



FR

CETTE ACTION EST FINANCEE PAR L'UNION EUROPEENNE

ANNEXE IV

de la décision d'exécution de la Commission relative au Mesure particulière en faveur du Maroc pour 2024

Document d'action relatif au Programme de renforcement des partenariats ouverts et innovants

Le présent document constitue le programme de travail annuel au sens de l'article 110, paragraphe 2, du règlement financier, ainsi que la mesure au sens de l'article 23(3) du règlement IVCDCI - Europe dans le monde.

1. SYNTHÈSE

1.1. Tableau récapitulatif de l'action

1. Titre OPSYS Acte de base	Programme de renforcement des partenariats ouverts et innovants Mesure particulière en faveur du Maroc pour 2024 Référence opérationnelle OPSYS: NDICI-GEO-NEAR/2024/ACT-61905 Numéro ABAC d'engagement de niveau 1: JAD.1350392 Financé au titre de l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale (IVCDCI - Europe dans le monde)
2. Plan Économique et d'Investissement (PEI)	NON
Initiative phare du PEI	NON
3. Initiative «Équipe Europe» (ou "Team Europe")	NON
4. Bénéficiaire(s) de l'action	L'action sera menée à l'endroit suivant : Maroc
5. Document de programmation	
6. Lien avec les objectifs/résultats attendus du (des) PIP concernés	Domaine prioritaire 3 – la convergence des valeurs <ul style="list-style-type: none">OS 3.1 : Approfondir les réformes économiques et renforcer une gouvernance moderne, inclusive et redevable, facilitant l'accès de chacun.e aux services publics

	<ul style="list-style-type: none"> OS 3.2 : Un État de droit plus résilient et protecteur des droits fondamentaux de chacun.e 			
DOMAINES PRIORITAIRES ET INFORMATIONS SECTORIELLES				
7. Domaine(s) prioritaire(s), secteurs	151. Gouvernement et société civile			
8. Objectifs de développement durable (ODD)	ODD principal : 16 -Justice et paix Autres ODD importants : ODD 5 : Egalite entre les sexes ODD10 : Réduction des inégalités ODD 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs (17.9).			
9. Code (s) CAD	15150 – Participation démocratique et société civile			
10. Principal canal d’acheminement	20000- Organisations de la société civile			
11. Objectifs de dépenses	<input type="checkbox"/> Migration <input type="checkbox"/> Climat <input checked="" type="checkbox"/> Inclusion sociale et développement humain <input checked="" type="checkbox"/> Égalité de genre <input type="checkbox"/> Biodiversité <input checked="" type="checkbox"/> Droits de l’homme, démocratie et gouvernance			
12. Marqueurs (à partir du formulaire CAD)	Objectif général	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Aide à l’environnement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre les hommes et les femmes et autonomisation des femmes et des filles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l’enfant	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Réduction des risques de catastrophe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Inclusion des personnes handicapées	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nutrition	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Marqueurs de la convention de Rio	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Diversité biologique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Marqueurs internes et balises

Atténuation du changement climatique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptation au changement climatique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectifs stratégiques	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
PEI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiatives phares du PEI	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input checked="" type="checkbox"/>	
Balises	OUI	NON	
transport	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
énergie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
environnement et résilience climatique	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
numérique	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
développement économique (y compris le secteur privé, le commerce, le soutien macro-économique)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
développement humain (y compris le capital humain et la jeunesse)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
résilience en matière de santé	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
migration et mobilité	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
agriculture, sécurité alimentaire et développement rural	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
État de droit, gouvernance et réforme de l'administration publique	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
autres	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Transformation numérique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Balises	OUI	NON	
connectivité numérique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
gouvernance numérique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
entrepreneuriat numérique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
compétences numériques	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
services numériques	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Connectivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Balises	OUI		NON
connectivité numérique	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
énergie	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
transports	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
santé	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
éducation et recherche	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Migration	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réduction des inégalités	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COVID-19	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

INFORMATIONS RELATIVES AU BUDGET

14. Montants concernés	Ligne budgétaire : 14.020110 Voisinage méridional Coût total estimé: 10 000 000 EUR Montant total de la contribution du budget de l'UE: 10 000 000 EUR
-------------------------------	--

GESTION ET EXÉCUTION

15. Modalités de mise en œuvre (mode de gestion et méthodes)	Gestion directe par : - subventions - marchés publics Gestion indirecte avec les entités sélectionnées selon les critères établis en 4.3.3
---	---

1.2. Résumé de l'action

Dans leur déclaration conjointe adoptée le 27 juin 2019¹, l'Union européenne (UE) et le Maroc ont identifié les domaines et les axes prioritaires de leur coopération, et qui ont été confirmés et renforcés par le Plan d'Investissement Extérieur Européen (IEP). Pour accompagner la mise en œuvre des objectifs fixés et l'obtention des résultats recherchés, notamment le développement i) d'un espace de convergence des Valeurs, et ii) d'un espace de convergence Économique et de Cohésion sociale, l'UE s'attache à poursuivre l'accompagnement du monde associatif marocain en tant qu'acteur de premier plan du changement apte à participer à ces dits espaces structurants.

Plus précisément, et pour aboutir aux objectifs de l'IEP, le contexte se prête à compléter l'appui de l'UE par un soutien aux partenariats pertinents. Avant tout il s'agit de renforcer les effets de partenaires, que ce soit des associations, monde académique et think-tanks en tant qu'acteurs de changements en capacités d'analyser, contribuer, parfois mettre en œuvre, suivre et évaluer l'action publique dans les secteurs prioritaires de l'IEP.

¹ <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2019/06/27/joint-declaration-by-the-european-union-and-the-kingdom-of-morocco-for-the-fourteenth-meeting-of-the-association-council/>

La présente action aura pour objectif général de contribuer à renforcer l'efficacité de l'action publique dans des secteurs prioritaires de l'UE au Maroc à travers une meilleure coordination, implication et efficacité du monde associatif et des partenariats innovants. Elle se déclinera en 4 objectifs spécifiques interdépendants :

- OS1- Renforcer l'action et l'innovation digitale de la société civile ;
- OS2- Renforcer la viabilité, l'autonomie et l'indépendance financière des organisations de la société civile à travers la diversification des sources de financements ;
- OS3- Soutenir des partenariats nouveaux dans les domaines de la recherche et de l'innovation entre les OSC et les centres de recherche / de connaissances à même de rehausser la crédibilité des actions de plaidoyer et la qualité de la participation de la société civile aux cycles des politiques publiques ;
- OS4- Apporter un appui institutionnel visant à renforcer le partenariat Etat-Société civile prévus par la Constitution et les politiques publiques.

Ce programme, parfaitement aligné avec les dispositions de la Constitution 2011 qui consacre la complémentarité entre démocratie représentative et démocratie participative ainsi que la Stratégie nationale de développement de la société civile (NASSIJ 2022-2026) du Gouvernement, s'inscrit naturellement dans le cadre de la mise en œuvre de la Feuille de route pour l'engagement de l'UE envers la société civile (2021-2027) adoptée en décembre 2020. Il est inspiré par les enseignements tirés d'évaluations, du retour d'expériences des interventions précédentes de l'UE et d'autres donateurs. En particulier, l'action s'inscrit dans la continuité des appuis de l'UE à la société civile en vue de compléter l'écosystème d'appui de l'UE à la société civile au Maroc, notamment le programme Moucharaka Mouwatina (2017-2021)², le programme d'appui à la participation citoyenne (2021-2025)³, et le programme d'appui stratégique à la société civile (2023-2026) ainsi que les instruments thématiques d'appui à la société civile⁴ (Démocratie et Droits de l'Homme, Organisations de la société civile, etc.)

Il importe de préciser que la présente action reflète l'expression des conclusions et recommandations issues des entretiens et ateliers thématiques menés auprès d'une quarantaine d'associations nationales et internationales, de Think-tanks, centres de recherches, incubateurs sociaux et privés, des autorités publiques concernées, et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Cette action cible le développement de la participation et la bonne gouvernance comme marqueur principal et contribuera à : i) l'égalité entre les hommes et les femmes et autonomisation des femmes et des filles ii) droits des personnes en situation de handicap de manière significative. Il contribuera principalement à l'ODD16 – Paix et Justice et contribuera aux ODD 5 (égalité des sexes), ODD 10 – Inégalités réduites, et ODD 17 – Partenariat pour la réalisation des objectifs.

1.3. Bénéficiaire(s) de l'action

L'action sera mise en œuvre au Royaume du Maroc, inclus dans la liste des bénéficiaires de l'Aide Publique au Développement (APD).

² C(2016)7847 Annexe I

³ C(2020)6115 Annexe I

⁴ C(2021)9691 Annexe IV

2. JUSTIFICATION

2.1. Contexte

Le Maroc est une monarchie constitutionnelle, enracinée dans une société traditionnelle en pleine évolution marquée notamment par l'adoption d'une nouvelle Constitution en 2011 qui pose clairement le principe de la liberté d'association et garantit les libertés de réunion, de rassemblement, de manifestation pacifique, d'association et d'appartenance syndicale et politique sans discrimination. Plus encore, la nouvelle Constitution de 2011, à travers un ensemble d'articles (12, 13, 14, 15, 33, 139, 146 et les articles de 161 à 170⁵) assoit un postulat aussi fondamental qu'innovant, à savoir la complémentarité entre la démocratie représentative et la démocratie participative. Concrètement, quatre types de mécanismes/ dispositions de démocratie participative sont proposés par la Constitution : i) le droit de présenter des pétitions aux niveaux collectivités et ii) au niveau national (art.15) ; iii) le droit de présenter des motions législatives⁶ (art.14) ; iv) la mise en place de mécanismes participatifs au niveau des collectivités territoriales.

D'emblée, il convient de noter que l'exercice de ces mécanismes de démocratie participative reste relativement minime et en-deçà des attentes des organisations de la société civile. La mise en œuvre des dispositions de la participation citoyenne est marquée par une lenteur tant sur le plan national que régional et local. Multiples sont les raisons qui expliquent ce retard en dépit de l'adoption de tout un arsenal juridique, premier du genre au Maroc. Il s'agit, en premier lieu, de l'insuffisance en matière de communication, et des contraintes administratives⁷.

Ce sont également les articles 12 et 13 qui s'alignent le plus fortement avec la présente action. Le premier (art.12) prévoit en effet que « *les associations intéressées à la chose publique et les organisations non gouvernementales, contribuent, dans le cadre de la démocratie participative, à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des décisions et des projets des institutions élus et des pouvoirs publics.* Le second (art.13) prévoit que « *les pouvoirs publics œuvrent à la création d'instances de concertation, en vue d'associer les différents acteurs sociaux à l'élaboration, la mise en œuvre, l'exécution et l'évaluation des politiques publiques* ».

Toutefois, ces articles 12 et 13 n'ont pas encore concrètement été déclinés. Car contrairement aux mécanismes de concertation institutionnalisés (par la loi) au sein des trois niveaux de collectivités territoriales, il n'existe pas, à ce jour, de mécanisme de dialogue et de concertation au niveau national entre les associations et les autorités publiques, et ce, en dépit i) de l'adoption de la Loi n°85.15 de janvier 2018 portant création du Conseil Consultatif de la Jeunesse et de l'Action Associative pour laquelle il manque encore un cadre

⁵ Ces neuf articles présentent les institutions et instances de protections des droits et libertés, de la bonne gouvernance, du développement humain et durable et de la démocratie participative tels que le Conseil National des Droits de l'Homme, l'Institution du Médiateur du Royaume, le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, le Conseil consultatif de la famille et de l'enfance, ou encore et surtout le Conseil consultatif de la jeunesse et de l'action associative.

⁶ Pour l'heure, deux pétitions ont été déposées au niveau de la chambre des représentants. Une seule a été acceptée mais sa prise en compte par le législateur apparaît compromise étant donné qu'elle nécessiterait la révision d'une trentaine de texte législative. La seconde pétition a été rejeté pour vice de forme. En matière de motion législative à ce jour aucune motion n'a encore été déposée). D'où la nouvelle loi organique (71-21) de septembre 2021, qui apporte des modifications à la Loi 64-14 i) en simplifiant les modalités de dépôt par la digitalisation des procédures à travers un portail réservé à la réception et au traitement des motions législatives (<https://www.eparticipation.ma/fr/ajout-petition>).

⁷ A titre d'exemple l'obligation pour les demandeurs de la pétition d'être inscrits sur les listes électorales générales

réglementaire pour devenir opérationnel, et ii) de la formulation en cours d'un avant-projet de loi portant sur la consultation publique.

Il faut néanmoins retenir, outre les dispositions constitutionnelles puissamment favorables au monde associatif, des évolutions encourageantes qui tendent à répondre aux revendications du monde associatif comme :

- L'adoption d'une politique publique : la « Stratégie de développement de la société civile (Nassij 2022-2027) » par le Ministère délégué en charge des relations avec le Parlement⁸
- La reconnaissance juridique du bénévolat et des travailleurs sociaux : le système du volontariat associatif a été légiféré par la Loi n°06.18 du 5 août 2021 réglementant le volontariat contractuel (conformément d'ailleurs à l'un des 2 résultats attendus de l'engagement 19 du GOM).

D'autres évolutions devraient voir le jour dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie, notamment la révision de la loi portant sur les associations afin qu'elle soit davantage en cohérence avec la Constitution, notamment des articles 12 et 13. A ce sujet, il est raisonnable de penser que le chantier de la révision législative pourraient s'ouvrir dans un délai raisonnablement court, sous l'impulsion, d'une part, du changement de nature de la circulaire N°7/2003 régissant le partenariat entre l'Etat et les associations qui devrait s'élever au rang de décret⁹, et d'autre part et surtout, par la création prochaine d'un comité interministériel de coordination de la promotion de la vie associative¹⁰ sous tutelle du Chef de Gouvernement.

C'est surtout la stratégie gouvernementale qui semble le parfait levier pour asseoir l'Association comme un partenaire incontournable dans le développement du pays autour de deux axes : i) « *une Association indépendante, structurée, organisée et renforcée* » et ii) « *une Association co-créatrice du développement, performante et à fort impact* ». A cet égard, les 240 000 associations (enregistrées mais pas nécessairement actives) présentent un paysage diversifié autant qu'un fort potentiel pour promouvoir une culture et des valeurs d'une gouvernance démocratique (participation, transparence et redevabilité), enrichir les approches, produire des analyses, participer à la définition des politiques publiques, promouvoir ou défendre les droits et participer au développement économique social et culturel du Maroc.

Toutefois, si la Loi fondamentale offre une vision sociétale particulièrement alignée avec les valeurs européennes, le défi principal (qui est aussi l'opportunité d'action de l'UE) est de consolider ce processus de changement et d'accompagner son opérationnalisation. Pour ce faire, à la suite du programme Moucharaka Mouwatina, le « Programme d'appui à la participation citoyenne » a été lancé début 2022 (mis en œuvre par l'agence ENABEL et une ONG marocaine) pour une durée de 4 ans et a pour objectif général « *le développement d'une masse critique de participation citoyenne dans 5 régions* » (Casablanca-Settat, l'Oriental, Souss-Massa et Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Beni Mellal Khénifra) pour renforcer la gouvernance locale à travers la transparence, la légitimité du pacte social et de l'action publique ainsi que la qualité des services pourvus. Pour compléter cette action sur le plan national et chercher des effets multiplicateurs, l'UE a lancé, en janvier 2023 pour 4 ans, le « programme stratégique d'appui à la société civile » qui vise à « *promouvoir une gouvernance sectorielle plus participative et inclusive à travers une meilleure implication*

⁸ Le portefeuille « société civile » dudit ministère couvre en réalité les associations, c'est-à-dire en excluant les syndicats, médias, et le milieu universitaire, entre autres.

⁹ Il précisera la procédure d'éligibilité des projets associatifs aux contributions financières publiques, les procédures d'engagement et de paiements et enfin, les modalités de suivi, évaluation et reddition des comptes (notamment sur la base d'une convention-type de partenariat entre l'Etat et les associations.

¹⁰ Ce dernier devrait permettre d'aborder, outre la révision de la loi, la question du financement public pour assurer davantage d'équité et d'égalité d'accès, de normalisation et d'harmonisation des procédures.

des OSC dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes et politiques publiques alignées avec les secteurs prioritaires de l'UE ».

Le programme est également en complémentarité avec programmes régionaux : Impact together (soutien à l'entrepreneuriat social dans le voisinage méridional), le programme MAJALAT (pour le renforcement du dialogue régional structuré avec les institutions européennes), le programme « MED-DIALOGUE » qui vise à renforcer le rôle des OSC actives à l'échelle régional (voisinage Sud) dans la construction du développement durable, de la cohésion régionale et dans l'élaboration des politiques dans le voisinage sud de l'UE, et le programme Digital « 4 development » (Accompagner la transformation numérique en Afrique).

L'objet du présent programme offre un appui i) à la digitalisation à la fois au sein des acteurs de la société et des autorités publiques, ii) le renforcement de la viabilité financière des actions des OSC à travers des financements alternatifs leur permettant davantage d'autonomie et d'indépendance, iii) aux partenariats multi-acteurs notamment avec les Think-tank et le monde académique, et enfin naturellement, iv) institutionnel à la mise en œuvre de l'ambitieuse *Stratégie de développement de la société civile* du Gouvernement.

2.2. Analyse des problèmes

1- Développer la digitalisation comme renforcement de l'efficacité et de la transparence.

D'emblée, la digitalisation est au cœur de la stratégie gouvernementale de développement de la société civile. Elle est en effet perçue comme un accélérateur présent notamment i) dans la coordination de la politique publique en matière de promotion du tissu associatif, ii) le développement du secteur associatif comme un acteur incontournable, iii) le renforcement du partenariat Etat-Associations à travers la rationalisation des financements publics avec un appui diversifié et iv) l'accélération du parachèvement de l'environnement juridique.

Plus globalement, la digitalisation participe d'un processus de transformation de la relation entre l'Etat et les citoyens, grâce à sa contribution à l'assouplissement de l'accès à l'information et aux services publics et à la possibilité de renforcer la participation citoyenne. La transformation digitale concerne ainsi transversalement l'ensemble du parcours de vie des citoyens, des entreprises et de tous les acteurs de la société.

Or, les associations marocaines ne sont pas encore adaptées aux développements de la transformation digitale, en particulier la Civic Tech¹¹, pour relever les défis induits, notamment au niveau du fonctionnement interne, de la bonne gouvernance, de l'implication de plus en plus participative dans les politiques publiques et de l'adoption de nouveaux modes d'expression, d'action et d'apprentissage. Ce constat est corroboré fait (en atelier thématique ad hoc) d'un faible niveau de digitalisation des OSC marocaines marqué par le manque de vision claire et de compréhension des enjeux du numérique ; la non-capitalisation des initiatives précédentes de digitalisation ; une faible capacité financière pour supporter des dépenses supplémentaires générées par la digitalisation, ainsi qu'une faible capacité organisationnelle des OSC (voir indice de durabilité¹²).

Les ateliers organisés dans le cadre de la présente action ont souligné le développement du numérique nécessaire dans le cadre : i) du renforcement de la confiance à travers la transparence et la redevabilité

¹¹ La « Civic Tech » désigne l'utilisation appropriée et efficace du numérique au niveau des échanges entre gouvernement et citoyens, de la participation du public, de la transparence et la responsabilité, et de la prestation de services publics. <https://civictech.africa/a-new-knowledge-base-about-civic-tech-in-the-african-context-the-civic-tech-evidence-map/>

¹² Indice- outil développé par USAID pour évaluer la force et la viabilité globale des secteurs des OSC. La composante « Capacité Organisationnelle » des OSC marocaines montre des déficiences certaines au niveau de la modernisation aux équipements adéquats, du contenu produit par les OSC. « Indice de pérennisation des organisations de la société civile. Du 1^{er} Janvier à 31 Décembre 2021. » USAID, fhi360, ICNIL. http://prometheus.ma/wp-content/uploads/2022/12/Rapport-devaluation-OSC_2021.pdf.

numérique mutuelle entre les Gouvernement et la société civile est en jeu, ii) de la rationalisation numérique et équitable des financements publics (subventions) marocains (afin de sortir des trop nombreuses attributions directes sans concurrence ni publicité) ; iii) du renforcement des financements alternatifs (en matière de communication, de recherche de crowdfunding, partenariat avec les entreprises, etc.) – notamment la mise en place de plateformes numériques pour construire de la visibilité et engager plus de partenaires et de donateurs ; iv) des campagnes de plaidoyers des OSC.

Pour atteindre ces objectifs, il est crucial de renforcer les capacités numériques des OSC, notamment en mettant à disposition une infrastructure numérique minimale permettant l'accès à l'internet, aux outils et aux équipements appropriés, aux plateformes de participation, et aux communautés d'apprentissage et de partage de données et de connaissance.

Il importe de préciser que la digitalisation et la transformation numérique est au cœur des priorités de l'Union européenne au Maroc visant à promouvoir une utilisation ouverte, sûre, neutre, transparente, inclusive et sécurisée et centré sur l'humain des technologies numériques. Ainsi, un programme d'appui à la réforme de l'administration publique inclut parmi ses axes prioritaires le développement des services numériques et l'interopérabilité des données et procédures des services publics afin d'améliorer la transparence, le partage des données et l'efficacité et l'accès aux services publics.

2- Promouvoir l'indépendance et l'autonomie des associations à travers la diversification des financements alternatifs

La faiblesse des ressources financières est un handicap pour beaucoup d'associations marocaines pour assurer la mise en œuvre de leurs actions/programmes, leur suivi et évaluation. Les fonds propres des associations sont très limités et le financement public de certains bailleurs de fonds internationaux qui représentent la principale source de financement d'un grand nombre d'associations est insuffisant.

La recherche de financements incite de nombreuses organisations à s'engager dans des projets qui s'éloignent, dans certains cas, de leurs missions et de leurs objectifs initiaux. Certaines peinent à affirmer leur identité lorsqu'elles se dispersent entre différentes thématiques, afin de saisir toutes les opportunités de financement.

La présente action relève le défi de diversifier les sources de revenus afin de réduire la dépendance des OSC aux subventions à travers deux leviers principaux : i) les activités lucratives propres aux associations, ii) les financements alternatifs tels que crowdfunding, philanthropie, et mécénat.

Concernant les activités lucratives, certains handicaps sont notoirement structurels comme l'absence de régime comptable¹³ et fiscal¹⁴ propre aux associations qui demeurent régies par le cadre fiscal applicable aux

¹³ Il apparaît que le régime de comptabilité appliquée aux associations (« Plan Comptable des associations ») adopté par le Conseil national de la Comptabilité en 2003 est resté, depuis, bloqué au Secrétariat Général du Gouvernement. Or, il existe une forte corrélation entre le régime comptable et le régime de la fiscalité ; la révision du cadre fiscal associatif doit être concomitant à la révision du régime comptable.

¹⁴ Le Mouvement des initiatives pour la réforme des lois des associations au Maroc (MIRLA) a lancé une campagne de plaidoyer pour un système fiscal équitable au profit des associations qu'il prévoit d'adresser au parlement, dans le cadre du projet de loi de finances 2021. Les grands axes de ces revendications s'articulent ainsi sur l'exonération des associations des droits de douanes et des autres taxes sur l'importation, les expéditions nécessaires à l'activité de ces associations, ainsi que sur les dons et aides reçus de l'étranger.

sociétés à capitaux. Seules les associations reconnues d'utilité publique¹⁵ sont exonérées de la TVA et bénéficient de réductions d'impôt. Cette absence de régime spécifique entretient la crainte du monde associatif de développer des activités de service lucratives qui les feraient passer (questions de marge d'interprétation vu les flous juridiques) aux yeux de l'administration comme concurrentes du secteur privé. Certaines grandes OSC marocaines se retiennent à cet égard de développer des activités génératrices de revenus qu'elles considèrent comme devant demeurer « accessoires » (au regard de l'activité principale). C'est dire que la culture de l'« entrepreneuriat associatif¹⁶ » ou du « social business » soulève, pour l'heure, plus de réticence que d'enthousiasme. Pour autant le Gouvernement élabore un projet de loi sur l'économie sociale et solidaire qui devrait permettre de clarifier les spécificités associatives par rapport aux nouvelles formes d'entreprises sociales (à vocation à générer du bénéfice) tout en précisant les principes de ce que devrait être le régime fiscal applicable aux unes et aux autres. Avec ces évolutions législatives ainsi que l'appui du programme, l'entrepreneuriat associatif pourrait se voir investi d'une nouvelle dynamique tout en conservant et affirmant la spécificité non lucrative, socialement intéressé et d'intérêt général du monde associatif.

On pourra également mentionner que de nombreuses associations se positionnent en « délégation de services » (protection de l'enfance, prise en charge des personnes en situation de vulnérabilité, insertion, employabilité, etc.) alors que cette délégation n'est encadrée par aucun cadre conceptuel et *à fortiori* juridique ce qui n'est pas de nature à encourager la production de services en liens ni à clarifier le positionnement des OSC dans leur collaboration avec les autorités publiques.

En ce qui concerne les financements alternatifs, il s'agit principalement du parrainage, du mécénat, de la philanthropie¹⁷ ou encore du crowdfunding¹⁸. A ce jour, la faiblesse du mécénat d'entreprise et de compétences en faveur des associations est due, d'une part, au peu d'engagements des entreprises marocaines en matière de responsabilités sociales des entreprises (RSE) lié notamment à l'absence de dispositif d'incitation fiscale, et d'autre part, à la faible capacité des OSC elles-mêmes à communiquer sur leur action, leur cause (faute souvent de plan de communication) pour démarcher et intéresser les entreprises, tout autant que les leviers de crowdfunding. Toutefois c'est le crowdfunding qui, dans le contexte marocain actuel, pourrait s'avérer comme une manne pour récolter des fonds facilement et rapidement via des plateformes digitales spécialisées. Dans cette optique, c'est une opportunité d'appui de la présente action, de nombreuses plateformes attendent leur agrément depuis la mise en place de la loi 15-18 relative au financement collaboratif (votée en février 2021) ; dans son sillage, les modalités d'application sont en phase de se préciser via trois arrêtés qui concernent les sociétés de financement collaboratif et les réseaux d'investisseurs providentiels.

¹⁵ 238 associations sont aujourd'hui reconnues d'Utilité publique. Or, vu le faible nombre d'OSC concernées, dans son rapport de 2021, la Cour des comptes a recommandé de mettre à jour la législation relative aux associations, citant la nécessité de conformer les règlements juridiques aux dispositions de la Constitution. A cette fin, le rapport préconise la mise en place d'un cadre juridique permettant de définir et d'identifier les associations « intéressées par les affaires publiques » (en remplacement du statut d'Utilité publique), ainsi que les méthodes de gestion du soutien, le versement des fonds et d'autres règles générales concernant ce soutien.

¹⁶ Le terme d'entrepreneuriat associatif (qui n'est pas à confondre avec l'entrepreneuriat social qui inclut les entreprises sociale) peut consister en la production de biens et services où le « bénéfice » est obligatoirement réinjecter en création d'emplois ou d'investissement.

¹⁷ La philanthropie consiste en un « soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part d'un individu ou d'un organisme à un bénéficiaire, pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ». On parle plus souvent de mécénat quand on évoque la générosité des entreprises, le terme philanthropie étant davantage lié à la générosité de grand donateurs particuliers.

¹⁸ Le Crowdfunding signifie littéralement "financement participatif". Il permet aux entreprises, start-ups, associations et coopératives d'approcher les communautés pour financer leurs projets. Généralement, ce type de collecte de fonds se fait via des plateformes web qui utilisent les réseaux sociaux pour faciliter la communication. La loi n° 15 - 18 sur Le financement participatif a été promulguée en Février 2021 pour donner un cadre légal à ce mode de financement. Ce cadre légal doit permettre de mobiliser de nouvelles sources de financement en faveur des OSC, TPE, PME et jeunes porteurs de projets innovants, et de développer l'écosystème du crowdfunding, notamment les plateformes de Financement Collaboratif

3- Enrichir le débat de l'action publique au service de l'intérêt général à travers des partenariats innovants entre OSC, think-tanks et monde académique.

Il est parfois d'usage de qualifier la gouvernance en tant que « capacité à coordonner un maximum d'acteurs » pour créer un développement inclusif fondé sur l'intelligence et la réflexion collectives à même de créer des débats contradictoires desquels émergent une majorité décidante et décideuse. La représentation électorale est une donnée intangible de la démocratie. Mais le Maroc, à travers sa Constitution, a fait le choix, pour élargir et consolider les assises de sa démocratie, d'une société à la recherche de formules pour un meilleur vivre ensemble, notamment par la voie de la participation du monde associatif. Ainsi, à côté de cette fonction d'agrégation des intérêts -incarnée par le système représentatif- le monde associatif exerce une fonction d'articulation entre divers intérêts économiques, sociaux, culturels, moraux, qui constitue un objectif moins ambitieux, mais où la société civile à sa part. Pour jouer pleinement ce rôle, le tissu associatif gagne(ra) en profondeur, pertinente et crédibilité en collaborant avec les think-tank et le monde académique.

A cet égard, la Loi 00.01¹⁹ portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur au Maroc promeut la contribution du monde académique aux progrès scientifique, technique, professionnel, économique et culturel en tenant compte des besoins du développement économique et social. Toutefois, à ce jour, les projets et programmes d'appui à la société civile parviennent difficilement à collaborer avec les universités si n'est que par des recrutements à titre individuel de chercheurs qui se positionnent comme consultants (au dépend parfois de leurs travaux académiques). Cette pratique est d'autant plus fâcheuse que la même Loi (art.7) autorise les universités à assurer par voie de contractualisation des prestations de services à titre onéreux, créer des incubateurs d'entreprises innovantes, etc. Il est donc juridiquement possible de contractualiser avec les institutions universitaires plutôt que les chercheurs individuellement.

Du côté des think-tanks, leur rôle est particulièrement crucial dans le domaine du développement durable et l'innovation sociale où ils peuvent apporter une expertise et une réflexion approfondies sur les enjeux environnementaux, économiques et sociaux auxquels fait face le Maroc ainsi que dans la croissance de l'innovation sociale notamment dans le développement d'un environnement propice de financements alternatifs. Il faut d'ailleurs noter les conclusions du rapport « Global go-to Think tanks » de l'Université de Pennsylvanie (USA) sur le classement des centres de réflexion les plus influents au monde, selon lequel le Maroc en compte onze, dont deux figurent dans le Top 30 pour la région MENA. Il demeure cependant difficile de mesurer l'impact des analyses et des propositions des think-tank Marocain dans le cycle des politiques publiques, mais l'absence de relation entre les OSC et les think-tanks est, quant à elle, parfaitement avérée et factuelle. Le seul lien quasi-génétiquement établi est celui des think-tank et des universités qui parfois les ont-elles-mêmes créés. L'enjeu du programme sera ici d'encourager le regroupement des intelligences collectives, où chaque acteur s'enrichira de la spécificité de l'autre dans l'articulation entre la recherche au service de l'action et une action reposant sur la démonstration scientifique. Le renforcement des capacités d'analyse des problèmes, de forces de propositions, de plaidoyers, etc. constituent autant de sources d'accompagnement potentiels visant à consolider la contribution des associations dont la crédibilité dépend pour une large part de la qualité de leur expertise technique et scientifique (de leur autorité intellectuelle). Ces partenariats permettront d'intervenir en profondeur sur des structures pérennes, capables, à terme, i) d'assurer la remontée des bonnes pratiques et les capitalisations pour des effets multiplicateurs, et plus encore, ii) de développer des positionnements et des pratiques endogènes de la vie associative.

4- Appuyer la collaboration entre l'Etat et les OSC

¹⁹ <https://www.umi.ac.ma/wp-content/uploads/2012/03/loi-n-01-00-portant-organisation-de-lenseignement-sup%C3%A9rieur.pdf>

La « Stratégie de développement de la société civile 2021-2026 » dont l'objectif *in fine* est d'améliorer la collaboration entre l'Etat et les OSC relève parfaitement les problèmes que la présente action contribuera à traiter. Parmi les principales difficultés qui entravent la contribution des associations aux politiques publiques, on citera : i) des données relatives au tissu associatif limitées du fait de l'absence de répertoire national et de structuration interne à la société civile claire notamment sur le plan sectoriel (difficulté persistante à identifier les acteurs les plus représentatifs et crédibles) ; ii) une faible coordination interministérielle et avec les autres parties prenantes publiques (Conseil national des Droits de l'Homme, Conseil Économique et Social, etc.) ; iii) un accès limité au statut d'utilité publique ; iv) une relation entre l'Etat et la société civile centrée uniquement sur le financement ; un financement public faiblement encadré transparent et équitable ; une opérationnalisation des mécanismes de démocratie participative complexe. Prenant en compte ces défis, l'action appuiera l'Etat dans ses efforts pour poursuivre l'édification d'un environnement favorable au développement du tissu associatif, soutenir les acteurs associatifs dans la pérennisation de leurs structurations, renforcer le rôle des associations en tant que co-créatrices dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques, participer à une coordination de la politique publique en matière de promotion des associations notamment sur le plan des financements publics. A cet égard, l'objet de la présente action et de ses trois axes précédents viendra appuyer de manière transversale la stratégie s'aligne parfaitement l'appui à la collaboration entre l'État et les OSC est intrinsèquement transversal aux trois autres axes prioritaires du programme. Le digital est en effet considéré comme un accélérateur de la collaboration entre l'État et les OSC sur le plan du dialogue, du développement des compétences ou encore du financement. Une indépendance financière accrue doublée d'une crédibilité renforcée par les partenariats innovants avec le monde académique et les think-tank participeront à l'amélioration et le renforcement de la collaboration entre l'Etat et la société civile au service de l'innovation sociale et du développement durable.

Identification des parties prenantes

Plusieurs « catégories » de parties prenantes peuvent être identifiées :

- ✓ Les organisations de la société civile (OSC) marocaines représentent à la fois le groupe cible et les bénéficiaires de l'action. Leur rôle en tant qu'acteur de changement, de gouvernance et de développement doit être renforcé à travers une démarche d'accompagnement en partenariat avec les autorités publiques à l'échelle nationale et locale. Le présent projet accompagnera de façon sélective des acteurs en particulier pour leur transformation numérique ainsi que de leurs actions, l'expérimentation d'approches alternatives de financement durable ;
- ✓ Les centres de recherche, Think-tanks et Universités en tant que bénéficiaires pour développer une interaction/ des partenariats innovants avec les OSC en particulier sur le contenu du plaidoyer, l'analyse, le suivi et l'évaluation des politiques publiques ;
- ✓ Le Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des relations avec le Parlement à travers la Direction en charge des relations avec la société civile, en tant que bénéficiaire d'un appui institutionnel pour la mise en œuvre de la « stratégie de développement de la société civile » également bientôt chargé d'assurer le secrétariat du futur comité interministériel à la promotion de la société civile (chargé de couvrir toutes les questions transversales, qu'elles soient d'ordre juridiques ou financière) ;
- ✓ Le Secrétariat Général du Gouvernement, les ministères en charge i) de l'Intérieur, ii) de la Justice et iii) des Finances en ce qui concerne i) la révision des textes de loi portant sur les associations ou la consultation publique ii) les mesures fiscales, les questions d'emplois et d'entreprenariat associatif, ou encore la mise en place du registre national des associations.
- ✓ Le ministère en charge de l'économie sociale et solidaire dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie (promotion des organisations qui composent l'ESS dont les associations) et de la restructuration et le renforcement du cadre juridique et réglementaire de l'économie sociale et solidaire au Maroc – notamment à travers le projet de loi -cadre.
- ✓ Le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration ainsi que l'Agence de Développement du Digital ;

- ✓ Les instances nationales de gouvernance : le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), la Commission Nationale pour la Protection des Données (CNDP), la Commission pour le droit d'accès à l'information (CDAI), pour leur implication possible, en tant qu'alliés en termes de recherche-action, de contribution aux débats, notamment dans l'esprit des « coalitions d'intérêts » et des partenariat/collaboration multi-acteurs recherchés par l'action ;
- ✓ Le secteur privé en tant que bénéficiaire d'un régime fiscal favorable à l'investissement dans l'ESS ou du nouveau régime fiscal favorable aux dons et à la philanthropie ;
- ✓ L'UE à travers la DUE, et les Etats membres signataires de la feuille de route 2021-2027 dans le but de s'assurer de la complémentarité avec les autres actions en cours ou futures.
- ✓ Les titulaires de droit pris au sens le plus large.

2.3. Enseignements tirés

L'évaluation de l'état des lieux de la société civile au Maroc dans le cadre de la révision de la feuille de route, le monitoring du programme de Moucharaka Mouwatina, ainsi que les ateliers de consultations organisées dans le cadre de la présente action ont fait ressortir les éléments suivants :

a- Composante 1 : Appui à la digitalisation

- Le besoin d'un cadre légal numérique complet et évolutif à même d'accélérer la transformation digitale de la société civile au Maroc et de garantir le déploiement et l'exploitation de plateformes « Civic Tech ». Ce besoin se fait ressentir notamment en matière du droit d'accès à l'information et ce dans le respect de l'esprit des articles de la Constitution de 2011.
- La méconnaissance persistante de la réalité de l'existant associatif, et ce en l'absence d'efforts de recensement exact et réactualisé des associations (ex. Identification des OSC réellement actives), de typologie de leurs bénéficiaires, et de suivi de leurs activités. De tels manques de visibilité et de lisibilité de la cartographie réelle des OSC entravent de manière durable et profonde, toute stratégie visant une transformation digitale sereine, pérenne et ciblée du tissu associatif marocain et de son action;
- La faible participation des jeunes, en particulier des étudiants, dans les activités du tissu associatif, privant les OSC d'un véritable gisement de forces vives et innovantes, maîtrisant les outils numériques, leur jargon technique et souvent bien informées autour des évolutions technologiques à venir.
- La non capitalisation des initiatives précédentes de digitalisation des OSC, due à l'absence de micro-acteurs associatifs en capacité de généraliser des solutions digitales éprouvées ainsi qu'au manque de synergies entre OSC et/ou entre OSC et les acteurs du développement digital (en particulier les entreprises technologiques, les incubateurs, et les universités), en matière de partage des connaissances et des ressources numériques;
- Faible capacité des OSC à utiliser l'outil numérique et à produire du contenu digital pertinent, avec une fracture digitale persistante, constatée surtout au rural, aggravée par un illettrisme électronique très fort, et/ou d'un taux d'analphabétisme assez haut;
- Des lacunes relevées au niveau du développement des compétences nécessaires à la mise à profit du numérique au sein des OSC et de leur action, et de la continuité des efforts en formation nécessaire pour pouvoir s'adapter à la technologie et à ses évolutions;
- Des déficiences en la cyber-hygiène, notamment la méconnaissance des risques liés à la prolifération de la désinformation sur Internet, les menaces de cyber-sécurité, la non-protection des données à caractère privé ou celles constituant « l'expérience-citoyen »;

b- Composante 2 : diversification des sources de financements de la société civile

- Il conviendra de demeurer vigilant en ce qui concerne l'économie sociale et solidaire et le « tiers-secteur » qu'elle constitue, notamment en termes de clarification de ce que recouvre l'entrepreneuriat social *versus* l'entrepreneuriat associatif. Un juste équilibre sera à rechercher au sein des acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social qui risque de délaissier au secteur associatif les activités les moins rentables, freinant ainsi les capacités d'auto-financement et de viabilité financière pourtant recherchées.
- La diversification des financements est essentielle pour développer l'autonomisation et la viabilité des acteurs associatifs et sortir de la dépendance trop forte aux subventions.
- Cette diversification doit nécessairement passer par des capacités renforcées en matière de planification et de communication stratégique interne aux OSC notamment pour solliciter les financements alternatifs
- La RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) bien qu'encore à ses débuts représente une porte d'entrée de partenariats innovants avec le secteur associatif notamment en ce qui concerne le mécénat financier ou de compétence.
- Le potentiel d'emploi associatif demeure méconnu (une étude sur la question est attendue), mais des expériences d'incubateurs et de start-ups en matière d'entrepreneuriat associatif offre des opportunités d'accompagnement pour une mise à échelle plus importante.
- Les plateformes de crowdfunding sont constituées mais attendent, pour fonctionner, les derniers décrets d'application prévus au cours de l'année 2023.
- Les plateformes de crowdfunding sont constituées mais attendent, pour fonctionner, les derniers décrets d'application prévus au cours de l'année 2023.
- Il conviendra de renforcer les échanges et la coordination avec les PTF y compris avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) qui développe le Programme Tadamon Crowdfunding qui vise « *l'autonomisation des OSC pour la réduction de la pauvreté* ».

c- Composante 3 : Promotion des partenariats innovants

- Le décloisonnement et le rapprochement des acteurs (OSC, think-tank, universités) participants de l'analyse et de solutions alternatives des politiques publiques est insuffisamment investi.
- La capitalisation des expériences et des actions, est une priorité sur le plan i) de l'optimisation des deniers publics qui parfois peinent à développer les complémentarités et synergies et éviter les duplications et ii) de la communication où les remonter de bonnes pratiques et les effets multiplicateurs sont insuffisamment développés.
- La variété des procédures qu'offre l'Union européenne est restée insuffisamment exploitée dans les programmes d'appui de la société civile jusque-là mis en œuvre : aux subventions (y compris en cascades), les contrats unitaires devront se compléter à l'avenir (surtout dans le cadre de partenariats innovants avec les Université et Think-tanks) par des contrats forfaitaires.

d- Composante 4 : Appui institutionnel

- Le ministère chargé des relations avec la société civile dispose d'une stratégie d'ambitieuse pour le développement de la société civile qui prend en compte les conclusions de l'Appel de Rabat ainsi que du Dialogue national, notamment en matière de renforcement des relations de partenariat Etat-société civile.

- Le ministère capitalise sur de nombreuses expériences de collaboration concluantes avec l'Union européenne, plus spécifiquement i) la facilité société civile, ii) Moucharaka Mouwatina, iii) participation citoyenne.
- Le ministère a exprimé une demande explicite d'appui institutionnel particulièrement en matière d'accompagnement à la transformation numérique des OSC, mise à jour du cadre juridique, et rationalisation des financements publics.
- Le besoin de renforcer les plateformes institutionnelles de participation digitale.
- La relation entre l'Etat et la société civile centrée uniquement sur le financement
- Le potentiel d'employabilité associative est sous exploité.

Par ailleurs **l'évaluation du GAP III**²⁰ recommande que L'UE devrait renforcer la participation des OSC, y compris les organisations de femmes, au soutien de l'UE au « Gender Equality and Women Empowerment (GEWE) », notamment en les intégrant mieux dans les initiatives relatives au GEWE au niveau national et en apportant un soutien plus adapté aux organisations de base.

Les recommandations de **l'évaluation de l'appui budgétaire** au Maroc attirent elles aussi l'attention au besoin de renforcer l'inclusion de la société civile dans les appuis sectoriels de l'Union européenne.

3. DESCRIPTION DE L'ACTION

3.1. Objectifs et produits

L'Objectif général de cette action est de contribuer à renforcer l'efficacité de l'action publique dans les secteurs prioritaires de l'Union européenne au Maroc à travers une meilleure coordination, implication et efficacité du monde associatif et des partenariats innovants.

Les objectifs spécifiques de cette action sont :

OS1- Renforcer l'action et l'innovation digitale de la société civile ;

OS2- Renforcer la viabilité, l'autonomie et l'indépendance financière des organisations de la société civile à travers la diversification des sources de financements ;

OS3- Soutenir des partenariats nouveaux dans les domaines de la recherche et de l'innovation entre les OSC et les centres de recherche / de connaissances à même de rehausser la crédibilité des actions de plaidoyer et la qualité de la participation de la société civile aux cycles des politiques publiques ;

OS4- Apporter un appui institutionnel visant à renforcer le partenariat Etat-Société civile prévus par la Constitution et les politiques publiques.

Les résultats de la présente action contribuant aux objectifs spécifiques sont les suivants :

1.1. Correspondant à OS1 : La transformation numérique des OSC dans les secteurs prioritaires de l'UE est mise en route ;

²⁰ Le plan d'action pour l'égalité entre les femmes et les hommes (GAP III) est une communication conjointe de la Commission et du Haut Représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité, qui a été accueilli favorablement dans les conclusions de la présidence de l'UE du 16 décembre 2020. La rédaction a été menée par la Commission européenne en étroite consultation avec les États membres de l'UE, le SEAE, les organisations de la société civile, les gouvernements partenaires et les organisations internationales (entités des Nations unies, institutions financières internationales, entre autres). Les différentes parties ont contribué à la rédaction du document par le biais de réunions et de réponses à une enquête menée au cours du processus.

1.2. Correspondant à OS1 : Le plaidoyer, le suivi-évaluation des politiques publiques et la participation citoyenne sont renforcés à travers le développement de la Civic Tech et d'autres plateformes innovantes dans les secteurs prioritaires de la coopération de l'UE ;

2.1. Correspondant à OS2 : Des partenariats public-privés avec la société civile visant les meilleures subsidiarités à fort impact social au bénéfice des citoyens sont développés ;

2.2. Correspondant à OS2 : Un ou plusieurs fonds d'investissement social sont mis en place et des projets innovants d'entrepreneuriat associatif sont développés contribuant à l'autonomie et la viabilité financière des acteurs associatifs ;

2.3. Correspondant à OS2 : Les sources de financements alternatifs des OSC sont diversifiées à travers le développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises, du mécénat, de la philanthropie, du crowdfunding et des échanges avec la diaspora ;

3.1. Correspondant à OS3 : La production de savoir pertinent pour l'amélioration des politiques publiques dans les secteurs prioritaires de la coopération de l'UE avec le Maroc est développée ;

3.2. Correspondant à OS3 : Les capacités et partenariat de connaissance des OSC en matière de recherche et d'innovation sont renforcées ;

4.1. Correspondant à OS4 : La mise en œuvre de la stratégie gouvernementale pour le développement de la société civile est appuyée.

3.2. Activités indicatives

Activités relatives au Résultat 1.1 :

- Diagnostic des besoins des acteurs ciblés en matière de transformation numérique prenant en compte les impératifs liés au développement durable ;
- Appui au renforcement des compétences techniques et de développement et partage de ressources à travers la mise en place de plateformes d'apprentissage et d'outillages dédiées ;
- Appui des OSC par des incubateurs digitaux notamment pour le développement et mise en œuvre des stratégies numériques;
- Soutien financier à un certain nombre d'OSC sélectionnées dans les domaines prioritaires de la coopération UE- Maroc.

Activités relatives au Résultat 1.2 :

- Partage d'expériences d'innovation digitale de l'action des OSC dans les régions ;
- Identification des initiatives Civic Tech innovantes à travers l'organisation de hackatons sur les thèmes prioritaires et renforcement du lien avec les dialogues de politiques publiques;
- Capitalisation et mise à l'échelle d'applications, pratiques et outils innovants
- Appui à la mise en place d'une banque des idées sur les outils TIC favorisant une meilleure participation de la société civile dans la collecte et l'analyse des données, l'amélioration de la transparence et la participation plus large des citoyens dans la prise de décision ;
- Accompagnement technique et financier de la mise en œuvre d'initiatives Civic Tech sélectionnées ;
- Conception et mise en œuvre d'une banque d'actions innovantes de Civic Tech.

Activités relatives au Résultat 2.1 :

- Dialogue politique et échanges entre pairs et partage des meilleures pratiques ;
- Facilitation de discussions entre secteurs public et privé sur l'intérêt du financement d'initiatives PPP (Partenariats Public-Privé) impliquant la société civile ;

- Appui et accompagnement d'initiatives pilotes PPP (Partenariat Public- Privé) impliquant la société civile dans les secteurs prioritaires;
- Organisation des campagnes de sensibilisation auprès du secteur privé et de groupes de réflexion ;
- Dialogue public/privé avec les autorités nationales et locales afin de promouvoir les modèles de financements alternatifs.

Activités relatives au Résultat 2.2 :

- Appel à manifestation d'intérêt pour les OSC dans les secteurs prioritaires de la coopération UE-Maroc ayant un intérêt pour développer leur propre modèle économique ;
- Mise en place de fonds de financements durable et long terme investissant dans l'action/entrepreneuriat associatif
- Incubation pour le développement des modèles économiques ;
- Octroi de subventions de démarrage et mise à échelle des initiatives d'entrepreneuriat associatif sur une base compétitive par rapport aux modèles économiques ;

Activités relatives au Résultat 2.3 :

- Sensibilisation des acteurs : société civile, acteurs de philanthropies, entreprises privées, entrepreneurs sociaux locaux ;
- Action de plaidoyer pour améliorer le cadre légal et juridique des financements alternatifs ;
- Identifier les acteurs philanthropiques, les plateformes de crowdfunding, les entreprises privées, les entrepreneurs sociaux et la diaspora marocaine à l'étranger qui peuvent collaborer avec les OSC pour diversifier l'accès au financement ;
- Organiser des ateliers de formation pour renforcer les compétences des OSC dans l'identification, la négociation et la gestion de partenariats avec les différents acteurs de financement alternatif ;
- Fournir un appui technique pour la mise en place de plateformes philanthropiques, de crowdfunding et investissement à risques et d'entrepreneuriat associatif long terme et autonome;
- Organiser des événements de réseautage pour les OSC et les acteurs du financement alternatif pour faciliter les rencontres et les échanges de contacts.

Activités relatives au Résultat 3.1 :

- Réalisation d'une cartographie des Think tanks et centre de recherche et diagnostic des besoins ;
- Réalisation d'une étude comparative pour l'identification d'un statut juridique plus adapté aux Think tanks avec une prise en compte de la pratique au niveau régional et international afin d'éviter la confusion des genres (« qui est TT et qui ne l'est pas ») et assurer un statut légal cohérent ;
- Accompagnement financier de la mise en œuvre de plans de renforcement institutionnel et organisationnel des Think tanks partenaires et de leur coopération avec l'associatif et l'universitaire ;
- Financements permettant la production de savoirs pertinents dans les domaines prioritaires
- Appui à la mise en place de plateformes collaboratives assurant la circulation de l'information, le partage de connaissances et la capitalisation des savoirs.

Activités relatives au Résultat 3.2 :

- Promotion du partenariat Société Civile – Think-tanks –UE ;
- Appui pour la communication / distribution des connaissances produites dans la sphère publique, auprès des médias et autres espaces de débat pour construire un processus d'élaboration des politiques plus participatif et inclusif ;
- Appui à la mise en œuvre d'actions de plaidoyer et de lobbying des OSC en partenariat avec les think-tanks et centres de recherche ;
- Facilitation de partenariat avec le monde académique.

Activités relatives au Résultat 4.1 :

- Appui à la digitalisation de l'action gouvernementale envers la société civile (plateforme sur les mécanismes de démocratie participative, portail pour la société civile, plateformes e-learning pour le renforcement des capacités sur le partage des connaissances et les meilleures pratiques) ;
- Mise en place un référentiel des métiers et compétences des acteurs associatifs ;
- Accompagnement de la Direction en charge des relations avec la société civile dans l'élaboration de la loi sur l'emploi associatif afin de définir un cadre de travail en faveur des associations ;
- Développement en collaboration avec les agences de promotion de l'emploi d'un programme d'insertion professionnelle propre aux associations ;
- Appui de la Direction en charge des relations avec la société civile dans la définition et la mise en œuvre des mécanismes de suivi efficaces, transparents et efficients des financements publics.

3.3. Intégration des questions transversales

- Protection de l'environnement & Changement climatique

Résultats de l'examen préalable de l'évaluation des incidences sur l'environnement (EIE) (pertinents pour les projets et/ou les interventions spécifiques dans le cadre d'un projet)

L'examen préalable de l'évaluation des incidences sur l'environnement (EIE) a classé l'action en tant que catégorie C (aucune évaluation supplémentaire n'est nécessaire).

Résultats de l'examen préalable de l'évaluation des risques climatiques (ERC) (pertinents pour les projets et/ou les interventions spécifiques dans le cadre d'un projet)

Il ressort de l'examen préalable de l'évaluation des risques climatiques (ERC) que cette action est à risque faible ou nul (aucune évaluation complémentaire n'est nécessaire).

La protection de l'environnement et le Changement Climatique sont identifiés comme thèmes prioritaires dans le cadre de la présente action. Elle ciblera les organisations environnementales à travers la digitalisation de leurs actions, le financement de projets d'entrepreneuriat social dans le secteur et des actions de participation citoyenne au niveau régional.

La Délégation a réalisé un screening des implications possibles de ce projet sur la protection de l'environnement et le Changement Climatique : cette analyse n'a fait ressortir aucun risque particulier. La Délégation veillera cependant à ce que chacune des actions (analyses, recherches, préparations de termes de référence financées sur ce projet prenne bien en compte l'intégration des aspects environnementaux et possibles impacts sur le Climat, notamment à travers le digital considéré comme un puissant catalyseur pour contribuer aux objectifs du Pacte Vert européen. L'action veillera à ce que les stratégies de transformation digitale des OSC considèrent des mesures pour éviter les émissions supplémentaires de GES en améliorant leur efficacité énergétique et accès aux renouvelables, ainsi que l'aménagement soutenable des déchets électroniques. L'action soutiendra les OSC vers la circularité des achats en veillant à ce que les appareils électroniques soient conçus pour être durables, entretenus, démontés, réutilisés et recyclés.

- Égalité entre les hommes et les femmes et émancipation des femmes et des filles

L'action considère le genre comme un objectif significatif (G1). La contribution de l'action à l'égalité de genre s'aligne sur les engagements de l'UE dans le Plan d'Action Genre III, notamment par le renforcement et l'appui aux organisations de femmes et féministes au Maroc en termes de digitalisation et de diversification d sources de financement. Ce projet contribuera au dialogue multi-acteurs sur les questions prioritaires de genre au Maroc et au renforcement des capacités des acteurs sociaux à mieux informer, soutenir et accompagner les

femmes dans la jouissance de leurs droits et l'accès aux services économiques et également le suivi et la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Le projet veillera également à une représentation et participation équitable des femmes et des filles au sein des organisations ciblées par cette action. Au niveau technique, les indicateurs sensibles au genre seront inclus dans le système de suivi et d'évaluation (rapports des bénéficiaires, évaluations externes, etc.) et toutes les données seront désagrégées par sexe au minimum.

- **Droits de l'homme**

Toutes les activités qui seront financées sur ce projet seront conçues et mises en œuvre conformément aux principes des droits de l'homme. Les groupes vulnérables, socialement ou économiquement défavorisés, y compris les minorités et populations migrantes, seront pris en considération partout où cela sera possible et présentera un intérêt particulier. Un appui à l'intégration des questions des droits de l'homme pourra être mobilisé dans le cadre de ce projet.

Les organisations des droits humains seront parmi les bénéficiaires de ce programme en conformité avec la priorité 3 du MIP.

Le projet veillera aussi à une représentation et participation équitable des femmes au sein des organisations ciblées par cette action

- **Handicap**

Conformément aux codes du CAD de l'OCDE sur le handicap mentionnés dans la section 1.1, cette action est étiquetée comme D1. Cela implique que l'action est pertinente pour améliorer les droits des personnes vivant avec un handicap. Parmi les bénéficiaires de l'action, on trouve les organisations de protection des personnes en situation d'handicap à travers l'appui à la transformation numérique de leur action, l'amélioration de leur viabilité financière, et le développement des modèles économiques et des projets sociaux visant à l'amélioration de la prise en charge des personnes en situation d'handicap.

- **Démocratie**

Cette action sera mise en œuvre selon une approche fondée sur les droits, notamment en assurant dans toutes les activités la participation et l'accès au processus de prise de décision, non-discrimination et égalité d'accès, responsabilité et accès à l'état de droit, transparence et accès à l'information.

- **Sensibilité aux conflits, paix et résilience**

La Délégation n'a pas identifié d'implications possible de ce projet dans ces domaines. La Délégation veillera cependant à ce que les actions financées sur ce projet promeuvent la paix et la résilience là où cela sera possible.

- **Réduction des risques de catastrophe**

La Délégation n'a pas identifié d'implication possible de ce projet dans ce domaine. Des études et analyses financées sur ce projet pourraient, si besoin, cibler spécifiquement des mesures de réduction des risques de catastrophe.

3.4. Risques et hypothèses

Catégorie	Risques	Probabilité (haute/moyenne/faible)	Impact (haut /moyen/faible)	Mesures d'atténuation
Légalité et régularité	<p>1. Rétrécissement des espaces de liberté pour la société civile</p> <p>2. Agenda législatif trop long par rapport aux innovations de l'action</p>	<p>1.M</p> <p>2.M</p>	<p>1.H</p> <p>2.M</p>	<p>1. Maintien du dialogue avec le Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des relations avec le parlement (Direction chargée des relations avec la société civile) et appui à la Stratégie nationale de développement de la société civile</p> <p>2. Assistance technique de proximité auprès des institutions notamment appui dans la formulation des avant-projets/ révision de loi</p>
Environnement externe	<p>1.Les autorités marocaines sont moins ouvertes au dialogue avec la société civile</p> <p>2. Manque de coordination entre les PTF</p>	<p>1.M</p> <p>1.M</p>	<p>1.H</p> <p>1.M</p>	<p>1.Dialogue politique et technique avec les autorités et soutien de l'UE au dialogue structuré avec les autorités et la société civile</p> <p>2. Animation de la coordination de la feuille de route société civile 2021_2027</p>
Personnes et organisation	Réticences de certains acteurs à accepter les changements nécessaires	M	M	Promotion d'une démarche participative et inclusive des différentes parties prenantes
Personnes et organisation	<p>1.Faible appropriation du programme par les acteurs</p> <p>2.Réticences à intégrer les questions relatives aux inégalités et au genre</p> <p>3. Traitement inéquitable dans la prise en compte des besoins de développement des capacités</p> <p>4. Conflictualité interne de la société civile et concurrence entre OSC</p>	<p>1.M</p> <p>2.M</p> <p>3.F</p> <p>4.M</p>	<p>1.H</p> <p>2.H</p> <p>3.F</p> <p>4.M</p>	<p>1. Renforcement des capacités des parties prenantes Ciblage des actions à travers des concertations approfondies</p> <p>2.Renforcement de la participation des organisations de société civile des femmes</p> <p>3. Critères de sélections transparents et objectifs</p> <p>4. Appui à la mise en réseau/ dialogue inter-OSC</p>

Hypothèses externes :

L'hypothèse principale liée à la bonne mise en œuvre de l'action réside dans la poursuite des réformes politiques et administratives visant la traduction et la consolidation de la démocratie participative, le respect des droits humains, de l'Etat de droit et de la bonne gouvernance prévue par la Loi fondamentale.

Les autres hypothèses pouvant être évoquées à ce stade sont les suivantes :

- Le Gouvernement respecte son engagement d'associer pleinement la société civile à la vie économique, sociale et politique du Maroc ;
- L'Etat implique effectivement la société civile dans le dialogue sur les politiques et stratégies de développement tant au niveau de leur élaboration que de la mise en œuvre et du suivi ;
- Le Gouvernement s'abstient de toute interférence politique dans la gestion de l'action ;
- Le gouvernement s'engage en partenariat avec la société civile à réviser le cadre légal ;
- Les OSC assument leurs responsabilités comme acteurs et partenaires ;
- Les Think-tanks et universités marquent leur intérêt aux partenariats innovants avec les OSC ;
- Les OSC démontrent une volonté à renforcer leurs capacités y compris numériques, à diversifier leur financement, améliorer leur gouvernance interne et leurs performances.
- L'adhésion et la mobilisation des principales parties prenantes : société civile, autorités, secteur privé, centres de recherche, Think Tank, etc. permettent une mise en œuvre efficace du programme;
-

3.5. Logique d'intervention

La logique sous-jacente des interventions du programme concernant l'appui à l'innovation et à la durabilité des actions de la société civile vise à favoriser une participative effective et efficace au processus des politiques publiques et en particulier la mise en œuvre de l'IEP.

L'appui à la digitalisation des OSC permettra de muscler leur projet associatif, rendre leurs actions plus efficaces, promouvoir ou défendre leurs causes, accueillir de nouveaux adhérents, développer le bénévolat et la collecte des fonds. La mise à niveau digitale s'avère d'autant plus essentiel pour suivre la digitalisation de l'ensemble des procédures numérique que le Gouvernement met en place en termes d'enregistrement et de reporting, de d'e-learning, ou encore de subvention publique. Des actions innovantes de « Civic Tech » permettront - à la fois du côté des OSC que des institutions en interface à la société civile - de renforcer les dispositifs de participation du public, de transparence, de responsabilité/ redevabilité y compris en matière de prestation de services publics. Enfin, la digitalisation permettra le développement d'outils de communication externe invitant les OSC à une réflexion sur leur identité et leur développement stratégique à même de renforcer leur crédibilité et leur recherche de financements alternatifs.

Ces mêmes financements alternatifs constituent la seconde innovation importante de l'action. Le potentiel de diversification des sources de financement est aussi important qu'inexploré. L'appui à l'accompagnement d'initiatives pilote PPP (Partenariats Publics –Privés), de développement de modèles économiques, de stratégies de recherche de financement auprès du secteur privé, de la philanthropie et plus encore du crowdfunding permettra au secteur associatif de se concentrer sur une logique d'acteur et non plus de projet, à même donc, de s'assurer davantage d'indépendance et d'autonomie notamment vis-à-vis des bailleurs. L'objectif qu'à terme, un (des) fonds d'impact social soit mis en place permettant à la société civile de jouer pleinement et efficacement son rôle en tant qu'acteur de développement.

Cet élargissement financier en appelle un autre, celui de développer des partenariats multi-acteurs avec le milieu de la recherche et des Think-tanks afin de produire de la connaissance mutualiser et renforcer l'autorité/ crédibilité intellectuelle des acteurs non-étatiques qui peuvent participer aux cycles des politiques publiques.

Enfin, l'appui institutionnel de l'action, qui portera essentiellement sur la mise en œuvre de la « stratégie de développement de la société civile », représente le second levier (la deuxième jambe) qui permettra, à travers l'alignement et la légitimité de l'action publique d'appuyer la digitalisation, le développement des financements alternatifs, et la reconnaissance des partenariat innovants conduisant à une meilleure collaboration, participation et contribution de la société civile dans l'action publique et plus particulièrement dans les secteurs prioritaire de l'IEP, objet de la présente action.

Pour contribuer à la mise en œuvre efficace de cette logique d'intervention, une assistance technique sera mise en place. Elle devra assurer la coordination et l'harmonisation des principaux résultats, l'appui aux institutions publiques impliquées (plus spécifiquement l'axe 4), le renforcement des capacités, la communication et visibilité du programme, l'appui à la capitalisation et la recherche action.

3.6. Matrice indicative du cadre logique

Résultats	Chaîne des résultats): Principaux résultats attendus (10 au maximum)	Indicateurs: (au moins un indicateur par résultat attendu)	Valeurs de référence	Valeurs cibles	Sources de données	Hypothèses
Impact 1	Contribuer à renforcer l'efficacité de l'action publique dans les secteurs prioritaires de l'Union européenne à travers une meilleure coordination, implication et crédibilité et efficacité du monde associatif et des partenariats innovants.	1. Indice marocain dans l'index Mo Ibrahim de gouvernance globale pour l'Afrique 2. Évolution positive de l'Indice de pérennisation de la société-civile au Maroc 3- Taux de réalisation des engagements du Plan d'action du PGO (Partenariat pour un Gouvernement Ouvert) en particulier l'axe : Participation citoyenne	1.61,5 (2021) 2. 4,7/10 (2021) 3. 50%	1. 70 2. 5/10 3. 75%	1. Rang marocain dans l'index Mo Ibrahim de gouvernance pour l'Afrique 2. Rapport CSOSI (Indice de pérennisation des Organisations de la Société civile) 3. Rapport de mise en œuvre du plan d'action PGO	<i>Not applicable</i>
Réalisation 1	1. L'action et l'innovation digitale de la société civile a été renforcée	1.1 Niveau de digitalisation des OSC 1.2 Nombre de stratégies numériques adoptées et mises en œuvre	1. Baseline 2. Baseline	1. Augmentation de 10 % 2. A déterminer	Rapports finaux Rapports d'évaluation et rapports finaux des projets	
Réalisation 2	2. La viabilité, l'autonomie et la viabilité financière des OSC ont été renforcées	2.1 Mise en place des fonds d'impact social durable à long terme pour la mise en œuvre des projets associatif 2.2 Existence d'une démarche inclusive d'échange et de concertation pour une réforme concertée cadre légal et juridique des financements alternatifs	2.1 0 2.2 0	2.1 au moins 1 2.2 20	Rapports finaux des partenaires de mise en œuvre Rapports du partenaire d'exécution	

Résultats	Chaîne des résultats): Principaux résultats attendus (10 au maximum)	Indicateurs: (au moins un indicateur par résultat attendu)	Valeurs de référence	Valeurs cibles	Sources de données	Hypothèses
		2.3 Adoption d'un nouveau cadre légal sur les financements alternatifs	2.3.0	2.3 1	Evaluation finale	
Réalisation 3	3. Des partenariats innovants dans les domaines de la recherche et de l'innovation entre les OSC et les centres de recherche / de connaissances à même de rehausser la crédibilité des actions de plaidoyer et la qualité de la participation des OSC aux cycles des politiques publiques ont été soutenus	3.1 Nombre de projets de recherche et d'innovation menés en partenariat entre les OSC et les centres de recherche, 3.2 Nombre de consultations organisés avec les autorités publiques dans le cadre des partenariats OSC centres de recherche 3.2 Existence d'une démarche inclusive pour une réforme concertée du statut des think-tanks	3.1 Baseline 3.2 0 3.3 0	3.1 A définir 3.2 A définir 3.3 1	Rapports suivi de l'AT Rapports intermédiaires du partenaire d'exécution Evaluation finale	
Réalisation 4	4.Un appui institutionnel visant à renforcer le partenariat Etat- Société civile dans l'esprit des dispositifs participatifs prévus par la Constitution et les politiques publiques a été apporté	4.1 Existence de mécanismes de participation des OSC aux cycles des politiques publiques 4.2 Nombre d'actions prévues par la stratégie de développement appuyées	4.1 Absence d'application des dispositifs de concertation prévu par la constitution 4.2 A déterminer	4.1 Cadre légal régissant la société civile révisé 4.2 A déterminer	Publications au Journal officiel Rapports intermédiaires AT au ministère Evaluation finale Rapport Partenariat Etat – Société civile	Le Gouvernement respecte son engagement d'associer pleinement la société civile à la vie économique, sociale et politique du Maroc

Résultats	Chaîne des résultats): Principaux résultats attendus (10 au maximum)	Indicateurs: (au moins un indicateur par résultat attendu)	Valeurs de référence	Valeurs cibles	Sources de données	Hypothèses
Produit 1 lié à la réalisation 1	1.1 La transformation numérique des OSC dans les secteurs prioritaires de l'UE a été mise en route	1.1.1 Nombre d'initiatives appuyées par les incubateurs digitaux pour le développement de leur stratégie numérique 1.1.2 % des OSC outillées ayant mis en œuvre leur stratégie numérique	1.1.1 Baseline 1.1.2 Baseline	1.1.1 A déterminer 1.1.2 75%	Rapports finaux Rapports du partenaire d'exécution	Les think-tanks et universités marquent leur intérêt aux partenariats innovants avec les OSC.
Produit 2 lié à la réalisation 1	1.2 Le plaidoyer et le suivi-évaluation des politiques publiques et la participation citoyenne ont été renforcés à travers le développement de la Civic Tech et d'autres plateformes innovantes dans les secteurs prioritaires	1.2.1 Nombre d'initiatives Civic Tech soutenu 1.2.2. % des initiatives Civic Tech abouties dans le cadre du programme 1.2.3. Nombre de plateformes de participation digitale appuyées dans le cadre du programme	1.2.1 0 1.2.2 0 1.2.3 0	1.2.1 A déterminer 1.2.2 75% 15	Rapports finaux du partenaire d'exécution Rapports du partenaire d'exécution	Volonté des OSC pour le changement
Produit 1 lié à la réalisation 2	2.1 Des partenariats public-privés avec la société civile visant les meilleures subsidiarités à fort impact social au bénéfice des citoyens ont été développés	2.1.1 Nombre d'initiative PP soutenue 2.1.2 Nombre d'initiatives pilotes PPP impliquant la société civile appuyées et accompagnées dans les secteurs de l'IEP 2.1.3 Nombre d'ateliers/ campagne de sensibilisation sur la RSE	2.1.1 0 2.1.2 0 2.1.3 0	2.1.1 A déterminer 2.1.2 A déterminer 2.1.3 10	Rapports AT du partenaire d'exécution Evaluation finale	
Produit 2 lié à la réalisation 2	2.2 Des projets innovants d'entrepreneuriat associatif ont été développés.	2.2.1 Nombre d'OSC sensibilisés à l'entrepreneuriat associatif 2.2.2 Nombre de projets associatifs incubés	2.2.1 0 2.2.2 0	2.2.1 A définir au moment de passation des contrats 2.2.2 Idem	Rapports AT du partenaire d'exécution	

Résultats	Chaîne des résultats): Principaux résultats attendus (10 au maximum)	Indicateurs: (au moins un indicateur par résultat attendu)	Valeurs de référence	Valeurs cibles	Sources de données	Hypothèses
		2.2.3 Nombre de projets associatifs appuyés financièrement	2.2.3 0	2.2.3 30	Evaluation finale	
Produit 3 lié à la réalisation 2	2.3 Les sources de financements alternatifs des OSC ont été diversifiées à travers le développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises, du mécénat, de la philanthropie, du crowdfunding et des échanges avec la diaspora	2.3.1 Nombre de campagnes de sensibilisation au RSE 2.3.2 Nombre de plateformes de crowdfunding soutenues 2.3.3 Nombre d'ateliers de formation organisés pour renforcer les compétences des OSC dans la négociation et la gestion de partenariat	2.3.1 0 2.3.2 0 2.3.3 0	2.3.1 A définir 2.3.2 Idem 2.3.3 Idem	Rapports AT Rapports intermédiaires du partenaire d'exécution Evaluation finale	
Produit 1 lié à la réalisation 3	3.1 La production de savoir pertinent pour l'amélioration des politiques publiques dans les secteurs prioritaires de la coopération de l'UE avec le Maroc a été développée.	3.1.1 Nombre de Think-Tanks /centres de recherche ayant élaboré un plan stratégique 3.1.2 % de réalisation de plan de renforcement institutionnel et organisationnel 3.1.3 Nombre de projets de recherches financé 3.1.4 Existence de plateformes de collaboratif	3.1.1 0 3.1.2 0 3.1.3 0 3.1.4 0	3.1.1 A déterminer 3.1.2 100% 3.1.3 A déterminer 3.1.4 Idem	Rapports AT Rapports intermédiaires du partenaire d'exécution Evaluation finale	Adhésion des parties prenantes : OSC, Think Tank, centres de recherche au programme
Produit 2 lié à la réalisation 3	3.2 Les capacités des OSC en matière de recherche et d'innovation ont été renforcées.	3.2.1 Nombre de partenariat OSC monde académique/ think-tanks/ média 3.2.2 Nombre de publications et rapports diffusés auprès de la sphère publique	3.2.1 0 3.2.2 0	3.2.1 A définir 3.2.2 Idem	Rapports AT Rapports intermédiaires du partenaire d'exécution	Les Think Tank sont réactifs pour la participation aux appels à

Résultats	Chaîne des résultats): Principaux résultats attendus (10 au maximum)	Indicateurs: (au moins un indicateur par résultat attendu)	Valeurs de référence	Valeurs cibles	Sources de données	Hypothèses
		3.2.3 Nombre d'évènement organisés pour sensibiliser les décideurs et le public aux résultats de la recherche produite par les Think-tanks et les OSC	3.2.3 0	3.2.3 Idem	Evaluation finale	proposition et aux débats publics
		3.2.4 Nombre de plaidoyers et de lobbying multi acteurs	3.2.4 0	3.2.4 Idem		
Produit 1 lié à la réalisation 4	4.1 La mise en œuvre de la stratégie gouvernementale pour le développement de la société civile a été appuyée.	4.1.1 Nombre d'OSC participant aux processus de prise de décision dans les secteurs de l'IEP 4.1.2 Existence d'un dispositif centralisé, transparent et équitable des financements publics 4.1.3 Degré de satisfaction des OSC des plateformes de digitalisation de l'action gouvernementale 4.1.4 Publication du nouveau cadre juridique de la société civile	4.1.1 Baseline 4.1.2 0 4.1.3 Baseline 4.1.4 Processus planifié	4.1.1 A déterminer 4.1.2 1 4.1.3 A déterminer 4.1.4 Nouvelle loi portant sur les associations et la fiscalité	Rapports intermédiaires AT au ministère Enquête satisfaction Evaluation finale Publications au Journal officiel Rapport Partenariat Etat – Société civile Rapport final du comité de suivi du PGO	

4. MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE

4.1. Convention de financement

Pour mettre en œuvre la présente action, il n'est pas envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire.

4.2. Période indicative de mise en œuvre

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4 seront réalisées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de **72 mois** à compter de l'adoption par la Commission de la présente décision de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision, ainsi que les contrats et les accords concernés.

4.3. Modalités de mise en œuvre

La Commission veillera au respect des règles et procédures pertinentes de l'Union pour l'octroi de financements à des tiers, notamment des procédures de réexamen s'il y a lieu, ainsi qu'à la conformité de l'action avec les mesures restrictives de l'UE.

4.3.1. Gestion directe (subventions)

4.3.1.1 Subvention : Appui à la transformation digitale de la société civile

a) Objet des subventions :

Les subventions contribueront à atteindre **l'objectif spécifique 1, notamment à travers résultats 1.1 et 1.2.**

b) Type de demandeurs visés

Les demandeurs visés sont notamment : Organisations non gouvernementales, organisations internationales, entités privées et Start-up, centres, laboratoires et instituts de recherches, universités, opérateur de secteur public, etc.

4.3.1.2 Subvention : Renforcement de la viabilité et à la dépendance financière des OSC

a) Objet des subventions :

Les subventions contribueront à atteindre **l'objectif spécifique 2, notamment à travers les résultats 2.1 et 2.2.**

b) Type de demandeurs visés

Les demandeurs visés sont notamment : Organisations non gouvernementales, entités privées et Start-up, centres, laboratoires et instituts de de recherches et d'innovation, universités, opérateur de secteur public, etc.

4.3.2. Gestion directe (marchés publics)

La passation du marché contribuera à atteindre l'**objectif spécifique 4**. La passation du marché contribuera également à la réalisation des actions **aux objectifs spécifiques 1, 2 et 3**.

4.3.3. Gestion indirecte avec une entité ayant fait l'objet d'une évaluation des piliers²¹

Appui aux partenariats innovants – OS3/P3.1-P3.2

Une partie de la présente action peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec une entité sélectionnée par les services de la Commission au moyen des critères suivants ayant fait l'objet d'une évaluation par pilier sera utilisée conformément aux **critères de sélection suivants** :

- i) Expérience dans l'accompagnement et l'appui conseil aux instituts indépendants (Think-tanks, centres de recherches fondations, etc.)
- ii) Expérience dans l'accompagnement de l'analyse des politiques publiques socio-économiques et dans l'accompagnement de centres de recherche et d'analyse
- iii) Expérience dans le renforcement institutionnel et le développement des capacités des cibles de la composante
- iv) Expérience dans la gestion, l'octroi et le suivi de mise en œuvre de l'appui aux tiers.

La mise en œuvre par cette entité implique la mise en œuvre des actions relatives à l'objectif spécifique 3.

4.3.4. Passage d'un mode de gestion indirecte à une gestion directe (et vice versa) en raison de circonstances exceptionnelles

Appui aux partenariats innovants – OS3/P3.1-P3.2

Si la modalité de mise en œuvre en gestion indirecte telle que définie à la section "**4.3.3**" ne peut être mise en œuvre en raison de circonstances indépendantes de la volonté de la Commission, la modalité de mise en œuvre par des subventions en gestion directe serait utilisée comme suit:

a) Objet de la (des) subventions

Les subventions contribueront à atteindre l'**objectif spécifique 3** Les subventions serviront à réaliser les actions relatives **aux résultats 3.1 et 3.2**.

b) Type de demandeurs visés

Les demandeurs visés sont notamment : Think-tank international, régional ou national, agences internationales, ONG, centres de recherches, fondations, laboratoires de recherche et d'innovation, opérateur public ayant une expérience avérée dans l'appui et le renforcement institutionnel d'instituts indépendants d'analyse des politiques publiques et avec une maîtrise des procédures d'attribution et de gestion des financements à des tiers.

Appui à la transformation digitale de la société civile – OS1/P1.1-P1.2

Si la modalité de mise en œuvre en gestion directe telle que définie dans la section "**4.3.1.1**" (subventions) ne peut être mise en œuvre en raison de circonstances indépendantes de la volonté de la Commission, la

²¹ La signature d'un accord de contribution avec l'entité choisie est conditionnée à la réalisation préalable de l'évaluation des piliers nécessaire.

modalité de mise en œuvre en gestion indirecte avec une entité ou plusieurs entités ayant fait l'objet d'une évaluation par pilier sera utilisée conformément aux **critères de sélection suivants** :

- i) Expérience dans la transformation digitale des OSC
- ii) Expérience dans l'accompagnement de processus de Civic Tech
- iii) Expérience dans la gestion, l'octroi et le suivi de mise en œuvre de l'appui aux tiers.

Appui à la viabilité, l'autonomie et la dépendance financière des OSC – OS2/P2.1-P2.2

Si la modalité de mise en œuvre en gestion directe telle que définie dans la section "4. 3.1.2" (subventions) ne peut être mise en œuvre en raison de circonstances indépendantes de la volonté de la Commission, la modalité de mise en œuvre en gestion indirecte avec une ou plusieurs entité(s) ayant fait l'objet d'une évaluation par pilier sera utilisée conformément aux **critères de sélection suivants** :

- i) Expérience dans l'incubation et l'accompagnement de l'entrepreneuriat social
- ii) Expérience dans la philanthropie et le crowdfunding
- iii) Expérience dans l'accompagnement de partenariat public-privé
- iv) Expérience dans la gestion, l'octroi et le suivi de mise en œuvre de l'appui aux tiers.

4.4. Critères d'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions

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

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique sur la base de l'urgence ou de l'indisponibilité des services sur les marchés des pays ou territoires concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés où l'application des règles d'éligibilité rendrait impossible ou excessivement difficile la réalisation de cette action (article 28, paragraphe 10, du règlement NDICI - Europe dans le monde).

4.5. Budget indicatif

Composantes budgétaires indicatives	Contribution de l'UE (montant en EUR)
Modalités de mise en œuvre — cf. section 4.3	
OBJECTIF SPECIFIQUE 1 Transformation digitale de la société civile composé de	2 500 000
Subventions (gestion directe) — cf. section 4.3.1.1	N.A.
OBJECTIF SPECIFIQUE 2 Renforcer la viabilité financière des OSC composé de	5.000.000
Subventions (gestion directe) — cf. section 4.3.1.2	N.A.

OBJECTIF SPECIFIQUE 3 Appui aux partenariats innovants composé de	1.500.000
Gestion indirecte - cf. section 4.3.3	1 500 000
OBJECTIF SPECIFIQUE 4 Appui institutionnel composé de	1 000 000
Passation de marchés - cf. section 4.3.2	N.A.
Subventions – enveloppe totale de la section 4.3.1	7 500 000
Passation de marchés — enveloppe totale de la section	1 000 000
Évaluation — cf. section 5.2 Audit — cf. section 5.3	Couvert par une autre décision
Totaux	10 000 000

4.6. Structure Organisationnelle et responsabilités

Le suivi du programme aura lieu dans le cadre d'un comité de pilotage constitué de la Délégation de l'Union européenne au Maroc, les partenaires de mise en œuvre, et l'Assistance Technique. Les représentants des parties prenantes notamment le Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement chargé des relations avec le parlement, les Partenaires Techniques et Financiers engagés dans les secteurs d'intervention pourront être invités au comité. La composition du comité de pilotage, ainsi que la qualité des membres seront déterminés lors du démarrage du programme.

Ce comité de pilotage se réunit annuellement. Il permettra de faire le point sur l'opérationnalisation des différentes réformes, le dialogue entre les parties prenantes et l'état de la mise en œuvre du programme.

Un comité de suivi et de coordination sera mis en place pour coordonner et garantir une cohérence et complémentarités entre les modalités de mise en œuvre et les parties prenantes. Ce comité sera composé des membres de la Délégation de l'UE, du contractant et les partenaires de mise en œuvre. Il se réunira chaque six mois. Le secrétariat sera assuré par l'assistance technique.

Dans le cadre de ses prérogatives en matière d'exécution budgétaire et de sauvegarde des intérêts financiers de l'Union, la Commission peut participer aux structures de gouvernance susmentionnées mises en place pour la mise en œuvre de l'action.

5. MESURE DES PERFORMANCES, SUIVI ET RAPPORTS

5.1. Suivi et rapports

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire chargé de la mise en œuvre. À cette fin, le partenaire chargé de la mise en œuvre met en place un système permanent de suivi interne, technique et financier de l'action et élabore régulièrement des rapports d'avancement (au moins annuels) et des rapports finaux. Chaque rapport doit fournir un compte rendu précis de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements introduits, ainsi que du degré d'obtention de ses résultats (Produits et résultats directs) mesurés par les indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique.

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

Rôles et responsabilités en matière de collecte, d'analyse et de suivi des données:

Le suivi des partenaires de mise en œuvre visera à collecter et analyser des données pour informer sur le progrès dans l'atteinte des 'outcomes' y compris le suivi et l'évaluation genre prévus et alimenter ainsi les processus décisionnels au niveau de la gestion du programme et pouvoir de même rendre compte de l'utilisation des ressources.

5.2. Évaluation

Compte tenu de la nature de l'action, une évaluation finale sera effectuée pour cette action, ou une de ses composantes par des consultants indépendants dans le cadre d'un contrat avec la Commission.

L'évaluation finale sera réalisée au titre de l'obligation de rendre des comptes et de tirer des enseignements à plusieurs niveaux (y compris pour une révision de la politique menée), en tenant compte du suivi des recommandations résultant des processus de dialogue avec les différents partenaires au niveau national et des mécanismes d'appui à la société civile et actions pilotes, notamment, en matière de démocratie participative et de participation citoyenne devront également être évaluées.

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

Les rapports d'évaluation peuvent être communiqués aux partenaires et aux autres principales parties prenantes, en application des bonnes pratiques en matière de communication des évaluations. Le partenaire chargé de la mise en œuvre et la Commission analysent les conclusions et les recommandations des évaluations et, le cas échéant, apportent les adaptations nécessaires.

Le financement de l'évaluation sera couvert par une autre mesure constituant une décision de financement.

5.3. Audit et vérifications

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

6. COMMUNICATION STRATÉGIQUE ET DIPLOMATIE PUBLIQUE

Toutes les entités mettant en œuvre des actions extérieures financées par l'UE ont l'obligation contractuelle d'informer les publics concernés du soutien apporté par l'Union à leurs travaux en affichant l'emblème de l'UE et, le cas échéant, une brève déclaration de financement sur tous les supports de communication liés aux actions concernées. À cette fin, ils doivent se conformer aux instructions fournies dans le document [«Communiquer et accroître la visibilité de l'UE – Orientations relatives aux actions extérieures»](#), publié en 2022 (ou tout document qui lui succédera).

Cette obligation s'appliquera de la même manière, que les actions concernées soient mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les prestataires de services, les bénéficiaires de subventions ou les entités mandatées ou déléguées, telles que les agences des Nations Unies, les institutions financières internationales et les agences des États membres de l'UE. Dans chaque cas, une référence aux obligations contractuelles correspondantes doit être incluse dans la convention de financement, la passation de marchés et les contrats de subvention respectifs, ainsi que dans les conventions de contribution.

Afin de renforcer la visibilité de l'UE et sa contribution à la présente action, la Commission peut signer ou conclure des déclarations communes ou des déclarations communes, dans le cadre de ses prérogatives en matière d'exécution budgétaire et pour protéger les intérêts financiers de l'Union. Les mesures de communication et de visibilité devraient également promouvoir la transparence et la responsabilité concernant l'utilisation des fonds. L'efficacité des activités de communication sur la sensibilisation à l'action et à ses objectifs ainsi que sur le financement de l'action par l'UE devrait être mesurée. Les partenaires chargés de la mise en œuvre tiennent la Commission et la délégation/le bureau de l'UE pleinement informés de la planification et de la mise en œuvre d'activités spécifiques de visibilité et de communication avant la mise en œuvre. Les partenaires chargés de la mise en œuvre assureront une visibilité adéquate du financement de l'UE et rendront compte des actions de visibilité et de communication ainsi que des résultats de l'action globale aux comités de suivi compétents.

Annexe 1 : IDENTIFICATION DU NIVEAU D'INTERVENTION PRIMAIRE POUR LES RAPPORTS DANS OPSYS

Une intervention primaire (projet/programme) est un ensemble cohérent de résultats, structurés dans un cadre logique, visant à apporter des changements ou des progrès en matière de développement.

L'identification du niveau de l'intervention primaire permettra de :

- ✓ Différencier ces actions ou ces contrats de ceux qui ne produisent pas des résultats directs et identifiables en matière de développement, définis comme des entités de soutien (c'est-à-dire les audits, les évaluations);
- ✓ Articuler les actions ou contrats selon une chaîne de résultats attendus, ce qui facilitera le suivi et permettra de réaliser un suivi et un compte-rendu en matière de performance ;
- ✓ Disposer d'une cartographie complète et exhaustive de toutes les actions et contrats porteurs de résultats.

Le niveau d'intervention pour la présente action est indiqué comme :

Option 1: Niveau de l'action (appui budgétaire, financement mixte...)		
<input checked="" type="checkbox"/>	Single action	Présente action: tous les contrats pour cette action
Option 2: Niveau du groupe d'actions (i. les cas complémentaires, ii. les deuxième, troisième...phases d'un programme)		
<input type="checkbox"/>	Groupe d'actions	Références des actions (CRIS#/OPSYS#): n.a
Niveau du contrat (subventions, accords de contribution ou cas pour lesquels les engagements juridiques individuels prévus dans le budget font partie du même document d'action mais auront des calendriers différents).		
<input type="checkbox"/>	Contrat individuel 1	n.a
<input type="checkbox"/>	Contrat individuel 2	n.a
<input type="checkbox"/>	Contrat individuel 3	n.a
	(...)	
Niveau Groupe de contrats (i. série de devis-programmes, ii. cas pour lesquels un document d'action prévoit de nombreux engagements juridiques individuels (par exemple quatre contrats, mais dont deux d'entre eux, un contrat d'assistance technique et un accord de contribution, ont les mêmes objectifs et se complètent), iii. contrats de suivi qui partagent le même cadre logique que le contrat initial).		
<input type="checkbox"/>	Groupe de contrats	n.a

