboration avec le Chef de projet marocain. Chacun d'eux sera responsable des activités assignées à son administration dans le plan de travail convenu et aura pleine autorité sur les ressources humaines et matérielles qui seront mobilisées à cette fin.

La contribution du chef de projet s'étale sur une période maximum de 8 mois.

#### Profil du CP :

- cadre confirmé de plus de cinq ans d'expérience avec des compétences reconnues dans le domaine postal
- «Expérience avérée de plus de 5 ans en développement institutionnel d'organismes de régulation ou organisations dans le secteur postal»
- expérience en matière de mise en œuvre des projets de coopération (une contribution à la gestion et au suivi d'un projet similaire constitue un atout)
- une expérience dans la régulation postale comme atout
- parfaite maîtrise de la langue française écrite et parlée (connaissance de la langue arabe comme atout)

### **3.7.2 Profil et tâches des autres experts à court terme**

L'équipe d'experts à court terme (fonctionnaires ou personnel interne d'un organisme mandaté) doit être en mesure de fournir des conseils de spécialistes et de réaliser les activités prévues spécifiées.

Le profil type des experts à court terme devrait être comme suit :

- diplôme universitaire dans le domaine compatible avec leur intervention ou une expérience professionnelle équivalente avérée dans ce domaine d'au moins 5 ans.
- au moins trois ans d'expérience professionnelle dans le domaine concerné par la mission court-terme
- connaissance des exigences de l'Acquis et des bonnes pratiques européennes dans le secteur concerné par la mission
- bonne maîtrise du français

*Il est à noter qu'un budget spécifique est prévu pour la traduction et l'interprétariat, au cas où le partenaire retenu ne disposerait pas d'experts francophones pour la mise en œuvre de certaines activités.*

Les profils seront à préciser in fine et au cas par cas, dans la proposition de l'EM ou en fonction de Termes de Référence spécifiques qui seront établis au et à mesure du projet, en coordination étroite avec l'administration bénéficiaire.

## **4 BUDGET**

Le budget total maximum disponible pour la subvention est **250 000 EUR**

## **5 MODALITES DE MISE EN ŒUVRE**

### **5.1 ORGANISME DE MISE EN ŒUVRE**

**L'autorité contractante** est le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme Administrative (MEFRA).

**L'organisme responsable de la passation des marchés et de la gestion financière** est la Cellule d'Appui au Programme "Réussir le Statut Avancé" (CAP-RSA), placée auprès du MEFRA, assure le respect des procédures de jumelage du programme RSA. A ce titre, elle gère les appels à propositions et les contrats, et ce dans le respect des procédures de contrôle décentralisé ex-ante définies dans le Manuel de jumelage.

Contact :

M. Oussama CHELLAF

Chef du service de la gestion des instruments de la coopération technique avec l'UE

Responsable de la CPA – RSA

Direction du Trésor et des Finances extérieures

Ministère de l'Économie et des Finances du Royaume du Maroc

Quartier administratif, Chellah – Rabat, MAROC

Tel. + 212 (0)5.30.40.01.39 – Fax + 212 (0)5.37.67.73.72

E-mail : [o.chellaf@tresor.finances.gov.ma](mailto:o.chellaf@tresor.finances.gov.ma)

## **5.2 CADRE INSTITUTIONNEL**

**Le bénéficiaire direct** est le Ministère de l'industrie, du commerce et de l'économie verte et numérique plus particulièrement la direction de l'économie numérique.

La responsabilité pour les aspects techniques relatifs à la préparation, la mise en œuvre et la supervision relève de l'équipe technique de cette dernière.

## **5.3 HOMOLOGUES DANS L'ADMINISTRATION BENEFICIAIRE**

### **5.3.1 Personne de contact**

Monsieur Abdelhamid Zaky

Chef du service des affaires postales

Division de la poste et des télécommunications

Direction de l'Economie Numérique, Ministère de l'industrie, du commerce et de l'économie verte et numérique Rue Dadi, Rabat

### **5.3.2 Homologue du CP**

Monsieur Abdelhamid Zaky

Chef du service des affaires postales

Division de la poste et des télécommunications

Direction de l'Economie Numérique, Ministère de l'industrie, du commerce et de l'économie verte et numérique Rue Dadi, Rabat

## **6 DUREE DU PROJET**

La période d'exécution est de maximum **8 mois**.

## **7 DURABILITE**

Les résultats obligatoires de ce projet de jumelage ont un caractère structurant pour le bénéficiaire et toutes les activités de formation et sensibilisation sont conçues pour avoir un effet multiplicateur.

Entre autres, l'élaboration de lignes directrices et la création d'un corps de formateurs homogène, exerçant selon les standards internationaux dans le domaine de la poste sont facteurs de pérennisation.

## **8 QUESTIONS TRANSVERSALES**

### **8.1 EGALITE DES CHANCES**

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, l'EM et le bénéficiaire fonderont leurs stratégies sur une approche intégrée de la dimension du genre et des personnes défavorisées.

## **8.2 ENVIRONNEMENT**

Comme tout projet de jumelage, ce projet fondé sur le développement durable, s'assurera, durant sa mise en œuvre, que les règles environnementales soient à tout moment respectées, que ce soit lors de la rédaction des guides, des formations et des recommandations éventuelles d'équipements.

## **9 CONDITIONNALITE ET ECHELONNEMENT**

Il n'y a pas ni condition ni séquençage préalables à ce projet de jumelage. Néanmoins, un engagement et un soutien forts sont attendus de la part du bénéficiaire, y compris sa volonté d'établir un Comité de pilotage au sein duquel il jouera un rôle actif dans la coordination et la mise en œuvre du projet.

## **10 INDICATEURS DE PERFORMANCE**

En complément des éléments de la section « Résultats par volets », les indicateurs seront détaillés dans le plan de travail élaboré dans la proposition.

Il convient de donner des éléments qualitatifs et non seulement quantitatifs. Par exemple, les indicateurs de formation doivent inclure, en plus du nombre de participants, des taux de satisfaction des participants, taux mesurés à partir des fiches d'évaluation remplies par ceux-ci en fin de session.

Un indicateur doit être « SMART » (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et placé dans le temps)

Les indicateurs d'activité mesurent les productions du projet et les indicateurs de résultat en mesurent les effets. Les indicateurs d'objectif estiment les impacts du projet.

## **11 INFRASTRUCTURES DISPONIBLES**

Dans le cadre de la mise en œuvre du jumelage, le MICEVN mettra à la disposition pour le Chef de Projet et les experts courts termes en mission :

- un bureau à proximité de celui de l'homologue principal, équipé avec PC ;
- un téléphone (avec en particulier une ligne internationale plafonnée), un télécopieur et un accès à l'internet.

En ce qui concerne l'organisation des séminaires de formation et la logistique s'y rapportant, salles de séminaire, matériel audiovisuel, photocopies et fournitures de bureau et autres frais annexes (photocopies, transports, etc.) seront pris en charge par le MICEVN.

## **12 ANNEXES DU DOCUMENT D'ACTION**

1. Matrice du cadre logique
2. Organigramme de la direction de l'économie numérique
3. PAIS postal
4. Calendrier indicatif des activités

## 12.1 ANNEXE 1 - MATRICE DU CADRE LOGIQUE

	<i>Description</i>	<i>Indicateur (définition)</i>	<i>Niveau de référence (début projet)</i>	<i>Cible (fin projet)</i>	<i>Source et moyen de vérification</i>	<i>Hypothèses</i>	<i>Risques</i>
<b>Impact</b> (objectif général)	<i>Contribution à la modernisation du secteur postal et au développement économique du Maroc</i>	<i>Niveau de satisfaction des usagers de la poste</i>	<i>% satisfaits</i>	<i>Augmentation de 20% d'usagers satisfaits</i>	<i>Etude de satisfaction</i>	<i>Sans objet</i>	
<b>Effet(s)</b> [Objectif(s) spécifique(s)]	<i>Accompagnement à la mise en place de l'Observatoire du marché postal et du Médiateurs Postal</i>	<i>% de demandes prises en charge par le service de médiation</i>	<i>0</i>	<i>100%</i>	<i>Rapports du service de médiation</i>	<i>Les incidents et requêtes sont systématiquement rapportés à la DEN</i>	<i>Résistance du personnel, en charge du secteur postal à la DEN, aux changements institutionnels.</i>
	<i>Renforcement des capacités institutionnelles et méthodologiques dans le domaine de la régulation du secteur postal</i>	<i>Nombre de formations assurées</i>	<i>0</i>	<i>12</i>	<i>Présentations PPT</i>		

	<i>Description</i>	<i>Indicateur (définition)</i>	<i>Niveau de référence (début projet)</i>	<i>Cible (fin projet)</i>	<i>Source et moyen de vérification</i>	<i>Hypothèses</i>	<i>Risques</i>
<i>Produits (pour résultats Volet 1) Accompagnement au développement de la mission de régulation</i>	<i>1/ Un observatoire postal est mis en place</i>	<i>1.1/ Diagnostic d'infrastructure et information</i>	<i>0</i>	<i>1.1/ 1 diagnostic validé par la DEN</i>	<i>Rapports du projet (niveau d'exécution de la mise en place)</i>	<i>La capacité d'absorption de la DEN est suffisante</i>	<i>Degré d'absorption des parties prenantes</i>
		<i>1.2/ Cahier des charges pour la mise en place de l'observatoire postal</i>	<i>0</i>	<i>1.2/ 1 cahier des charges approuvé par la DEN</i>			
		<i>1.3/ Tableaux de suivi régulier du marché postal</i>	<i>0</i>	<i>1.3/ 1 dispositif complet de tableaux proposé à la DEN</i>			
	<i>2/ La DEN assure la fonction de médiation entre les usagers et les opérateurs postaux marocains.</i>	<i>2.1/ Benchmark présentant les différentes solutions méthodologiques et institutionnelles adoptées</i>	<i>0</i>	<i>2.1/ 1 étude avec au moins 3 EM présentée à la DEN</i>			
		<i>2.2/ Plan d'action (avec faisabilité institutionnelle, réglementaire, financière et calendrier de réalisation)</i>	<i>0</i>	<i>2.2/ 1 plan approuvé par la DEN</i>			

12.2 ANNEXE 2 - ORGANIGRAMME DE LA DEN



### 12.3 ANNEXE 3 – PAIS POSTAL

N	Activité	Mois (1=janvier 2018)/indicatif																								Indicateurs	Ress	Institution		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
<b>1</b>	<b>Mise à niveau du cadre juridique et stratégique relatif au secteur postal</b>																													
1	Finalisation et ajustement de la stratégie																											Stratégie validée	Budget national	MICEVN+ Départements concernés
2	Finalisation et ajustement des projets de textes d'application																											Textes finalisés	Budget national	MICEVN + Départements concernés
<b>2</b>	<b>Actions de Renforcement des capacités du Régulation</b>																													
1	Formation sur la Délivrance et contrôle des licences postales et des redevances.																											Support pédagogique	Budget national	MICEVN
2	Formation sur le Suivi et contrôle de la qualité de service.																											Support pédagogique	Budget national	MICEVN
3	Formation sur la régulation tarifaire du SUP																											Support pédagogique	Budget national	MICEVN
4	-Mise en place d'un observatoire du marché postal.																											Rapports finalisés	Budget national	MICEVN
5	Mise en place du médiateur postal																											Textes finalisés		MICEVN

## 12.4 ANNEXE 4 - CALENDRIER INDICATIF DES ACTIVITES

Activités	1	2	3	4	5	6	7	8
Atelier de lancement 0.1								
Coordination 0.2								
Atelier de cloture 0.3								
Activité 1.1 : Mise en place de l'observatoire du marché postal								
Activité 1.2 Mise en place du médiateur postal								
Activité 2.1 : Analyse des besoins en matière de régulation								
Activité 2.2 : Elaboration du plan de formation								
Activité 2.3 : Mise en œuvre du plan de formation								
Activité 2.4 : Visites d'étude cf régulation								