



ANNEXE C1: Fiche de jumelage

Intitulé du projet:

Renforcement des capacités de l'Institut Supérieur de la Magistrature à contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système judiciaire

Administration bénéficiaire:

Institut Supérieur de la Magistrature

Référence du jumelage:

MA 22 NDICI JH 02 25

Référence de l'avis de publication:

185325

**Projet financé par l'Union européenne
OUTIL DE JUMELAGE**

1. INFORMATIONS DE BASE

1.1 Programme:

« Phase II du Programme d'appui à la réforme de la justice » NDICI-GEO-NEAR/2022/ACT 6120 »

1.2 Secteur de jumelage:

Justice

1.3 Budget financé par l'Union européenne:

1 000 000 EURO

1.4 Objectifs de développement durable (ODD):

ODD 16 « Paix, justice et institutions efficaces »

2. OBJECTIFS

2.1 Objectif général :

Renforcer l'Etat de droit par un pouvoir judiciaire indépendant, accessible et efficace conformément aux standards internationaux

2.2 Objectif spécifique:

Renforcer les capacités de l'Institut supérieur de la magistrature à exercer efficacement son mandat révisé de formation initiale et permanente des magistrats

2.3 Cadre d'alignement et de coopération

L'action est alignée sur les politiques publiques suivantes :

- « Nouveau Modèle de Développement du Maroc 2035 » publié en avril 2021, qui identifie le « manque de confiance dans le système judiciaire » comme l'un des « nœuds à l'origine de l'essoufflement de l'élan de développement » et prévoit à cet effet le « renforcement des compétences des magistrats et auxiliaires de justice ainsi que leur mise en phase avec les évolutions de la société » ;
- « Charte nationale de réforme judiciaire » adoptée en juillet 2013, dont la mesure 141 vise la « modernisation du régime de la formation de base et de la formation continue et spécialisée au sein de l'institut de formation des magistrats » ;
- « Plan stratégique 2021-2026 du Conseil supérieur du pouvoir judiciaire (CSPJ) » qui vise « la consolidation de la confiance des citoyens dans la justice » via notamment la formation renforcée des magistrats des juridictions d'instance et d'appel (actions 106 à 109).

Les rapports de coopération politique, économique et sociale entre l'UE et le Maroc sont régis par l'Accord d'Association signé en février 1996 et entré en vigueur le 3 mars 2000, la politique de voisinage lancée en 2003 ainsi que le Partenariat Renouvelé avec le Voisinage Sud adopté en février 2021, dont le Nouvel Agenda pour la Méditerranée 2021-2027 érige l'État de droit, les droits humains, la démocratie et la bonne gouvernance en « direction essentielle » du partenariat communautaire, avec un accent particulier placé sur l'indépendance et la redevabilité judiciaires¹.

3. DESCRIPTION

3.1 Contexte et justification

A. Réalisations de la réforme judiciaire

La réforme judiciaire initiée par Constitution du 29 juillet 2011 rééquilibrant les pouvoirs dans le cadre d'une « monarchie constitutionnelle, démocratique, parlementaire et sociale » s'est en un premier temps centrée sur l'affermissement de l'indépendance de la justice, conformément aux orientations de la *Charte de la réforme du système judiciaire* lancée le 12 septembre 2013.

¹ https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/joint_communication_renewed_partnership_southern_neighbourhood.pdf , pages 3 et 6

Les fondements du nouveau pouvoir judiciaire et de son indépendance ont ainsi été établis dès 2016 avec l'adoption des lois organiques révisant le statut de la magistrature² et établissant le *Conseil supérieur du pouvoir judiciaire*³, organe faîtière exerçant aujourd'hui en toute indépendance ses fonctions de gestion de la carrière et de la discipline des magistrats. L'élan réformateur s'est accentué avec la coupure en 2017 du lien ombilical entre le pouvoir exécutif et la magistrature du parquet via la création d'une *Présidence du ministère public*⁴ indépendante se subrogeant au ministre de la Justice dans l'exercice du pouvoir hiérarchique sur les parquets.

La nouvelle gestion tripartite du pouvoir judiciaire fut clarifiée en 2022 via l'adoption de loi sur l'organisation judiciaire ainsi que du décret réorganisant le *Ministère de la justice*⁵ recentrant ses attributions sur la formation des personnels non magistrats, la législation, la gestion administrative des tribunaux, la maîtrise d'œuvre des politiques de réforme.

Cette construction institutionnelle s'est accompagnée d'une modernisation des codes et lois qui se poursuit actuellement avec 20 projets de textes incluant le code de procédure civile (approuvé le 24 juillet 2024 par la Chambre des représentants), le code de procédure pénale (approuvé en Conseil de Gouvernement le 29 août 2024) et le code de la Famille (avant-projet soumis à Sa Majesté le 30 mars 2024).

Le volet qualitatif de la réforme, centré sur l'amélioration de la célérité et de l'efficacité judiciaires a également connu des développements significatifs spécialement en ce qui concerne l'amélioration du cadre de formation des personnels de justice.

B. Nouveau cadre de gestion de la formation des personnels judiciaires

Le nouveau dispositif de formation du secteur judiciaire déterminé par les textes ci-dessus ainsi que par la loi 37-22 du 10 août 2023 réorganisant l'ISM, s'organise comme suit :

- Formation des magistrats assurée par l'*Institut Supérieur de la Magistrature* (ISM) détaché du ministère de la justice et relevant fonctionnellement du Conseil Supérieur du Pouvoir judiciaire, investi depuis 2023 de la fonction de ``surveillance de la performance des magistrats dans les tribunaux et d'adoption de mesures appropriées pour accroître l'efficacité judiciaire'', qui incluent les questions de formation. Le nouveau régime de la formation initiale des attachés de justice, déterminé par la loi 37-22 sur l'ISM, alterner formations à l'institut et stages et ouvre la voie à des formations initiales spécialisées (i.e. droit bancaire ou droit de la consommation) pour un nombre restreint d'attachés. La durée de la formation, exceptionnellement réduite à une seule année jusqu'en 2028 pour pallier le déficit de magistrats sera ultérieurement de 2 ans⁶. Le périmètre de la formation continue est par ailleurs élargi à des perfectionnements nouveaux, dont la formation en gestion administrative des tribunaux ayant vocation à être réalisé en partenariat avec l'*École nationale supérieure de l'administration*, conformément à un mémorandum d'entente signé le 10 janvier 2025⁷.
- Formation des professions juridiques, judiciaires et du secrétariat du greffe assuré par un *Institut national des professions juridiques, judiciaires et du secrétariat du greffe* relevant du ministère de la Justice. En l'attente de l'adoption du projet de décret établissant l'institut, la formation aura vocation à être assurée par l'actuel Institut de formation des fonctionnaires du Ministère et des greffes, structure non autonome rattachée au ministère et dans laquelle ont été reversés les personnels de l'ISM auparavant chargés de la formation des personnels non magistrats.

C. L'institut Supérieur de la Magistrature

Succédant à l'Institut National des Études Judiciaires créé en 1962, l'Institut Supérieur de la Magistrature, établi en 2002⁸ et érigé depuis 2019 en établissement public stratégique⁹, est désormais régi par la loi 37-22 du 10 août 2023, dont les nouvelles orientations ont nécessité une refonte complète de son cadre organisationnel.

² L.O. 106-13 du 24 mars 2016 révisée par LO.14-22 du 2 janvier 2023

³ L.O. 100-13 du 24 mars 2016

⁴ L.33-17 du 30 août 2017

⁵ L. 38-15 du 14 juillet 2022 et D.2.22.400 du 6 octobre 2022

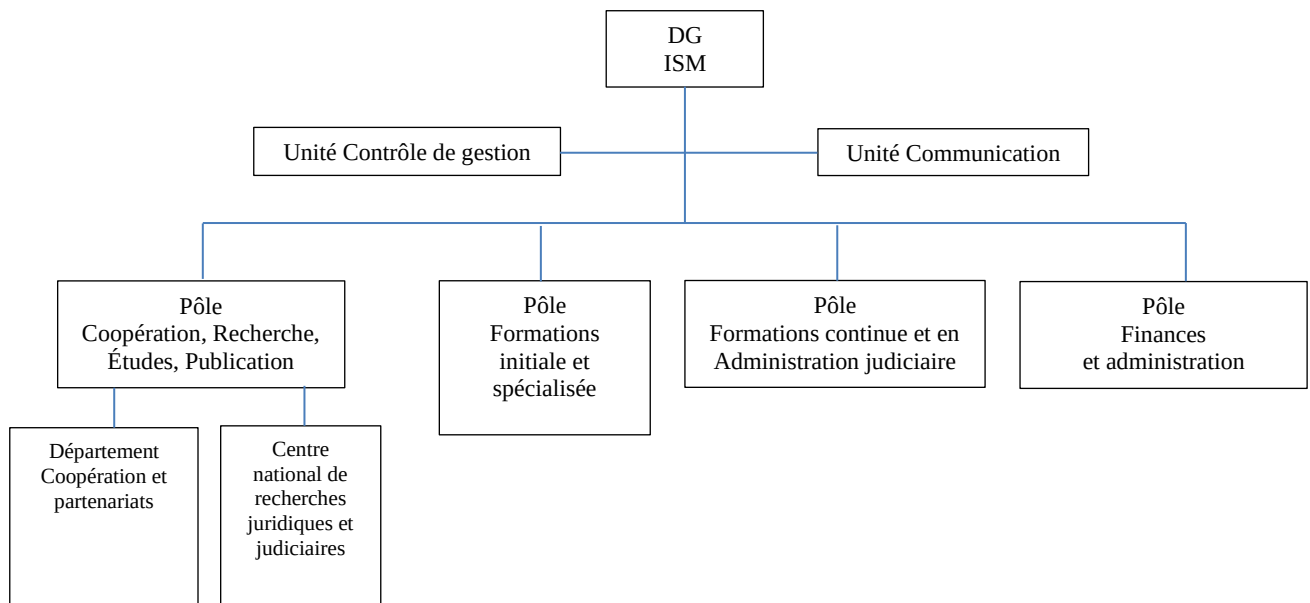
⁶ Source : Président délégué du CSPJ in https://fr.le360.ma/societe/reforme-de-la-justice-cherche-magistrats-desesperement_ZTNPXQNPUREEDCLRME7URDTDEA/

⁷ <https://www.mapnews.ma/fr/actualites/social/linstitut-sup%C3%A9rieur-de-la-magistrature-et-lensa-renforcent-leur-coop%C3%A9ration-dans>

⁸ L.09-01 du 3 octobre 2002 et D. 2-03-40 du 17 septembre 2003

⁹ Décision du Conseil des ministres du 4 juin 2019

Le nouvel organigramme, adopté en janvier 2025 est le suivant :



L'ISM est actuellement servi par un personnel permanent de 80 fonctionnaires et magistrats, respectivement mis à disposition par le ministère de la justice ou détachés par le CSPJ, ainsi que par un corps de vacataires. L'institut dispose enfin d'un cadre réglementaire actualisé incluant un règlement intérieur.

D. Défis se posant à l'ISM

La mise en place des réformes de la Charte appliquant les principes constitutionnels sacralisant l'indépendance du pouvoir judiciaire impacte également l'Institut supérieur de la Magistrature désormais appelé à fonctionner suivant un mandat et une tutelle remaniés et dans un contexte caractérisé par la réduction jusqu'en 2028 de la durée de la formation initiale ainsi que de l'impératif de pourvoir les tribunaux en magistrats qualifiés et régulièrement perfectionnés. Le défi de court terme est donc de renforcer les capacités institutionnelles de l'institut à assurer son mandat révisé tout en améliorant substantiellement le contenu des formations dispensées.

D.1 Le nouvel organigramme de l'ISM nécessite d'être fonctionnalisé

Le recentrage du mandat de L'ISM a débouché sur l'adoption d'un nouvel organigramme établissant 4 nouveaux pôles, 9 départements et 22 unités dans lesquels vont se redéployer les effectifs actuels ainsi que les nouveaux personnels en cours de recrutement.

La priorité est d'assurer la structuration cohérente de cet organigramme via une division du travail appropriée ainsi qu'une "structuration dynamique" rapide, englobant notamment la modernisation et la formalisation des procédures de travail, le développement et l'informatisation des outils d'administration et de gestion de la formation, la formation et le perfectionnement managérial des personnels.

Elle impose également une amélioration de la communication interne et externe de l'ISM via la mise en place de mécanismes de partage de l'information entre les pôles de l'Institut, l'aménagement de la coordination et du suivi entre l'ISM, le CSPJ et la PMP dans les domaines communs de formation, l'institutionnalisation de la communication et interaction avec les institutions concernées par la formation judiciaire et, une meilleure information de l'opinion publique sur le rôle et les réalisations de l'ISM.

D.2 L'ingénierie de formation de l'ISM nécessite d'être renforcée

L'amélioration de la formation initiale des attachés de justice, l'introduction par la loi 37-22 de nouveaux modes de perfectionnement permanent tels la formation spécialisée et la formation à l'administration judiciaire ainsi que la complexité croissante du droit applicable par les juridictions¹⁰ impose un renforcement significatif de l'expertise pédagogique de l'institution dans l'ensemble des composantes de la problématique de formation des magistrats :

¹⁰ Tels les crimes émergents (narcotrafic, blanchiment, traite des êtres humains, corruption) ainsi que les nouvelles matières civiles et commerciales

identification des besoins, développement de curricula, méthodes et modalités d'enseignement et évaluation de l'impact de la formation sur la manière de servir.

L'ISM, structure de référence depuis 1960, est certes rompu à cet exercice mais doit moderniser son ingénierie de formation pour adresser les défis ci-dessus.

L'identification des besoins en perfectionnement reste ainsi parcellaire et réactive, étant essentiellement basée sur des questionnaires adressés aux bénéficiaires (Premier Président de la Cour de Cassation, Président-délégué du CSPJ, Président de la PMP, procureurs généraux, premiers présidents de cour d'appel, IGAJ). Cette phase critique de l'élaboration de l'offre de formation mériterait d'être opérée selon une approche plus intégrée alimentée de diagnostics permanents de l'adéquation formation / emploi, d'analyse des incidents critiques juridictionnels, de prise en considération de l'impact des législations nouvelles sur les besoins en formation, pour lesquels les agents de l'ISM sont actuellement insuffisamment outillés. La bonification des curricula de perfectionnement, le développement et la formation d'un réseau de formateurs spécialisés aux niveaux central et régional ainsi que le développement du e-learning constituent également des priorités élevées de l'ISM qui devront être appuyées par le présent jumelage.

D.3 Le statut et la capacité des formateurs nécessitent d'être valorisés

La formation spécialisée de l'ISM, pâtit par ailleurs de déficits en formateurs expérimentés. De nombreux enseignants en matières spécialisées ont ainsi moins de 5 ans d'expérience en juridiction, n'ont pas bénéficié de formation en techniques pédagogiques actives et modernes et professent un enseignement ex cathedra reproduisant celui dispensé dans les écoles et universités¹¹. L'Institut est enfin confronté à des problèmes de recrutement, beaucoup de magistrats manquant de motivation pour un passage en son sein et les vacataires étant divertis par le régime peu motivant de la rémunération des vacataires. Un besoin en bonification du statut des personnels permanents ou contractuels de l'ISM se manifeste donc, qui devrait s'inspirer des meilleures pratiques européennes.

D.4 La formation ISM nécessite d'être déconcentrée

La formation de l'ISM, essentiellement concentrée en son siège de Rabat, ne permet pas à l'Institut d'apporter des réponses de proximité adaptées aux besoins de formation des magistrats sur le terrain. La déconcentration de la formation continue constitue donc une priorité élevée de l'ISM que l'Institut envisage d'atteindre via le développement du e-learning, aujourd'hui embryonnaire, ainsi que la mise en place d'un réseau de formateurs régionaux spécialisés. Cette initiative de formation permanente déconcentrée, diversifiant l'offre globale de formation pour les magistrats via des perfectionnements courts, sera soutenue par le présent jumelage.

D.5 Les capacités de recherche, études et documentation de l'ISM nécessitent d'être renforcées

La fonction statutaire de recherche, pourtant prévue par la loi de 2002 instituant l'ISM et confirmée par la loi 37-22 (art.4), n'est actuellement pas véritablement institutionnalisée, privant l'institut de l'expertise académique nécessaire à la bonification et à l'adaptation permanente de ses programmes de formations. La restructuration en cours de l'ISM, qui prévoit la création en son sein d'un *Centre de recherches et d'études juridiques et judiciaires*, conformément à la mesure 142 de la Charte de la réforme du système judiciaire, ouvre une excellente fenêtre d'opportunité pour mettre l'institut en conformité avec les pratiques internationales et amorcer son insertion dans les réseaux de recherche nationaux et européens. La fonctionnalisation de cette structure, avec le concours du présent jumelage, complètera au surplus le dispositif d'études et de recherches du pouvoir judiciaire, actuellement composé de l'*Observatoire national de la criminalité* attaché à la Direction des affaires criminelles du ministère de la justice ainsi que du *Pôle Études et Affaires juridiques* directement rattaché au Président-Délégué du CSPJ.

3.2 Réformes en cours:

Les réformes en cours sont encadrées par les documents suivants sur lesquels s'aligne le présent jumelage:

- *Charte nationale de réforme judiciaire*¹² adoptée en juillet 2013, qui reste aujourd'hui le référentiel majeur et dont les mesures 141 et 142 prévoient respectivement la "modernisation du régime de la formation de base et de la formation continue et spécialisée au sein de l'institut de formation des magistrats" et "la Création du centre de recherches et d'études juridiques et judiciaires à l'institut de formation des magistrats"

¹¹ Source : Audit de gouvernance de l'ISM, Jumelage UE sur le renforcement institutionnel et des capacités de l'ISM, 2018, page 42

¹² Consultable à : <http://www.ism.ma/basic/web/pdf/charte/fr.pdf>

- *Nouveau Modèle de Développement du Maroc 2035* (NMD) publié en avril 2021, qui établit un lien entre l'établissement d'un "cadre national de confiance et de responsabilité" et le "renforcement des compétences des magistrats et auxiliaires de justice ainsi que leur mise en phase avec les évolutions de la société"¹³
- *Plan stratégique 2021-2026 du CSPJ*¹⁴, qui applique les axes de la Charte et du NMD et dont l'orientation stratégique 3, "Amélioration de l'efficacité du système judiciaire", prévoit l'amélioration de la formation des magistrats (actions 106 et sq.)

3.3 Activités connexes:

L'action s'inscrit dans le cadre du Programme d'appui à la réforme de la justice Phase II qui vise l'amélioration de l'efficacité judiciaire via les projets suivants qui recèlent des composantes formations avec lesquelles des synergies devront être recherchées :

- Convention de contribution avec le Conseil de l'Europe incluant de nombreuses activités de formation intéressant le CSPJ, la Présidence du ministère public ainsi que le ministère de la justice,

Jumelage renforçant les capacités du CSPJ à exercer son mandat révisé, incluant l'évaluation de la performance des magistrats et la formulation subséquente de formations adressant les carences constatées,
- Convention de contribution avec l'UNICEF soutenant la protection judiciaire des mineurs, incluant la formation des juridictions spécialisées.

3.4 Volets, résultats, principales activités

Volet 1 : Renforcement de l'organisation générale de l'ISM

Ce volet cible l'amélioration de la structure statique et dynamique de l'Institut

- Résultat 1.1 : Les organes stratégiques de l'ISM sont accompagnés
 - Conseil d'administration,
 - Comités,
 - Direction générale
- Résultat 1.2 : Les capacités des Pôles sont renforcées
 - Manuels de procédure,
 - Formation des chefs de pôles/responsables/personnels,
 - Digitalisation de la gestion des personnels formés
- Résultat 1.3 : La communication interne et externe est renforcée
 - Capacités de l'Unité Communication
 - Procédures et outils de communication

Volet 2 : Amélioration de la qualité de la formation judiciaire

Ce volet cible l'amélioration des contenus et de l'accès aux formations

- Résultat 2.1 : L'ingénierie pédagogique des formateurs est renforcée
 - Manuel de gestion pédagogique et administrative des formations
 - Formation des formateurs
- Résultat 2.2 : L'offre de formation et la qualité des curricula sont améliorées

¹³ Source : Rapport général sur le NMD, avril 2021, page 73 in https://www.csmd.ma/documents/Rapport_General.pdf

¹⁴ Consultable à : <https://www.cspj.ma/uploads/files/1tykqbuv.pdf>

- Identification des besoins en formation initiale et permanente
 - Révision des curricula de formation initiale
 - Révision des curricula de formation continue, spécialisée et en administration judiciaire.
- Résultat 2.3 : Les magistrats accèdent à la formation à distance
 - *Identification des différentes plateformes de formation à distance adaptées aux besoins de la formation judiciaire.
 - *Elaboration d'un catalogue de formation à distance.
 - *Elaboration d'un manuel de référence encadrant les procédures de formation à distance.
 - *Formation d'une équipe de formateurs aptes à gérer les différents outils de formation à distance.
 - *Mise en œuvre d'instruments et d'indicateurs permettant l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de la formation à distance.
 - *Expertise et appui quant à la bonne exploitation de l'intelligence artificielle en matière de formation à distance.

Volet 3 : Développement de la fonction Études et Recherches

- Résultat 3.1 : Le nouveau Centre d'études et recherches juridiques est établi et fonctionnel
 - * Assistance quant aux mécanismes de diffusion de l'information juridique par le biais d'une médiathèque en cours d'élaboration.
 - *Coaching, accompagnement et encadrement des membres de laboratoires de recherches dans différents domaines tels que les droits de l'homme, le droit de la famille, la justice pénale et autres.
 - *Mise en œuvre d'une étude comparée regroupant et recensant les bonnes pratiques en matière de recherche adoptées par des centres de recherche étrangers.
- Formations des personnels
- Appui au réseautage national et international du Centre
- Résultat 3.2 : Les premières études sont appuyées
 - Coaching

3.5 Moyens et apports de la ou des administrations de l'État membre de l'UE partenaire

3.5.1 Tâches et profil du Chef de projet

Le/la 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 politique au sein de d'un organe similaire à l'ISM.

Tout en continuant à assurer ses tâches quotidiennes au sein de l'administration de l'État membre, le/la CP doit consacrer une partie de son temps à la conception, à la supervision et à la coordination du projet de jumelage. Il/elle devra de plus coordonner du côté de l'État membre, le Comité de pilotage du projet (CoPil) qui se réunira à Rabat sur une base trimestrielle.

Mission :

- Superviser la mise en œuvre du projet de jumelage dans son ensemble (activités, visites d'études, stages, comités de pilotage);
- Superviser le Conseiller-Résident de jumelage (CRJ) et les experts court terme;
- Veiller à la qualité des différents livrables et rapports;
- Se coordonner avec le chef de projet de l'administration bénéficiaire.

Profil :

- Diplôme universitaire de niveau master en droit, en administration publique ou équivalent;
- Au moins trois ans d'expérience à un poste de direction au sein d'une entité étatique en charge de la formation des magistrats ou personnels judiciaires;

- Une bonne connaissance de l'acquis communautaire et des bonnes pratiques européennes en matière d'indépendance et d'efficacité de la justice;
- Très bonne maîtrise de la langue française écrite et parlée.

Atouts:

- Une expérience en matière de mise en œuvre des projets de coopération

3.5.2 *Tâches et profil du Conseiller-Résident de jumelage*

Le/la Conseiller(e) Résident(e) de Jumelage (CRJ) devra être un fonctionnaire de conception et/ou d'encadrement supérieur. Le/la CRJ sera le pilier du projet de jumelage, basé à temps complet au Maroc pendant toute la durée du projet, soit 24 mois.

Mission :

- Au plus tard 6 semaines après son arrivée dans le pays bénéficiaire, élaborer le plan de travail initial en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs concernés et sur la base des résultats que devrait produire le projet.
- Après signature du plan de travail initial par les deux chefs de projet, veiller à la mise en œuvre correcte et en temps voulu des activités conformément aux plans de travail initial et ultérieurs.
- Offrir des conseils et une assistance technique aux représentants de l'administration/organisation bénéficiaire.
- Tenir le/la CP du bénéficiaire informé de la mise en œuvre et présenter des rapports réguliers au CP de l'État membre.
- S'il y a lieu, contribuer activement aux tâches de surveillance du secteur menées dans le pays bénéficiaire.
- Durant la mise en œuvre du projet, mettre régulièrement à jour le plan de travail qui doit être transmis au comité de pilotage du projet sous l'autorité du CP de l'État membre.

Profil :

- Diplôme universitaire de niveau Master en droit, en administration publique ou équivalent,
- Au moins 5 ans d'expérience dans le secteur judiciaire, incluant 3 ans dans le domaine de la formation
- Spécialisation ou expérience significative en magistrature,
- Connaissance des exigences de l'acquis et des bonnes pratiques européennes dans le secteur judiciaire,
- Parfaite maîtrise de la langue française écrite et parlée (la connaissance de la langue arabe constitue un atout).

Atouts:

- Expérience en matière de mise en œuvre des projets de coopération, incluant
 - Animation d'équipes d'experts,
 - Pilotage et coordination d'activités,
 - Montage de termes de référence,
 - Préparation et suivi d'expertises court terme,
 - Approbation de rapports d'experts,
 - Organisation et réalisation d'ateliers,
 - Organisation de sessions de formation.

Le projet prévoit également le recrutement d'un(e) assistant(e) afin d'appuyer le CRJ dans la coordination quotidienne des activités, la préparation logistique des missions, le suivi administratif et financier ainsi que la communication entre les différentes parties prenantes. Cette ressource constituera un appui essentiel pour assurer la bonne exécution des tâches et la fluidité des échanges.

3.5.3 *Profil et tâches des responsables de volets:*

Responsable du volet 1 :

- Magistrat de premier grade ou cadre supérieur de premier grade ou administrateur judiciaire de premier grade ou d'un grade ayant un indice indiciaire équivalent
- Expérience avérée dans la conduite de projets de modernisation administrative, élaboration de procédures ou de manuels organisationnels ;
- Bonne connaissance des systèmes de gouvernance des institutions publiques de formation, notamment en matière judiciaire ou académique ;

- Maîtrise de la langue française, à l'écrit comme à l'oral.

Responsable du volet 2 :

- Magistrat de premier grade ou cadre supérieur de premier grade ou administrateur judiciaire de premier grade ou d'un grade ayant un indice indiciaire équivalent
- Connaissance approfondie des standards européens en matière de formation judiciaire et d'acquis communautaire ;
- Maîtrise des outils de formation à distance et des approches pédagogiques modernes ;
- Maîtrise du français, tant à l'écrit qu'à l'oral.

Responsable du volet 3 :

- Magistrat de premier grade ou cadre supérieur de premier grade ou administrateur judiciaire de premier grade ou d'un grade ayant un indice indiciaire équivalent
- Expérience dans la création, la gestion ou l'animation de centres ou unités de recherche ;
- Bonne connaissance des mécanismes de publication, de documentation juridique et de recherche appliquée ; Maîtrise parfaite de la langue française (la connaissance de l'anglais ou de l'arabe est un atout).

3.5.4 Tâches et profil des experts à court terme

L'équipe d'experts 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.

Profil-Type :

- Diplôme universitaire de niveau Master dans le domaine judiciaire, de l'économie, de la gestion ou en rapport avec mission court-terme;
- Au moins 5 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 (ou expérience avérée en relation avec la mission court-terme);
- Bonne maîtrise du français.

Il est à noter qu'un budget spécifique est prévu pour la traduction et l'interprétariat, au cas où l'EM 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, en fonction des Termes de Référence spécifiques qui seront établis au et à mesure du projet, en coordination étroite avec l'ISM.

4. Budget

Le budget total maximum disponible pour cette action est € 1 000 000

5. Modalités de mise en œuvre

5.1 Organisme de mise en œuvre responsable de la passation de marchés et de la gestion financière

Pouvoir adjudicateur :

Institut Supérieur de la Magistrature

Organisme responsable de la passation des marchés et de la gestion financière:

Cellule d'Appui au Programme Réussir le Statut Avancé (CAP RSA), placée auprès du Ministère de l'Économie et des Finances et assurant le respect des procédures de jumelage du programme RSA, incluant la gestion des appels à propositions et contrats, dans le respect des procédures de contrôle décentralisé ex-ante définies dans le Manuel de jumelage.

Contact :

Monsieur Oussama CHELLAF

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

Responsable de la CAP-RSA

Direction du Trésor et des Finances extérieures

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

Quartier administratif, Chellah – MA 10000, Rabat

Tel. + 212 (0)530400139 – Fax + 212 (0)537677372

E-mail : o.chellaf@tresor.finances.gov.ma

5.2 Cadre institutionnel

Ce projet de jumelage institutionnel, financé par l'Union Européenne, s'aligne avec la feuille de route du statut avancé favorisant la convergence réglementaire entre le cadre législatif et institutionnel marocain et l'Acquis de l'UE en renforçant les capacités de l'ISM. Conformément au Manuel de jumelage, il opère en mode de gestion décentralisée avec contrôle ex ante sans devis-programme. A cet effet, quant aux procédures de paiement dans ce présent projet, son rôle consiste, entre autres, à approuver les demandes de paiement des États-membres avant leur soumission à la Délégation de l'Union européenne qui demeure l'organisme payeur des contrats de jumelage au Maroc.

Tel que prévu par la Convention de financement du programme RSA II, la Cellule d'accompagnement au Programme (CAP-RSA), créée par le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et placée au sein de la Direction du Trésor des finances extérieures, au niveau de la Division des relations avec l'Europe, est le Point de Contact National pour les jumelages et à ce titre est en charge de l'accompagnement de la mise en œuvre du programme.

5.3 Homologues dans l'administration bénéficiaire:

5.3.1. Personne de contact:

Nezha Sassa, Cheffe du département de la coopération et des partenariats

Tel : +212 (0)666600033

E-mail : nez_sas@yahoo.fr

5.3.2. Homologue du CP

Abdelhnine Touzani , Directeur Général de l'Institut Supérieur de la Magistrature

Tel : +212 (0)661841239

E-mail : ttouzani@yahoo.fr

5.3.3. Homologue du CRJ

Samir Elghalmi, Chef du pôle de la coopération, de la recherche, des études et de la publication

Tel : +212 (0)666030758

E-mail : elghalmi.sam@gmail.com

6. Durée du projet

La période d'exécution pour ce projet est de 24 mois.

7. Gestion et rapports

7.1 Langue

La langue officielle du projet est celle utilisée comme langue contractuelle dans le cadre de l'instrument (français). Toutes les communications officielles concernant le projet, notamment les rapports intermédiaires et le rapport final, sont rédigées dans la langue du contrat.

7.2 Comité de pilotage du projet

Un comité de pilotage du projet (CPP) supervise la mise en œuvre du projet. Ses principales tâches consistent à vérifier l'avancement du projet et les réalisations par rapport à la chaîne de résultats/produits obligatoires (des résultats/produits obligatoires par volet aux retombées), garantir une coordination efficace entre les acteurs, finaliser les rapports intermédiaires et discuter du plan de travail actualisé.

7.3 Rapports

Tous les rapports sont constitués d'une partie descriptive et d'une partie financière. Ils comprennent au minimum les informations détaillées aux points 5.5.2 (rapports intermédiaires) et 5.5.3 (rapport final) du manuel de jumelage. Les rapports doivent aller au-delà des activités et des contributions. Deux types de rapports sont prévus dans le cadre du jumelage: les rapports intermédiaires trimestriels et le rapport final. Un rapport intermédiaire trimestriel est présenté pour discussion à chaque réunion du CPP. La partie descriptive dresse principalement le bilan des progrès accomplis et des réalisations par rapport aux résultats obligatoires, formule des recommandations précises et propose des mesures correctives à envisager pour assurer la progression de la mise en œuvre du projet.

8. Durabilité

L'identification et la formulation de ce projet ont été effectuées en concertation très étroite avec le bénéficiaire, et notamment l'équipe qui va suivre la mise en œuvre des activités. Le fort degré d'appropriation à ce stade est en soi une garantie d'efficacité et de durabilité des acquis du projet.

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. Les actions menées par ce projet de jumelage contribueront non seulement à élever le niveau de professionnalisme des parties prenantes mais aussi permettront une pérennisation des résultats de ce projet par une structure plus performante et par la création d'un corps de formateurs homogène et exerçant selon les standards internationaux dans le domaine.

Le jumelage permettra le partage des meilleures pratiques de l'UE afin que les bénéficiaires et les parties prenantes puissent diffuser ces compétences et actualiser les méthodes et pratiques au-delà de la durée de vie de ce projet de jumelage.

9. Questions transversales

9.1 Egalité des chances entre hommes et femmes

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, le projet et les membres de son personnel s'engagent au respect du principe de l'égalité des femmes et des hommes, à combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basées sur le sexe, par référence à l'état matrimonial ou familial, sur la race, l'origine, la religion, ou l'orientation politique et à élaborer des instruments et stratégies fondées sur une approche intégrée de la dimension du genre et de toutes les autres dimensions.

9.2 Environnement

Comme tout projet de jumelage, il s'assure, durant sa mise en œuvre, que les règles environnementales soient à tout moment respectées, que ce soit lors de la modification ou de la rédaction de nouveaux textes législatifs ou lors des formations, jusque dans le choix d'équipements qui veilleront à se conformer aux aspects spécifiques liés à l'environnement.

10. Conditionnalité et échelonnement

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 de jumelage.

11. Indicateurs de performance

En complément des éléments de la section 3.4 (« Résultats par composantes »), les indicateurs seront détaillés dans le plan de travail élaboré en début de projet.

Il conviendra de donner des éléments qualitatifs et non seulement quantitatifs. Par exemple, les indicateurs de formation devront 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.

Les indicateurs devront être « SMART » : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et placés dans le temps.

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

12. Infrastructures disponibles

Dans le cadre de la mise en œuvre du jumelage, l'ISM mettra à la disposition du Conseiller Résident de Jumelage et de son assistant(e):

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

Ce bureau sera également mis à la disposition des experts court-terme en mission.

L'organisation des séminaires de formation et la logistique s'y rapportant, salles de séminaire, matériel audiovisuel, photocopies et fournitures de bureau et autre frais annexes (photocopies, transports, etc.) seront pris en charge par l'ISM.

ANNEXE

1 Matrice du cadre logique simplifié

ANNEXE 1 : MATRICE DU CADRE LOGIQUE SIMPLIFIE

	Description	Indicateurs	Sources de vérification	Risques	Hypothèses
Volet	1 : Renforcement de l'organisation générale de l'ISM	La structuration et le fonctionnement de l'ISM sont, à l'issue du jumelage, considérés comme conformes aux standards européens	Rapport annuel de l'ISM	Retards dans l'affectation aux nouveaux emplois de l'ISM	Dotation budgétaire triennale en ressources humaines appropriée
	2 : Amélioration de la qualité de la formation judiciaire	La formation initiale et permanente répond aux besoins prioritaires des magistrats	Rapport annuel du pôle Formation et Coopération du CSPJ Rapport annuel de l'ISM	Retards dans la formation des formateurs	Plan de formation des formateurs
	3 : Développement de la fonction Études et Recherches	Le CERJ est fonctionnel et en voie de réseautage avec des institutions européennes homologues	Rapport annuel de l'ISM Études et recherches publiées	Retards dans les partenariats internationaux	Implication de l'équipe de jumelage dans l'amorce des partenariats
Volet 1 : Renforcement de l'organisation générale de l'ISM					
Résultat	1.1 Les organes stratégiques de l'ISM sont accompagnés	Les procédures du Conseil d'administration, des Comités, et de la Direction générale sont formalisées et leurs membres formés en gestion stratégique de la formation	Document de stratégie d'accompagnement Rapports de formation / coaching	Indisponibilité des membres	Stratégie d'appui prenant en considération les contraintes des membres
	1.2 Les capacités des Pôles sont renforcées	Les pôles sont structurés, dotés de procédures imprégnées des standards européens et leurs personnels formés	Rapports annuels de l'ISM Comptes rendus de formation ou coaching	Indisponibilité des personnels	Plan de formation prenant en considération les contraintes des personnels
	1.3 La communication interne et externe est renforcée	Le plan de communication est défini et contribue à la visibilité sur le rôle et les résultats de l'ISM Le site internet en version arabe et française est complet et mis à jour	Document de stratégie de Communication, Rapports d'exécution de la stratégie, Supports d'information et relations publiques, incluant le site Internet du CSPJ	Insuffisante implication des parties prenantes de la stratégie de communication	La haute hiérarchie de l'ISM soutient le développement de la politique de communication
Volet 2 : Amélioration de la qualité de la formation judiciaire					
Résultat	2.1 L'ingénierie pédagogique des formateurs est renforcée	L'ensemble des formateurs a bénéficié de formations pédagogiques	Rapports annuels de l'ISM Comptes rendus de formation ou coaching	Indisponibilité des personnels	Plan de formation prenant en considération les contraintes des personnels
	2.2 L'offre de formation et la qualité des curricula sont améliorées	Les nouveaux curricula répondent aux besoins prioritaires en formation des magistrats	Rapports annuels de l'ISM Curricula	Retard dans la publication de l'étude d'adéquation formation-emploi	Planifier l'étude dès-après le lancement du jumelage

	Description	Indicateurs	Sources de vérification	Risques	Hypothèses
	2.3 Les magistrats accèdent à la formation à distance	L'espace e-learning est fonctionnel et effectivement utilisé par les bénéficiaires	Cahier des charges de la plateforme Rapport annuel ISM	Manque de référentiel d'e-learning	Voyage d'études
Volet 3 : Développement de la fonction Études et Recherches					
Résultat	3.1 Le nouveau Centre d'études et recherches juridiques est établi et fonctionnel	Le CERJ est fonctionnel et en voie de réseautage avec des institutions européennes homologues	Rapport annuel de l'ISM	Retards dans les partenariats internationaux	Implication de l'équipe de jumelage dans l'amorce des partenariats
	3.2 Les premières études sont appuyées	2 études / an	Rapport annuel de l'ISM Études et recherches publiées	Retards dans la mobilisation des coaches	Plan de mobilisation adapté aux disponibilités des chercheurs du CERJ

