

Royaume du Maroc
Programme des Nations Unies pour le Développement

**Projet d'Appui à la Société Civile en soutien à l'Initiative Nationale de
Développement Humain
(PASC-INDH)**

Brève Description

L'objectif global du projet est de contribuer à la réduction de l'extrême pauvreté et d'améliorer les niveaux de vie de populations de communes pauvres, à travers un partenariat avec des associations de la société civile.

Le projet vise à cet effet à renforcer les capacités des associations de la société civile marocaine et de les doter de connaissances et d'outils à même de leur permettre de jouer pleinement leur rôle dans la mise en œuvre de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH).

Le projet prévoit de faire appel à l'expertise et au savoir-faire d'ONG italiennes ayant déjà des activités de développement au Maroc

**Projet d'Appui à la Société Civile en soutien à l'Initiative Nationale de
Développement Humain
(PASC – INDH)**

Effet(s) de l'UNDAF et indicateur(s): les capacités de l'État et de la société civile en matière de gouvernance démocratique sont accrues pour assurer un développement humain et la réalisation des OMD

Effet(s) escompté(s)/Indicateur(s): la participation civile et citoyenne et l'exercice des droits humains sont renforcés

Produit(s) escompté(s)/Indicateur (s): les capacités de la société civile sont renforcées pour un meilleur partenariat avec l'État, les collectivités locales et le secteur privé.

Indicateur : nombre d'ONG renforcées par le PNUD

Partenaire chargé de la mise en œuvre : Exécution Directe PNUD (DEX)

Autres partenaires : Ministère de l'Intérieur (DGCL), Coopération Italienne

Période du programme : CPAP 2007 - 2011

Composante du programme : Promotion de la Gouvernance démocratique

Titre du projet : PASC-INDH

Numéro du projet :

Durée du projet : 24 mois

Modalité de gestion : DEX

Budget : US \$ 2.358.212

**GMS (General Management Service) /
ISS:** US \$ 235.821

Budget total : US \$ 2.594.033 (soit
2.000.000 euros au taux de change ONU
de février 2007 de 0,771 euro = 1 US\$)

Coopération Italienne : US \$ 2.594.033
Ressources TRAC : US \$ Nil

Approuvé par M. Umberto Lucchesi Palli
Ambassadeur d'Italie au Maroc

Approuvé par M. Mourad Wahba
Représentant Résident du PNUD

I. Analyse de la situation

Le Maroc est un pays à revenu intermédiaire avec une population estimée à 29,9 millions d'habitants (2004). L'indicateur le plus important de l'évolution démographique est sans conteste la baisse continue du taux de croissance de la population, 2.6 % entre 1971 et 1982, 2.1 % entre 1982 et 1994 et 1.4 % entre 1994 et 2004.

Le recul de la pauvreté souffre de profondes disparités, résultat de politiques de développement ayant, directement ou non, privilégié les villes au détriment des régions rurales ou enclavées, les hommes au détriment des femmes et les groupes les plus favorisés au détriment des plus vulnérables, ces derniers requérant, pour accéder au processus de développement, une aide accrue. Si une croissance faible mais soutenue a permis, durant les années 90, d'améliorer le revenu moyen des ménages et, partant, les conditions de vie de plusieurs groupes de population, l'accélération relative de la croissance constatée au cours des années dernières a fait ressortir de nouvelles disparités affectant essentiellement les zones rurales, les populations urbaines et péri-urbaines vulnérables, et spécifiquement les jeunes et les diplômés dont le taux de chômage –anormalement élevé- atteint respectivement 34% et 26%. L'amélioration globale des indicateurs relatifs à la situation des filles en âge scolaire et des femmes masque mal la persistance de difficultés en termes notamment d'accès au marché de l'emploi.

L'engagement du Maroc à œuvrer à la réduction de la pauvreté n'a cependant cessé de se confirmer au cours des dernières années. Actuellement, environ 20% des dépenses publiques sont alloués aux services sociaux de base. Cet engagement se manifeste à travers diverses initiatives lancées pour la réduction de la pauvreté, dont la plus récente et la plus importante est l'**Initiative Nationale de Développement Humain (INDH)**, lancée en 2005. Cette initiative représente une vision globale pour le développement, fondée sur des principes de démocratie, d'efficacité économique et de développement humain. Elle est basée sur l'accroissement des dépenses publiques pour le développement social et sur une approche multisectorielle et multidimensionnelle de réduction de la pauvreté.

Les principes de cette vision sont focalisés sur le développement humain durable et la participation dans le processus de développement local pour une bonne gouvernance. L'INDH préconise une planification stratégique basée sur l'établissement de diagnostics qui amèneraient les autorités locales à revoir leurs plans de développement socio-économique, à assurer une meilleure coordination entre les interventions sectorielles, et à intégrer les initiatives sociales locales.

L'INDH cible quatre programmes d'action :

- (a) le programme de réduction de la pauvreté rurale ;
- (b) le programme de réduction de la pauvreté et de l'exclusion dans l'urbain, visant à améliorer l'indicateur de développement humain (IDH) de ces communes à travers le renforcement des capacités locales, à améliorer l'accès aux services sociaux de base, à accroître les opportunités de l'économie locale et l'habitation sociale ;
- (c) le programme de lutte contre la vulnérabilité et la marginalisation, cible cinquante mille personnes considérées vulnérables ;
- (d) les interventions transversales visent une nouvelle ingénierie sociale à travers la mise en place d'un observatoire du développement humain et d'un système de suivi/évaluation et communication/information.

L'INDH est une vision pour le développement du Maroc: elle constitue un excellent instrument pour la réalisation d'un développement humain durable à tous les niveaux si elle est bien soutenue et mise en œuvre efficacement.

Evolution de la Société Civile au Maroc

Actuellement il existerait au Maroc quelque 400 000 associations, toutes catégories confondues. Cependant, compte tenu de l'absence de déclaration obligatoire à effectuer en cas de dissolution, leur nombre est à minorer. Selon une estimation de l'Espace Associatif, en 1998, les associations actives ne dépassaient pas les 20 000. D'après les déclarations réalisées auprès des pouvoirs publics, 65 % d'entre elles interviennent dans le domaine du développement social, les autres dans la réalisation d'infrastructures. La moyenne des adhérents par structure est estimée à 50 dont la seule moitié est active. En 2004, 142 associations sont reconnues d'utilité publique.

Aujourd'hui coexistent deux formes d'organisations associatives, l'une informelle non reconnue par l'Etat et qui tend à disparaître, la « jama'a », l'autre, formelle, l'association, reconnue comme personne morale. L'association offre un cadre adapté au contexte moderne, pour l'expression des solidarités.

Le développement spectaculaire que connaît le secteur associatif depuis les années 80 est analysé généralement par les facteurs contextuels suivants : le désengagement de l'Etat, le rôle des organismes internationaux ainsi que le manque de crédibilité accordé au monde politique. Selon Guilain Denoeux et Laurent Gateau, « *La politique de libéralisation économique dans laquelle le Maroc s'est engagé depuis l'adoption du Plan d'ajustement structurel en 1983 a conduit l'Etat à se décharger sur les associations de responsabilités qui étaient auparavant de son ressort... Depuis plusieurs années, les pouvoirs publics se font de plus en plus explicites : l'Etat ne peut plus tout faire...les associations sont donc encouragées à jouer un rôle plus actif dans le développement et social...* ».

L'existence de financements étrangers destinés aux associations a également eu un effet incitatif sur la création d'associations.

Le paysage associatif est actuellement diversifié et réparti géographiquement sur la quasi totalité du territoire national.

La rigueur de la méthodologie préconisée par cette nouvelle génération d'ONG au Maroc et le professionnalisme de leur action font de celles-ci des partenaires incontournables

En effet, les ONG de développement ont toutes comme souci fondamental la participation de la population cible. Par des séances de sensibilisation, elles donnent la parole aux groupes sociaux concernés. Grâce à la concertation, des priorités peuvent être attribuées aux projets de développement.

L'objectif de ces acteurs de développement (ONG) est de pérenniser l'action entreprise en laissant derrière eux des populations organisées en association, en coopératives et en comité de quartier, ... ainsi ces entités locales accéderont à la citoyenneté et prendront de la sorte leur propre développement en charge.

La politique de proximité entreprise par les ONG permet le dialogue dans un climat de confiance indispensable pour dissiper les conflits, et appréhender la problématique de manière saine et efficace. La quasi totalité des ONG oeuvrant dans le développement trace parmi leurs objectifs une vision globale et intégrée du développement, d'où la nécessité de mettre en place des programmes de développement intégré multisectoriel sur plusieurs années avec un soutien continu de l'ONG envers la population cible.

Les ONG marocaines oeuvrent de plus en plus en partenariat avec des ONG internationales, tirant pleinement parti des complémentarités en termes de connaissance intime du contexte national et des aspirations des populations cibles d'une part, et d'une expertise et d'un savoir-faire avérés d'autre part.

A titre d'illustration, des initiatives conjointes entre ONG marocaines et ONG italiennes intéressent des domaines tels le développement rural intégré et durable, la création et l'appui aux entreprises, la mise en valeur du patrimoine culturel et de l'artisanat, l'alphabétisation et la formation dans les bidonvilles, la consolidation des structures de santé sexuelle et reproductive, le développement de l'écotourisme...

Le «Programme d'Appui à la Société Civile pour le soutien de l'INDH», qui a pour objectif de contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale et à l'amélioration des indicateurs de développement humain au Maroc, prévoit de capitaliser et de renforcer davantage ce partenariat entre ONG marocaines et ONG italiennes.

II. Stratégie

Le programme de coopération entre le PNUD et le Royaume du Maroc apporte un appui à diverses stratégies sectorielles existantes, ainsi qu'à la mise en oeuvre de **l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH)** lancée en mai 2005, conformément aux grandes orientations du Royaume en matière de développement humain durable d'une part, et en appui aux résultats de l'UNDAF d'autre part. Plus spécifiquement, le programme de coopération s'articule autour des 3 principaux axes d'intervention, à savoir : (a) renforcement des capacités pour une gouvernance démocratique ; (b) lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ; (c) énergie et environnement durable.

L'axe (a) ci-dessus ne se limite évidemment pas aux partenaires institutionnels, mais s'étend également à l'ensemble des acteurs de développement, notamment les associations de la société civile¹. L'ensemble des programmes appuyés par le PNUD, qu'il s'agisse de réduction de la pauvreté, de promotion de la gouvernance démocratique ou de protection environnementale, plaident en faveur d'une plus grande décentralisation et d'une démarche fondée sur la participation, y compris la participation civique dans la prise de décision, conformément à l'esprit de l'INDH. A titre indicatif et non limitatif, le programme Agenda 21 au niveau municipal et le programme GOLD au niveau régional constituent deux exemples de cette démarche.

C'est précisément dans ce contexte que le «PASC-INDH», qui vise à renforcer les capacités des associations de la société civile marocaine et de les doter des connaissances et outils à même de leur permettre de jouer pleinement leur rôle dans la mise en oeuvre de l'INDH, s'inscrit en complémentarité avec l'action du PNUD. Ce programme vise en effet à promouvoir des interventions qui puissent:

- a) promouvoir le partenariat entre organisations (publiques et privées) à but non lucratif marocaines et étrangères ;
- b) favoriser la communication sociale au niveau local ; et
- c) contribuer à l'amélioration des indicateurs de développement humain au Maroc.

¹ Le CPAP 2007-2011 a pour sa part retenu parmi les résultats qu'il se propose d'atteindre « les capacités de la société civile sont renforcées pour un meilleur partenariat avec l'Etat, les collectivités locales et le secteur privé ».

Plus spécifiquement, il s'agit de développer une stratégie qui puisse mettre en valeur les expériences réussies de coopération en termes de consolidation et de capitalisation d'une part, et de favoriser des actions pilotes novatrices d'autre part.

Le programme cible les objectifs suivants²:

1. Renforcement des capacités nécessaires à l'appui de la mise en œuvre de l'INDH au niveau local.

Les ONG de développement ont toutes comme souci fondamental la participation de la population cible. Par des séances de sensibilisation, elles donnent la parole aux groupes sociaux concernés. Cette politique de proximité permet le dialogue dans un climat de confiance indispensable pour dissiper les conflits et comprendre les problématiques de manière saine et efficace.

L'objectif de ces acteurs de développement (ONG) est de pérenniser l'action entreprise en laissant derrière eux des populations organisées en associations, en coopératives et en comités de quartier: ainsi ces entités locales accéderont à la citoyenneté et prendront leur propre développement en charge.

La plupart des ONG a une vision globale et intégrée du développement, d'où la nécessité de mettre en place un programme de soutien continu de l'ONG envers la population cible.

Le PASC-INDH se propose de financer des interventions réalisées par des organisations à but non lucratif publiques et privées italiennes et marocaines en partenariat entre elles.

Les activités qui pourront être éligibles au financement sont les suivantes:

- a) interventions de courte durée (max. 12 mois) pour le renforcement des projets en cours d'exécution;
- b) interventions de courte durée (max. 12 mois) qui puissent faciliter l'exécution de projets majeurs en cours de financement;
- c) projets pilotes de courte durée (max 12 mois) pour la réalisation de projets futurs;
- d) études de faisabilité (max 2 mois).

Les secteurs prioritaires d'interventions, en cohérence avec la stratégie de l'INDH, seront:

- a) les activités génératrices de revenus (développement agricole, artisanat, écotourisme, formation professionnelle, commerce, micro – crédit),
- b) l'accès aux services sociaux de base (accompagnement social, habitat, alphabétisation, éducation, santé),
- c) la lutte contre l'exclusion sociale (orphelins, personnes handicapées, femmes maltraitées),
- d) les activités multisectorielles sur le thème de la migration et du développement.

Seules seront retenues bien entendu les propositions de projets soumises par une ONG marocaine travaillant en partenariat avec une ONG italienne³.

Les zones prioritaires d'intervention sont les suivantes:

- a) Chaouia – Ouardigha,
- b) L'Oriental,
- c) Tadla – Azilal,

² En annexe le "Cadre des Résultats et des Ressources" et le "Cadre Chronologique", qui fournissent plus des détails en ce qui concerne la mise en oeuvre du Projet PASC-INDH.

³ Moyennant la présentation de l'accord de coopération et de partenariat.

- d) Tanger – Tétouan,
- e) Fès - Boulemane
- f) Rabat – Salé
- g) Taza- Al Hoceima – Taounate

2. Promotion de la communication sociale.

La communication sociale est un élément important à la réussite de l'INDH et des Objectifs du Millénaire. Elle est essentielle pour l'amélioration et la promotion de la contribution du PNUD au développement humain durable. Une communication sociale efficace, destinée à diffuser et à vulgariser les nouvelles approches, méthodes et pratiques de développement constitue un support essentiel à la réalisation des objectifs stratégiques de l'INDH.

Cette action devra favoriser la mobilisation de la population au niveau local pour l'amener à participer activement au processus de développement. Tous les moyens de communication, y compris les médias et le contact direct, devraient être perçus comme des mécanismes pour une participation à la prise de décision, ainsi que comme outil de suivi et évaluation. Dans ce cadre sont prévues deux actions:

- a) Réalisation d'une communication sociale audiovisuelle sur des thématiques et concepts tels le genre⁴, les droits de l'homme...

En considération des zones ciblées par le PASC-INDH et du taux d'analphabétisme local, c'est surtout la communication audiovisuelle qui sera privilégiée. L'activité de projection et de lecture de livres liés au sujet de la projection, dans les villages ruraux et dans les périphéries urbaines marocaines, permettra de mieux impliquer une partie de la société généralement en marge de l'univers de l'information et de la culture.

- b) Diffusion des activités du PASC-INDH

La stratégie de communication aura aussi comme objectif la création d'un partenariat solide et stable avec les institutions des médias qui pourraient agir comme agents promoteurs de développement humain. Dans ce contexte seront prévues des activités de présentation, discussion et évaluation des interventions du PASC-INDH, surtout au moment du lancement des activités, et à la suite de chaque projection du « Cinéma Aréna ».

Compte tenu de l'expérience de l'ONG «CINEMOVEL» en la matière et de la réalisation d'activités similaires au Mozambique et plus récemment au sud du Maroc, il a semblé pertinent d'intégrer au sein du Projet l'expérience du « Cinéma Aréna » ; il s'agit d'une caravane du Cinéma touchant les régions prioritaires, et diffusant des messages de sensibilisation et d'information liés au thème de l'INDH. Une procédure d'appel d'offres sera mise en place pour attribuer la responsabilité de la réalisation de cette activité.

III. Modalités de gestion

⁴ Le projet suivra les exigences de l'approche genre requises par le PNUD. En particulier, voir le manuel « Intégration systématique de l'approche genre ». Le système du suivi et leurs mécanismes tiendront compte de l'intégration de l'approche genre dans les activités réalisées selon les procédures PNUD; le Coordonnateur de Projet, responsable pour la réalisation des rapports d'activité, rapporte sur l'effective intégration de l'approche genre dans le déroulement du Projet.

Le PASC-INDH sera exécuté directement par le bureau du PNUD, en conformité avec la modalité de l'exécution directe (DEX)⁵.

- a. Supervision (« Assurance de Projet ») : un(e) Chargé(e) de Programme PNUD est chargé de la supervision du Projet. Il/elle assure que des mécanismes de gestion adéquats sont en place, permettant de garantir la transparence et la responsabilité des activités du Projet ; il/elle est aussi chargé(e) d'assurer des rapports réguliers au Siège, d'approuver les révisions budgétaires et de signer les contrats d'embauche et de fourniture de services. Il/elle supervise le Coordonnateur de Projet.
- b. Gestion de Projet : le PNUD sélectionnera et recrutera un Coordonnateur de Projet, qui sera responsable, entre autre, de la préparation et la révision des Plans de Travail Annuels, de la planification et l'organisation des réunion de suivi, de la gestion du personnel administratif et technique, de la coordination des activités vis-à-vis des parties prenantes (*stakeholders*).
- c. Pilotage/suivi : la fonction de suivi et de pilotage du Projet sera assurée par un Comité de Pilotage composé de trois membres : un représentant du PNUD, un représentant du Donateur (Coopération Italienne) et un représentant des partenaires institutionnels (DGCL du Ministère de l'Intérieur). Ses taches sont, entre autre, celles de suivre la gestion du Projet (aussi par rapport aux indicateurs de résultat), d'effectuer des visites de terrain, d'élaborer les révisions budgétaires.

L'activité de sélection des projets visés dans le troisième objectif (voir le « Cadre des Résultats et des Ressources » en annexe 1) sera réalisée par le Comité de Pilotage, sur la base des critères fixés lors de sa constitution.

IV. Suivi et évaluation

En conformité avec les procédures de Gestion Axée sur les Résultats mises en œuvre par le PNUD, le suivi du projet s'opérera de la façon suivante :

Suivi

En matière de planification, le Plan de Travail Annuel fournis par le Coordonnateur de Projet est le document légal requis qui permet une planification cohérente, le déboursement des fonds ainsi que la mesure de la performance via la mise en place d'indicateurs de résultats.

Des rapports de suivi trimestriels et annuels sont demandés, ainsi qu'un rapport final de Projet. Le Coordonnateur de Projet est responsable de l'établissement de ces rapports dans les délais impartis.

Réunions de suivi : réunions de suivi mensuelles entre le coordonnateur du Projet et le Chargé de Projet PNUD (« Project Assurance ») ; réunions bimensuelles de suivi du Comité de Pilotage, ou à la demande, en cas de déviation identifiée par le Coordonnateur ou le Chargé de Projet PNUD.

Outils de suivi : un ensemble d'outils de suivi seront établis et mis à jour régulièrement par le Coordonnateur de Projet, à savoir : le journal des risques, le journal des problèmes et le journal des enseignements tirés.

⁵ Voir en annexe 4 le manuel "Guidelines for Direct Execution" qui constitue le cadre de référence de la gestion par le PNUD de Projets en exécution directe.

Visites de terrain : des visites de terrain ciblant les actions de communication sociale et les Projets identifiées et supportées par le Comité de Pilotage seront effectuées sur base trimestrielle par le Coordonnateur de Projet et le Chargé de Projet PNUD.

Evaluation

Une évaluation permettant d'analyser les meilleurs mécanismes à mettre en place au niveau local en vue de « renforcer les capacités de la société civile pour un meilleur partenariat avec l'Etat, les collectivités locales et le secteur privé » dans le cadre de l'INDH⁶.

V. Contexte juridique

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

Le Plan d'action du Programme de pays (CPAP), développé et signé par le Gouvernement Marocain⁷ et le PNUD constitue désormais l'accord légal requis au niveau de la programmation quinquennale des interventions du PNUD au Maroc. Au niveau du projet, le document de référence en matière de planification et d'exécution est constitué par le Plan de Travail Annuel (AWP) signé par le partenaire de mise en oeuvre pour une durée d'une année calendaire⁸. Ainsi, pour une mesure plus efficace de la performance, les résultats attendus du Projet s'inscrivent dans le cadre plus large de résultats du CPAP, et la combinaison de ces deux documents constitue désormais le « document de projet ».

Les modifications suivantes ne peuvent être apportées au présent descriptif de projet qu'avec la signature du Représentant Résident du PNUD, à condition que celui-ci ait l'assurance que les autres signataires du descriptif de projet n'ont pas d'objection à l'égard des changements proposés :

- les révisions ou compléments apportés aux annexes du descriptif de projet;
- les révisions n'ayant pas d'incidence notable sur les objectifs immédiats, les produits et les activités du projet, mais qui tiennent à l'évolution de la combinaison des apports déjà convenus ou aux augmentations de coûts dues à l'inflation;
- les révisions annuelles obligatoires pour le rééchelonnement de la fourniture des apports prévus dans le cadre du projet, l'accroissement dû à l'inflation des dépenses d'experts ou d'autres frais, en fonction de la souplesse financière de l'organisme en cause.

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

VI. Financement

1. Le financement des activités du Projet sera assuré par la Coopération Italienne pour un montant de **deux millions d'Euros** (2.594.033 US \$ au taux d'échange ONU de

⁶ Comme mentionné dans le CPAP 2007-2011

⁷ L'exécution du CPAP est confiée à l'Autorité Gouvernementale responsable de la coordination des activités du PNUD, en l'occurrence le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.

⁸ Dans le cas de projets pluriannuels, un plan de travail spécifique doit être signé pour chaque année calendaire par le partenaire de réalisation et le PNUD

février de 0,771 euros = 1 US \$) à verser au compte n° 028.810.0000000.610100007.68 UNDP Representative (Dirham) Account Group Citibank-Rabat selon l'échéancier ci-dessous :

Première annualité: sur signature de l'accord € 1.500.000

Deuxième annualité: sur la réception et approbation du rapport annuel € 500.000

Le Donateur informera le PNUD du versement de la contribution par un message électronique contenant les renseignements relatifs au paiement adressé à contributions@undp.org

2. La valeur du paiement, si celui-ci est effectué dans une devise autre que le dollar des États-Unis, est déterminée en appliquant le taux de change opérationnel des Nations Unies en vigueur à la date de paiement. En cas de modification du taux de change opérationnel des Nations Unies avant l'utilisation entière par le PNUD du paiement, la valeur du solde des fonds toujours en sa possession à ce moment-là est ajustée en conséquence. Si, dans un tel cas, une perte de la valeur du solde des fonds est enregistrée, le PNUD en informe le donateur en vue de déterminer si un financement supplémentaire peut être fourni par celui-ci. Si ce financement supplémentaire n'est pas disponible, l'assistance devant être fournie dans le cadre du programme/projet peut être réduite, suspendue ou abandonnée par le PNUD. Au cas où la valeur du solde des fonds augmente, le PNUD en informe le donateur en vue de déterminer l'utilisation qui sera faite de la différence.

3. L'échéancier des paiements ci-dessus tient compte du fait que les paiements doivent être effectués avant l'exécution ou la mise en œuvre des activités envisagées. Il peut être modifié pour s'adapter à l'avancement de l'exécution du programme/projet moyennant un échange de courrier qui confirme l'accord des deux parties.

4. Le PNUD accepte et administre la contribution conformément à ses propres règles, règlements et directives⁹.

5. Tous les comptes et états financiers doivent être libellés en dollars des États-Unis.

6. Le Projet peut faire appel à d'autres financements dans le cadre de la coopération au niveau national ou international.

⁹ La gestion financière du Projet sera assurée sur la base des procédures de gestion directe PNUD (DEX). Voir "Guidelines for Direct Execution".