

# ANALYSE CONTEXTUELLE COMMUNE

---

# MAROC

Septembre 2015

ACC MAROC



## Sommaire

Sommaire .....	3
Liste des abréviations.....	4
Introduction.....	5
1. Description de la façon dont l'analyse contextuelle commune a vu le jour et du processus de participation des ACNG, de leurs partenaires locaux et éventuellement de tout autre partenaire local présent .....	8
1.1 Mode de création de l'ACC.....	8
1.2 Le processus de participation des ACNG.....	10
1.3 Le processus de participation des partenaires locaux .....	12
Chapitre 2 : Aperçu des programmes.....	14
Chapitre 3 : analyse de la situation politique, économique, sociale et environnementale du Maroc .....	18
3.1 Analyse globale.....	18
3.2 Focus thématiques .....	22
Chapitre 4 : Description de la société civile, des autorités décentralisées et pouvoirs publics.....	27
4.1 - La société civile.....	27
4.2 - Les autorités décentralisées.....	30
4.3 – Les institutions publiques.....	31
4.4 – Focus thématiques .....	32
Chapitre 5 : Analyse de la société civile, des autorités décentralisées, des institutions publiques et des pistes envisagées pour leur renforcement.....	34
5.1 – La société civile.....	34
5.2 – Les autorités décentralisées.....	35
5.3 – Focus thématiques .....	37
Chapitre 6 : identification des acteurs en matière de développement .....	39
Chapitre 7 : identification des types de partenaires .....	50
Chapitre 8 : identification des futurs domaines d'intervention de chaque ANCG.....	51
8.1 : futurs domaines d'intervention .....	51
8.2 : Modèles de changements .....	52
Chapitre 9 : analyse des opportunités et des risques .....	58

Chapitre 10 : possibilités de synergie et de complémentarité.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
10.1 Introduction : possibilités de synergie et de complémentarité .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
10.2 Possibilités de synergie et de complémentarité .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Bibliographie.....	73

## Liste des abréviations

		HCEFLCD	Haut Commissariat des Eaux et Forêts, et à la Lutte Contre la Désertification
ADA	Agence de Développement Agricole	HCP	Haut Commissariat au Plan
		IMT	Institut de Médecine Tropicale
AGR	Activités Génératrices de Revenus	INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences	IAV	Institut Agronomique et Vétérinaire
ACNG	Acteur de la Coopération Non Gouvernementale	INRA	Institut National de Recherche Agronomique
ANDZOA	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier	MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
AO	Appellation d'Origine	MEEM	Ministère de l'Environnement, de l'Eau et des Mines
ANPME	Agence Nationale pour les Petites et Moyennes Entreprises	MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
AT	Assistant Technique	OCP	Office Chériféen des Phosphates
ATI	Assistant Technique International	OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
BdeF	Bailleur de Fonds	ONCA	Office National du Conseil Agricole
		ONDH	Observatoire National du Développement Humain
BM	Banque Mondiale	OP	Organisation professionnelle/paysanne
CC	Changements Climatiques	OPA	Organisation professionnelle agricole
CCG	Caisse Centrale de Garantie	PAM	Plante Aromatique et Médicinale
CTB	Coopération Technique Belge	PCD	Plan Communal de Développement

CNRST	Centre National de la Recherche Scientifique et Technique	PMV	Plan Maroc Vert
CL	Collectivité Locale	PPP	Partenariat Public Privé
CR	Conseil Régional	RCA	Renforcement de Capacités des Acteurs
CRI	Centre Régional d'Investissement	REMESS	Réseau Marocain d'Economie Sociale et Solidaire
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture	RIAM	Réseau des Initiatives en Agro écologie au Maroc
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture	RH	Ressources Humaines
DUE	Délégation de l'Union Européenne	SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
ENA	Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès	SNCA	Stratégie Nationale de Conseil Agricole
ENFI	Ecole Nationale Forestière d'Ingénieurs	UE	Union européenne
ENSP	Ecole Nationale de Santé Publique		
FDA	Fonds de Développement Agricole	CGLU	Cités et Gouvernements Locaux Unis

## Introduction

L'analyse contextuelle commune du Maroc, présentée dans ce document s'appuie sur la loi relative à la coopération belge au développement (19/03/2013, modifiée par la loi du 09/01/2014) articles 2- 6°/7 et l'Arrêté royal du 24 avril 2014, art. 14 § 1 & 2.

Cet outil a pour but de réaliser une analyse qualitative par les ACNG du contexte marocain, de manière commune et suivant le modèle défini par l'A.R. Il s'agit donc d'une présentation du contexte et des opportunités de synergie et complémentarité qui en découlent, et non pas de programmes et de projets concrets.

Cette analyse de contexte ne peut en aucun cas être utilisée comme source d'information pour attribuer certaines positions à une organisation ou organisation partenaire spécifique mentionnée dans le présent document.

Cette analyse de contexte constitue avant toute chose une opportunité d'identifier des points de collaboration, des synergies et des complémentarités. S'il est approuvé, cet ACC formera un document de référence important pour :

- les programmes qui seront introduits auprès de la DGD et qui doivent indiquer, pour chaque objectif spécifique, de quelle façon le programme tient compte d'au moins une ACC ;
- l'établissement du rapport sur l'état d'avancement des opportunités de synergie et de complémentarité contenues dans l'ACC, dont la remise est prévue en 2019 ;

- l'octroi d'un financement par la DGD dans le cadre d'initiatives en matière de synergie et complémentarité.

Cet exercice s'appuie sur les acteurs de la coopération non-gouvernementale (« ACNG ») susceptibles de prévoir la mise en oeuvre d'un programme au Maroc dans les 10 prochaines années. Il s'agit des 17 participants suivants et de leurs coordinateurs (comprenant le lead) :

	Leden/membres	Statut	Contact	Mail
1	Aide au Développement Gembloux (ADG)	Actif	Gilles Michelin	gilles.michelin@ong-adg.be
2	Association pour la Promotion de l'Enseignement et de la Formation à l'Etranger (APEFE)	Actif	Luc Ameye	l.ameye@apefe.org
			Benoît Stievenart	b.stievenart@apefe.org
3	Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES) - Commission de la Coopération au Développement (CDD)	Actif	Fabienne Delaunois	fabienne.delaunois@umons.ac.be
			Jean-François Guillaume	jean-francois.guillaume@ulg.ac.be
4	Avocats Sans Frontières	Actif	Francesca Boniotti	fboniotti@asf.be
			Chantal van Cutsem	cvancutsem@asf.be
5	Echos Communication	Actif	Gautier Brygo	gautier.brygo@echoscommunication.org
			Miguel de Clerck	miguel@echoscommunication.org
6	Groupe thématique "travail décent" pour la région "Afrique de l'Ouest, du Nord et Palestine"	Informatif	Veronique wemaere	vwemaere@solsoc.be
7	Handicap International	Actif	Corinne Gillet	himaghreb@mtds.com
			Cândida SALGADO SILVA	(csalgadosilva@handicap-international.org)
			Lucie Dos Santos	ldossantos@handicap-international.org
8	IIAV/IEOI (ACV-CSC)		(Stijn Sintubin)	(stijn.sintubin@acv-csc.be)
			(Veerle Lens)	(veerle.lens@acv-csc.be)
9	Institut de Médecine Tropicale d'Anvers	Actif	Vincent Debrouwere	vdbrouwere@itg.be
			Karen Van der Veken	kvanderveken@itg.be
10	Institut des Affaires Publics	Informatif	Daniel MATHIEU	mathieu.daniel@iap-belgique.org
11	KIYO	Actif	Magali Guyaut	magali.guyaut@kiyo-ngo.be
			Julien Carr	southprojects@islamic-relief.be
			Ahmed Bouziane	direction@islamic-relief.be
<b>12</b>	<b>Médecins du Monde</b>	<b>Lead</b>	<b>Fabio Pompetti</b>	<b>Fabio.Pompetti@medecinsdumonde.be</b>
13	OXFAM Solidarité – Solidariteit	Informatif	Alexander Therry	ath@oxfamsol.be
14	RCN Justice & Démocratie	Informatif	Martien Schotsmans	martien.schotsmans@rcn-ong.be
			Florence Liégeois	florence.liegeois@rcn-ong.be
15	Solidarité Socialiste	Informatif	Veronique wemaere	vwemaere@solsoc.be
16	Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW)/ Association de la Ville et des Communes de la Région Bruxelloise (AVCB)	Actif	Isabelle Compagnie	isabelle.compagnie@uvcw.be
			Jean-Michel Reniers	jean-michel.reniers@avcb-vsgeb.be

17	VLIR-UOS	Actif	Kathleen Wuytack	kathleen.wuytack@vliruos.be
18	Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw (VVSG)	Actif	Bert Janssens	bert.janssens@vmsg.be
			Ashley Hennekam	ashley.hennekam@vmsg.be
			Daan Sanders	Daan.Sanders@stad.Antwerpen.be

Le terme actif : correspond aux ANCG déjà actives au Maroc

Le terme informatif correspond aux ANCG n'ayant pas actuellement de projets au Maroc, et prévoyant d'en avoir dans les prochaines années.

## Description de la façon dont l'analyse contextuelle commune a vu le jour et du processus de participation des ACNG, de leurs partenaires locaux et éventuellement de tout autre partenaire local présent

### 1.1 Mode de création de l'ACC

Médecins du Monde Belgique a été désignée lead de l'analyse contextuelle relative au Maroc. Cette analyse a été réalisée dans le cadre de la loi relative à la coopération belge au développement et de l'Arrêté royal du 24 avril 2014.

Pour ce faire, Médecins du Monde et les ACNG participants à l'ACC se sont basées sur le Vade Mecum mis à disposition par les coupoles et approuvé par leurs Conseils d'Administration.

Le calendrier suivant a été suivi :

10/02/2015	Premier contact établi avec les ACNG membres et création définitive de la liste des ACNG participant à l'ACC
10/02/2015	Prise de contact avec l'ACC thématique « travail décent » pour l'Afrique de l'Ouest, du Nord et pour la Palestine
15/02/2015	Définition des ACNG à rôles actifs et informatifs
15/03/2015	Cartographie des ACNG par thèmes d'intervention passés et futurs, projets et programmes, et partenaires : récolte de l'information et compilation par le lead.
15/03/2015	Rassemblement des analyses individuelles selon le canevas des chapitres 3-4-5 et des autres analyses pertinentes
31/03/2015	Confirmation de la demande de budget aux coupoles
02/04/2015	Organisation d'une première réunion de travail au siège de MdM, avec pour objectifs : aboutir à un accord sur répartition des tâches, aboutir à un accord sur les besoins budgétaires, s'accorder sur les modalités



	d'implication des partenaires sud, s'accorder sur le recours à un consultant externe et sur les modalités le cas échéant.
08/04/2015	Soumission du formulaire de demande de budget aux coupoles (budget estimé, justification, etc.)
08/04/2015	Publication de l'état des lieux et de la « to do list » sur la plateforme en ligne one drive
10/04/2015	Publication et envoi des TDR pour la mission de consultance aux ACNG membres de l'ACC pour diffusion
15/04/2015	Information par les ACNG au lead de la façon dont les partenaires sud sont impliqués
27/04/2015	Publication sur la plateforme one drive de la liste des partenaires locaux à impliquer
30/04/2015	Soumission par les membres actifs préalablement déterminés de la compilation des chapitres 3-4-5-9 par thèmes
11/05/2015	Recrutement du consultant (sur CV) sur base des avis et propositions des ACNG membres. Mise à disposition des chapitres 3-4-5-9 premièrement compilés, des analyses individuelles et autres analyses pertinentes, ainsi que tout document à la disposition du lead permettant de mener à bien la mission.
03/06/2015	Organisation d'une réunion de présentation mi-parcours du draft réalisé par le consultant dans le but : de présenter l'état d'avancement et les points nécessitant d'être approfondis, de s'accorder sur les informations complémentaires à apporter, de permettre aux ACNG d'amender le document et de faire leurs recommandations
23/06/2015	Soumission du premier draft aux coupoles

	Organisation d'une réunion avec tous les ACNG dans le but de discuter des synergies et complémentarités potentielles futures
15/09/2015	Soumission du draft final aux coupoles
16/10/2015	Texte définitif prêt et accord de tous les membres de l'ACC Maroc concernés.

Suivant les lignes directrices du Vade Mecum, l'ACC Maroc se compose de 10 chapitres. Ceux-ci ont été alimentés par les analyses individuelles fournies par les ACNG, les autres documents et analyses pertinent(e)s (bibliographie jointe en annexe), les différentes réunions d'échange, les exercices de compilation des ACNG actifs, et le travail effectué par le consultant.

Ils portent sur les thèmes identifiés comme prioritaires pour l'analyse contextuelle du Maroc, à savoir : Justice et droits de l'homme, Gouvernance locale, Développement socioéconomique et soutien à l'entrepreneuriat, Santé, Education et recherche, et Agriculture.

A ceux-ci s'ajoutent les thèmes transversaux du genre et de l'environnement, intégrés tout au long de l'analyse, et les thèmes prioritaires que sont le travail décent et les droits des enfants – également intégrés de manière transversale.

## 1.2 Le processus de participation des ACNG

L'ACC Maroc a regroupé 16 ACNG, dont 10 membres actifs. Ceux-ci sont les suivants : Aide au développement Gembloux, APEFE, ARES CDD, Avocats Sans Frontières, Echos Communications, Handicap International, Institut des Affaires Publiques, Institut de Médecine Tropicale d'Anvers, KIYO, Médecins du Monde, OXFAM Solidarités, RCN Justice & démocratie, Solidarité Socialiste, UVWC / AVCB, VLIR UOS, et VVSG.

La prise de contact avec les ACNG membres fut rapide, dès février 2015, et a permis non seulement d'identifier les membres actifs et informatifs, mais aussi de collecter les analyses individuelles et autres documents pertinents. Sur cette base, une **première réunion fut organisée en avril 2015** dans le but de définir ensemble les thématiques de travail de l'ACC (cf. supra), en s'appuyant également sur la cartographie des ACNG préalablement établie.

Pour les thèmes de travail précités, les membres actifs ont donc procédé à la compilation des informations mises à disposition par les ACNG (collectées en début de processus et disponibles sur la plateforme en ligne) pour les chapitres 3, 4, 5 et 9.

La charge de travail s'est répartie comme suit :

- Justice et droits de l'homme: Avocats Sans Frontières
- Gouvernance locale: AVCB-UVCW, VVSG et ECHOS communications
- Développement socio-économique et soutien à l'entrepreneuriat: APEFE
- Santé: MdM (relecture par l'IMT)
- Education et recherche: ARES CDD et Vliuos (ainsi qu'un appui d'Echos communications et de l'APEFE)
- Agriculture: Aide au Développement Gembloux
- Genre et environnement, droits des enfants : tous

Le Travail décent est un des trois thèmes prioritaires. Dès lors, dans le chapitre 3 de cette ACC, le Travail décent est repris en tant qu'élément de l'analyse de la situation sociale du Maroc. Pour l'analyse contextuelle commune sur ce thème, nous nous référons à l'ACC thématique Afrique de l'Ouest, du Nord et Palestine.

En outre, au cours du processus, les possibilités de complémentarité et de synergie en matière de Travail décent ont été étudiées. Elles seront reprises au chapitre 10.

En ce sens, l'ACC Maroc et l'ACC thématique sont donc complémentaires et doivent être lues conjointement. Ensemble, elles constituent une seule et même analyse globale pour le Maroc.

L'analyse thématique a été réalisée au départ d'une vision internationale et régionale sur le thème, mais les domaines d'intervention proposés, les types d'organisations partenaires et leurs besoins en matière de renforcement de capacité indiquent des opportunités de soutien à l'échelle nationale. Dès lors, pour élaborer cette ACC thématique, les ACNG disposant d'une expertise démontrée dans le pays ont été impliqués activement. Un représentant de l'ACNG de l'ACC Travail Décent a été la personne de contact de cette ACC au cours du processus en vue d'assurer le lien et la complémentarité entre l'ACC thématique et l'ACC pays.

L'analyse thématique Afrique de l'Ouest, du Nord et Palestine sur le Travail décent reprend en détail les quatre piliers ou objectifs stratégiques de l'Agenda pour le Travail décent de l'OIT: il doit s'agir (1), d'un travail librement choisi et productif, (2) bénéficiant du respect des droits internationaux des travailleurs, (3) donnant accès à une protection sociale et (4) où les travailleurs sont entendus à travers un dialogue social.

L'accès aux soins de santé, les droits sexuels et reproductifs, la sécurité sociale, et la formation professionnelle sont des domaines d'intervention importants dans la mobilisation en faveur de l'Agenda Travail décent. Ces mêmes domaines d'intervention sont globalement repris dans cette ACC. C'est pourquoi il y a

lieu de comprendre la description et l'identification de ces domaines d'intervention, aux chapitres 3 et 8, dans l'optique tant de cette ACC que de l'ACC thématique Afrique de l'Ouest, du Nord et Palestine.

Par ailleurs, une fois ce travail d'analyse et de compilation réalisé, il a été fait appel à un consultant, conformément à ce qui a été décidé lors de la réunion **du 02 avril 2015**. Les ACNG se sont montrées réactives quant à choix de la personne en charge de compiler les chapitres existants et de compiler l'écriture de l'ACC. La réunion **du 03 juin** a également permis aux membres actifs et informatifs présents d'amender la proposition de texte ACC, de faire leur recommandations et d'apporter l'information complémentaire nécessaire.

Par la suite, la réunion **du vendredi 28 août 2015** a permis aux membres actifs et informatifs présents d'à nouveau amender la proposition de texte de l'ACC, d'y faire leurs remarques et, enfin, de déterminer et discuter du contenu du Chapitre 10 relatif aux synergies et complémentarités.

Les contacts furent constants avec les personnes de référence au niveau des sièges des ACNG, et les représentants des ACNG au Maroc, lorsqu'il y a lieu, furent impliqués ou tout du moins informés du processus.

D'une manière générale, les membres aussi bien actifs qu'informatifs furent, pour la plupart, réactifs et motivés dans leur participation à l'ACC. L'esprit fut collaboratif, et les réunions<sup>1</sup> furent riches et efficaces.

## 1.3 Le processus de participation des partenaires locaux

### 1.3.1 Représentation belge au Maroc

La représentation diplomatique belge à Rabat fut informée du processus de l'ACC lors d'un rendez-vous téléphonique entre le lead et M. Denys, Ministre conseiller à la coopération ainsi que Messieurs Lietar et Guidiri, Attachés à la coopération. Cet entretien a permis d'échanger sur le processus, sur les visions et orientations de la coopération belgo-marocaine, sur les points de recoupement entre l'ACC et le nouveau programme de coopération belgo-marocaine ainsi que sur le rôle des ACNG belges dans le futur et les synergies envisageables.

La Coopération Technique Belge fut également informée du processus et consultée sur les possibilités de synergies, via le représentant résidant au Maroc, de même que ses organisations partenaires.

### 1.3.2 ONG locales

L'implication des partenaires sud s'est faite sur une base double :

---

<sup>1</sup> Plusieurs réunions ont notamment été organisées au siège de MDM à Bruxelles

D'une part via la consultation unilatérale des partenaires des ACNG participantes: relecture, apport d'information, entretiens téléphoniques, skype, courriels, ...

D'autre part via l'organisation de quelques réunions thématiques au sud incluant les partenaires pertinents. Il s'agit notamment de **la réunion organisée à Rabat à la mi-avril par MdM**. Celle-ci a porté sur l'analyse de la société civile marocaine et a vu la participation de quelques représentants des ACNG membres (Echos communications, ASF, ...) et partenaires de MdM ou acteurs locaux pertinents en matière de santé et/ou migration (AMAPPE, GADEM, FOO, Caritas, ENSP, ALCS, AMSED, ENSP...)

D'autres réunions de ce genre eurent lieu dans le courant du mois de mars, tels l'atelier de réflexion stratégique tenu par ASF (mars), ou le séminaire sud du VLIR à Casablanca, dont les résultats et analyses des partenaires ont pu être intégrées à l'ACC.

## Chapitre 2 : Aperçu des programmes

Au cours des dernières années, 15 ANCG ont mené des programmes dans 8 grands secteurs :

- Agriculture (Développement rural, Eau)
- Développement économique et entrepreneuriat
- Environnement
- Santé
- Education et recherche
- Gouvernance, collectivités locales
- Justice et droits de l'homme
- Genre

La plupart des ONG, notamment dans les secteurs de l'éducation, la santé, du développement socio-économique, la gouvernance et les droits humains, ont mené des programmes avec une forte composante « soft » : étude, renforcement de capacités, accompagnement des partenaires....

Les programmes menés avec des partenaires marocains, correspondent bien aux enjeux de développement du Maroc et aux grandes priorités de l'Etat (cf. chapitre suivant).

Sur la question des synergies et de la complémentarité, 4 points peuvent être ici rappelés :

- Les 2 ACNG liées à la recherche et l'enseignement supérieur, ARES-CDD et VLIR-UOS se concertent pour éviter l'apparition de doublons ou de concurrences dans un même pays ou un même thème.
- L'ONGD L'IAP a travaillé en synergie avec la CTB :
  - en organisant en Belgique des stages pour des fonctionnaires marocains sur le thème de la gestion du cycle de projets, la gestion de l'environnement pour un développement durable et la gestion financière, la planification et le suivi évaluation de projets/programmes de développement. Un voyage d'étude a également été organisé sur le thème de la gestion des déchets et assimilés ;
  - en formant des fonctionnaires au Maroc (Agadir, Tanger, Ifrane et Oujda) sur la conception et la réalisation de formations en ingénierie de formations.
- L'APEFE a inclus dans son programme actuel sur l'entrepreneuriat féminin des axes de travail avec l'ONG Echos Communication, mais à ce jour, aucune réalisation concrète n'a pu être actée. Des rapprochements sont également envisagés avec la CTB, et des synergies existent avec des hautes écoles et universités belges sous financement fédéré.

- OXFAM - Solidarité travaille déjà dans une approche concertée et cohérente, dans le cadre d'une stratégie commune OXFAM, avec les autres entités associées à OXFAM au Maghreb: Oxfam Novib (Pays-Bas), Oxfam Intermon (Espagne), Oxfam Italie (OIT), et Oxfam France (OFR). La distinction entre affiliés a surtout des répercussions contractuelles envers les bailleurs. Au sein de la confédération Oxfam, Oxfam-Solidarité a le lead pour la question du sahara occidental
- ADG a travaillé en synergie en organisant en Belgique :
  - Une formation en gestion du cycle de projets agricoles dans le cadre du PMV et autour du modèle des coopératives pour des cadres de l'Agence de Développement Social également avec la CTB (2013 – 2 semaines)
  - Une formation sur les méthodologies d'appui à l'innovation en agriculture familiale avec Gembloux Agro-Bio Tech Université de Liège et l'ARES à laquelle a participé un cadre du Haut-Commissariat aux Eaux et Forêt et à la Lutte contre la désertification (2014 – 5 semaines)
  - En donnant en Belgique une formation en gestion de projets agricoles pour des cadres de l'ADA en collaboration avec l'IAP pour la CTB (2012 - 1 semaine).

Tableau : récapitulatif des projets des ANCG belges au Maroc pour la période 2011 - 2015

ANCG	NB total de projets sur la période	MONTANT FINANCIERS (k€)	Acteurs publics				Acteurs privés	
			Collectivités locales	Services déconcentrés et agences régionales	Adm centrales, agences d'Etat	Universités...	Associations	Autres
Aide au Développement Gembloux (ADG)	Non actif au Maroc	25						
APEFE	1	5 847		ANAPEC	Emploi et affaires sociales, Département de la formation professionnelle		AFEM Al Amana	
ARES - CDD	10	5 625				IAV, FES, OUJDA...		
Avocats Sans Frontières	1	500					ADALA	
Echos	6	1 369	CGLUA	Wilaya			REMESS	Mohcine

Communication			CR et CL Oriental ; Mohamed Cherkaoui (conseiller au CGLUA) ; communes de Bouanane, Figuig, Machra Hammadi, Nador, Berkane.	(Mohamed Mansouri) et CRI Oriental, Mohamed Zaoui (en charge de la coopération entre Province de l'oriental et la Région Champagne Ardennes)				Kodad (Président de l'AMIC) ; consultants spécialisés
Groupe thématique "travail décent"	Non actif							
Handicap International	7	1 835		ANAPEC	Affaires sociales INDH Santé			Colombe blanche, Collectif pour la Promotion des Doits des personnes en situation de Handicap, Association de l'Enfance handicapée – Agadir, Club des handicapés de l'association Bouregreg - Salé, Amicale Marocaine des Handicapés – Casablanca, Association Horizon des handicapés - Ouarzazate
IIAV/IEOI (ACV-CSC)								
Institut de Médecine Tropicale d'Anvers	13	3 181			Ministère de la santé, ONDH	ENSP		BM, OMS, UNPFA
IAP	7	ND						CTB
KIYO	1	100						KARAMA, IBNY, Aide et secours
<b>Médecins du Monde</b>	2	2 246		DR Santé Oriental	Santé INDH			AMSED, ALCS, AMPF, ROMT, Plateforme de protection des migrants, Al Wafae



OXFAM	5	ND					FMAS, AMSTED Espace Associatif Transparency Maroc	
RCN Justice et Démocratie	Non actif							
Solidarité Socialiste	1	1 021					RESAQ	Institut de formation de proximité
UVCW / AVCB	1	1 083	Communes de : Ait Zineb ; Amerzgane, Oued Essafa, Sidi Bibi, Belfaa, Gourrama, Mokrisset, Berkane, Aïn Beni Mathar, Al Hoceima					
VLIR UOS	3	283				Diverses universités		
VVSG	2	394	ville de Hasselt et gouvernement flamand Missour, El Haj					

Plus de détails sur les ACNG partenaires et les projets décrits peuvent être trouvés dans les annexes jointes à l'ACC.

## Chapitre 3 : analyse de la situation politique, économique, sociale et environnementale du Maroc

Le Royaume du Maroc est une monarchie dont le Chef d'Etat est le Roi Mohammed VI. La superficie du Maroc est de 446.550 km<sup>2</sup>, sa capitale est Rabat et les principales villes sont Casablanca, Fès, Tanger, Meknès, Marrakech, Salé, et Agadir. Les langues officielles sont l'arabe et le tamazight et les langues courantes sont l'arabe dialectal (darija), le français et les langues berbères. La population compte 33,8 millions d'habitants<sup>2</sup>, la croissance démographique est de +1,02 %, l'espérance de vie est de 76,5 ans. Les religions sont l'islam sunnite de rite malékite (99%) le christianisme et le judaïsme. Le taux d'alphabétisation est de 56,1% et le pays occupe la 130<sup>ème</sup> position en matière d'indice de développement humain (IDH).

La question territoriale au Maroc est toujours impactée par la situation du Sahara occidental, dont le Maroc réclame l'intégration, qu'il a réalisé dans les faits sur 80% dudit territoire. Cependant, le front Polisario et l'Algérie contestent toujours la position marocaine. Les Nations Unies disposent d'un mandat officiel pour la recherche d'une solution juste et durable (cf. 3.1.2).

Pour toute analyse, il convient donc de prendre en compte que le statut de ce territoire n'est pas encore défini internationalement, le flou juridique rendant difficile de connaître les responsabilités des divers acteurs, y compris le Maroc, d'autant que peu de données sont disponibles.

Enfin, le fait d'opérer une distinction entre le Maroc et le territoire du Sahara Occidental n'implique en aucun cas que les ACNG belges prennent

position dans ce dossier, si ce n'est en appliquant au mieux le cadre légal international et en respectant les processus mis en place par les Nations-Unies.

### 3.1 Analyse globale

#### 3.1.1 Contexte politique

Le contexte politique de ces dernières années a été marqué par cinq faits majeurs :

- dans l'esprit du printemps arabe, un mouvement de contestation pacifique émerge au Maroc ; c'est le mouvement du 20 février 2011. C'est une des origines de la nouvelle constitution votée le 1<sup>er</sup> juillet 2011.
- la constitution votée le 1<sup>er</sup> juillet 2011 ; si elle ne change pas fondamentalement la répartition des pouvoirs, elle introduit cependant plus de clarté dans les rôles et fonctions du gouvernement et du chef de l'Etat. Elle consacre une véritable évolution dans la prise en compte des droits humains, notamment par la création du CNDH (Commission Nationale des Droits de l'Homme).
- La mise en place d'un nouvel arsenal législatif avec 19 lois organiques prévues par la Constitution, dont celles relatives à la régionalisation
- La venue au pouvoir, suite aux élections du 25 novembre 2011, du Parti de la Justice et du Développement (PJD) dont l'actuel chef du Gouvernement, M. Benkirane, est issu
- la poursuite de la dynamique des réformes engagées dans les années 2000, sous l'impulsion du roi Mohammed VI, dans tous les domaines : Code de la Famille (2004), qui a modifié favorablement le statut de la femme, lancement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (2005) dédiée à la lutte contre la pauvreté, code de la presse (2007), relance de la décentralisation avec la nouvelle charte communale (2008), et la régionalisation avancée.

---

<sup>2</sup> Source HCP – Recensement Général de la Population 2014 (et idem pour les données chiffrées suivantes)

### 3.1.2 Le contexte géopolitique

Le contexte géopolitique du Maroc est fortement influencé par deux facteurs déterminants :

- La question du Sahara occidental (cf. analyse détaillée en annexe), qui est un axe majeur de la diplomatie de Rabat. Depuis le cessez-le-feu de 1991, le Sahara occidental est considéré par le Maroc comme faisant partie de ses provinces du Sud dont il représente 64% de la superficie). La dynamique socio-économique est fondée d'une part sur l'exploitation des ressources de ce territoire (pêche, maraîchage intensif sous serre, phosphates et minerais, prospection pétrolière...), et d'autre part un soutien très important du gouvernement pour les infrastructures de base et la lutte contre la pauvreté.
- La défense de l'« *intégrité territoriale* » a été érigée en cause nationale directement portée par la monarchie. "Le Maroc restera dans son Sahara, et le Sahara demeurera dans son Maroc jusqu'à la fin des temps" (discours du roi Mohammed VI prononcé le jeudi 6 novembre 2014, en commémoration de l'anniversaire de la Marche verte). Le Maroc préconise une large autonomie dans le cadre de la souveraineté du royaume alaouite pour résoudre le conflit du Sahara occidental. Le Royaume a inscrit cette proposition dans un nouveau cadre institutionnel avec la régionalisation avancée (inscrit dans la Constitution de 2011 et la loi organique récemment votée).

Pour le Polisario (le représentant internationalement reconnu du peuple sahraoui), le conflit du Sahara occidental est avant toute chose une question d'autodétermination des peuples. Il a toujours affirmé que sa seule et unique demande est l'application du droit international et en particulier le droit à l'autodétermination des peuples. La fermeté est aussi de mise à Alger, premier soutien du Polisario, pour des raisons autant historiques, que de leadership régional. En fin de compte, la question du Sahara occidental est de fait un conflit gelé en plein cœur du Maghreb. Les Occidentaux sont peu enclins à troubler ce

statu quo : le Maroc et l'Algérie sont deux partenaires clés dans la lutte contre le terrorisme.

Les Nations Unies ont inscrit le Territoire du Sahara occidental dans la liste des territoires non-autonomes dont le processus de décolonisation n'a pas encore abouti. La position des Nations Unies, traduite dans des résolutions diverses du Conseil de Sécurité, est de demander aux parties prenantes d'arriver à « a just, lasting and mutually acceptable political solution that would provide for the right of self-determination of the people of Western Sahara ». La Minurso (Mission des Nations Unies pour l'organisation du Référendum au Sahara Occidental) est présente sur le terrain depuis 1991.

- Le positionnement géographique, social et politico-religieux du Maroc, qui le place comme espace d'articulation entre Europe et Afrique, et entre Afrique et Moyen Orient. Depuis plusieurs années, le Maroc affirme son positionnement incontournable d'articulation de l'Orient à l'Occident et de l'Europe à l'Afrique. Trois axes clés en découlent :
  - Le renforcement des relations et des coopérations des pays du Golfe et du Maroc : nombreux investissements émirati et qatari, présence du Maroc au Conseil de Coopération du Golfe...
  - Négociation du statut avancé avec l'Union Européenne ; actuellement le processus est dans une phase de mise en concordance des aspects législatifs, réglementaires, normatifs (programme Réussir le Statut Avancé 2)
  - Forte évolution de la diplomatie économique du Maroc en Afrique, dans un double objectif : générer de nouveaux courants d'affaires, notamment dans les services, le bâtiment et travaux publics (BTP), les phosphates... et rompre son isolement diplomatique et géographique, notamment depuis que le Maroc a quitté l'Union africaine en 1984 après qu'elle eut reconnu la République arabe sahraouie démocratique (RASD).

### 3.1.3 Le cadre général de la politique du gouvernement :

Le gouvernement actuel, dans la lignée du gouvernement précédent, entend mettre en œuvre un programme de développement économique et social pour le Maroc, en vue de générer une croissance soutenue et d'améliorer les conditions de vie de la population. Afin de concrétiser ce programme de développement économique et social, le gouvernement s'est engagé dans un ensemble de vastes réformes politiques stratégiques et sectorielles afin de relever le défi de la compétitivité.

Dans la mise en œuvre de ce vaste programme de développement, 5 grands axes prioritaires doivent être atteints<sup>3</sup> :

1. Approfondir l'identité nationale et préserver la cohérence et la diversité de ses composantes
2. Consacrer l'Etat de droit, la régionalisation avancée et la bonne gouvernance
3. Mettre en place les conditions d'une économie forte, compétitive et créatrice d'emploi
4. Renforcer la souveraineté nationale et le rayonnement du Maroc et
5. Instaurer un nouveau pacte social qui consacre la solidarité entre les classes/couches sociales, les générations et les régions tout en garantissant l'accès aux services sociaux de base.

L'objectif, via la mise en place d'une croissance soutenue et créatrice d'emploi, est d'améliorer le profil des finances publiques, appuyer le développement du secteur privé, lutter contre la pauvreté et améliorer les conditions de vie de la population.

A ces fins, un ensemble de réformes et de stratégies nationales ont été mis en place :

- poursuite des réformes dans les domaines régaliens de l'Etat, notamment pour l'administration publique, la justice, le secteur financier
- poursuite des grandes réformes du champ social et des services publics : éducation, santé, réduction des inégalités et la pauvreté, plan national pour l'égalité, politique migratoire...
- Accroissement de la résilience aux facteurs environnementaux et de changement climatique avec notamment l'intégration de la Charte nationale pour l'Environnement et le Développement Durable dans les politiques sectorielles, le plan COP 21 (Conférence des Nations unies sur le climat du 30 novembre au 11 décembre 2015 à Paris)...
- stratégies sectorielles territorialisées couvrant les différents domaines de l'activité économique du pays qui visent à la fois à moderniser les secteurs traditionnels (l'agriculture, la pêche, les mines, etc.) et à développer les secteurs innovants :
  - Plan Maroc Vert pour le développement agricole
  - Stratégie logistique
  - Plan Halieutis pour la pêche maritime
  - Stratégie de l'eau
  - Pacte national pour l'émergence industrielle (secteurs textile, automobile, aéronautique, agroalimentaire, cuir, électronique, offshoring, et programmes transversaux pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises, le climat des affaires, le renforcement de capacités, la création de plateforme industrielle intégrée et d'écosystèmes industriels)
  - Stratégie du tourisme
  - Vision 2015 pour l'artisanat
  - Stratégie énergétique (objectif d'atteindre d'ici 2020, 42% des besoins énergétiques par un mix d'énergies renouvelables)
  - Stratégie Maroc numérique pour le développement des technologies de l'information et de communication (TIC).

<sup>3</sup> Banque Africaine de Développement, *Maroc – Document de stratégie pays 2012 – 2016*, 44 p.

Sur le plan de la sécurité, et en particulier de la lutte contre le terrorisme, le Royaume a considérablement développé sa stratégie, actions et moyens. Ainsi a-t-on vu au 1<sup>er</sup> trimestre 2015 une réorganisation complète des 3 services de sécurité et la création de nouveaux services intégrant beaucoup plus les nouvelles approches, les NTIC... En contrepartie, cette prégnance sécuritaire très forte, peut provoquer une mise en péril des droits et libertés publiques et individuelles dans la mesure où il légitimerait la répression d'Etat. Le contexte régional augmente la menace terroriste existante avec un climat d'insécurité généralisée dans la région Sahel-Maghreb-Moyen-Orient. Cette situation a pour conséquence une militarisation du pays et une augmentation des dépenses militaires au détriment d'autres secteurs. Ainsi, par exemple, le gouvernement marocain vient-il d'ériger une clôture sur la frontière entre le Maroc et l'Algérie au niveau de la région de l'Oriental, sur 400km de Saïdia à Figuig. Ce mur se rajoute au Mur des Sables que le Maroc a construit dans les années 80 entre le Territoire du Sahara occidental sous son contrôle et la partie contrôlée par le Polisario. Long de quelques 2.800km, le mur est accompagné par le plus long champ de mines anti-personnel au monde.

### 3.1.3 La situation démographique et sociale :

Les évolutions démographiques montrent une stabilisation de la croissance de population : les résultats du recensement général de la population et de l'habitat de 2014 indiquent que l'effectif de la population légale du royaume a atteint, au 1<sup>er</sup> septembre 2014, le nombre de 33.848.242 dont 33.762.036 marocains et 86.206 étrangers. Le nombre de ménages est de 7.313.806. Entre 2004 et 2014, l'effectif de la population a donc crû de 1,25%. Le taux d'urbanisation est de 60.3% en 2014 contre 55,1% en 2004.

Dans son dernier rapport sur le développement humain dans le monde, paru en 2014) le Programme des Nations Unies pour le développement classe le Maroc à la 129e position, sur un total de 187 pays. Avec une

ACC MAROC

espérance de vie de 70,9 ans, une durée moyenne de scolarisation de 4,4 ans, un revenu national brut par habitant de 6.905 dollars, le pays est dans une situation intermédiaire.

La question de la migration (notamment des subsahariens) est devenue en quelques années un sujet de préoccupations. De nouvelles orientations ont été données en 2013 par le chef de l'Etat, sous l'impulsion de la société civile, des organisations internationales et des institutions du Royaume. Plusieurs programmes ont été mis en place avec le soutien de l'UE et des Etats membres (plus d'information sur la situation migratoire en annexe).

Le développement économique du Maroc engendre un phénomène d'exode rural et de disparités des zones urbaines et rurales avec un enjeu sur la préservation de la cohésion sociale et la protection des plus vulnérables, notamment des enfants.

### 3.1.3 La situation économique :

Au cours des dernières années, l'économie marocaine a été caractérisée par sa stabilité macroéconomique couplée à une inflation basse, et ce malgré la conjoncture mondiale en crise. Après une croissance économique dynamique en 2013 (5%), elle a baissé en 2014 (3,5%), principalement en raison de la baisse des rendements agricoles. Toutefois, l'économie est solide, reposant sur les exportations, l'essor des investissements privés et le tourisme (10% du PIB), de même que sur le déploiement d'une stratégie de développement économique en Afrique subsaharienne. La croissance devrait augmenter en 2015, soutenue par l'activité manufacturière et les services. Avec l'appui du FMI, le pays a entrepris des réformes structurelles qui commencent à porter leurs fruits, en particulier avec la réforme de la caisse de compensation.

Indicateurs de croissance	2011	2012	2013	2014 (e)	2015 (e)
PIB (milliards USD)	99,21	95,90	103,82	112,55	121,89
PIB (croissance annuelle en %, prix constant)	5,0	2,7	4,4	3,5	4,7
PIB par habitant (USD)	3.082	2.949	3	3.392	3.638
Solde des finances publiques (en % du PIB)	-6,8	-7,4	-5,7	-6,2	-5,3
Endettement de l'Etat (en % du PIB)	54,4	60,4	64,6	66,0	66,2
Taux d'inflation (%)	0,9	1,3	1,9	1,1	2,0
Taux de chômage (% de la population active)	8,9	9,0	9,2	9,1	9,0
Balance des transactions courantes (milliards USD)	-7,99	-9,35	-7,87	-7,69	-7,11
Balance des transactions courantes (en % du PIB)	-8,0	-9,7	-7,6	-6,8	-5,8

Source : FMI - World Economic Outlook Database - dernières données disponibles

### 3.1.3 Les aspects environnementaux :

Au cours de ces dernières décennies, le Maroc s'est développé dans un contexte de changements environnementaux et climatiques, combinée à une dynamique démographique forte. De fait, la dynamique de pression sur les ressources naturelles s'est accentuée, affectant la résilience des écosystèmes forestiers et du secteur agricole à cause notamment de la raréfaction des ressources en eau dont la disponibilité est passée de 2 560 m<sup>3</sup>/habitant/an en 1960 à 730 m<sup>3</sup>/habitant/ an aujourd'hui (source Ministère de l'Environnement).

En outre la dynamique d'urbanisation rapide, de développement industriel et du flux de transports, ont induit de nombreux problèmes de pollution (sols, eaux, air), et d'augmentation des besoins en eau, énergie... La ACC MAROC

question de la prise en compte de l'environnement n'est pas récente au Maroc, puisque le Royaume est signataire depuis une vingtaine d'années des principales conventions internationales portant sur la biodiversité, les aires protégées, la lutte contre la désertification, la lutte contre le changement climatique, les polluants dangereux, le milieu marin...

Conscient de cette situation, le Maroc s'est engagé dans une démarche volontaire et forte dans la lutte contre le réchauffement climatique, dans le cadre d'une approche intégrée, participative et responsable (source Ministère de l'Environnement). Au cours de ces dernières années, le Maroc a érigé une politique nationale de l'environnement et du développement durable, renforcé son cadre législatif, adopté des programmes nationaux en matière d'assainissement des eaux usées, des déchets, de lutte contre la désertification, de lutte et d'atténuation des effets du changement climatique... et commencé la mise en cohérence des principales politiques sectorielles avec la charte de l'Environnement et du développement durable (5<sup>ème</sup> axe stratégique du cadre d'appui du système des Nations Unies auprès du Maroc). De manière concrète, le gouvernement du Maroc a établi un cadre d'investissements d'actions en faveur de l'atténuation des effets du changement climatique, et s'est positionné comme un acteur déterminé à faire bouger les choses dans le cadre de la COP 21 prévue en décembre prochain à Paris puis la COP 22 dont il sera le pays organisateur.

## 3.2 Focus thématiques

### Agriculture (Développement Rural, Eau)

Le secteur agricole constitue l'un des piliers de l'économie marocaine. Il représente la première source d'emplois du pays, occupant environ 40 % de la population active. Ce taux atteint même près de 75 % dans les zones rurales du pays<sup>4</sup>. Le secteur participe pour 15 % environ au produit intérieur

<sup>4</sup> MAPM, 2015. L'agriculture marocaine en chiffres 2014.

brut (PIB) national (mais avec des variations annuelles importantes en fonction des conditions climatiques). Avec 100 milliards de dirhams<sup>5</sup>, le PIB agricole a progressé de 43 % depuis 2008, soit un peu plus que la progression du revenu national enregistrée durant la période (moyenne annuelle de 5 %).

Cette contribution remarquable du secteur à l'économie du pays est supportée par une politique volontariste en la matière dont le principal instrument est le Plan Maroc Vert (PMV), une stratégie adoptée en 2008 dont l'ambition est de faire de l'agriculture le principal moteur de croissance et de lutte contre la pauvreté du pays. Le PMV<sup>6</sup>, décliné sous forme de 16 plans régionaux correspondant aux 16 régions du pays, comporte 2 piliers majeurs :

- Le premier vise à développer une agriculture moderne, compétitive et adaptée aux règles du marché, grâce à une nouvelle vague d'investissements privés, organisés autour de nouveaux modèles d'agrégation. Ce pilier doit bénéficier à quelque 400.000 agriculteurs à travers 700 à 900 projets pour un montant d'investissements de 110 à 150 milliards de dirhams<sup>7</sup>.
- Le pilier 2 concerne l'agriculture dite solidaire et veut développer une approche orientée vers la lutte contre la pauvreté par l'augmentation significative du revenu agricole des exploitants les plus fragiles, notamment dans les zones défavorisées ou périphériques (zones montagneuses, terres oasiennes, zones non irrigables). Il concerne entre 600 et 800.000 agriculteurs et envisage trois types d'action : des projets d'intensification, des projets de diversification et des projets de reconversion vers des filières plus rémunératrices, soit au total 500 projets pour un investissement de 15 à 20 milliards de dirhams.

<sup>5</sup> Soit environ 92,5 milliards d'euros au taux actuel (1 EUR = 10,8 MAD).

<sup>6</sup> <http://www.agriculture.gov.ma/pages/la-strategie> - consulté le 2 avril 2015.

<sup>7</sup> Plan Maroc Vert. Vers une agriculture durable et compétitive. In *Mohammed VI 15 ans de règle*. Supplément de La vie éco du 25 juillet 2014, Rabat : 99-101.

- À ces deux piliers s'ajoute une série de mesures transversales, allant de la réorganisation du paysage institutionnel des structures administratives en charge du secteur en passant par un nouveau modèle d'encadrement et de conseil agricole, une nouvelle politique de l'eau, des actions en matière foncière, l'encouragement à l'organisation interprofessionnelle et l'amélioration du climat des affaires afin de favoriser l'investissement privé et l'accès aux marchés extérieurs.

Après 6 années de mise en œuvre, le PMV justifie de nombreux résultats et atouts indéniables<sup>8</sup>. Cependant, en privilégiant l'approche par filière, il ne tient pas suffisamment compte du caractère souvent multi-activités de la majorité des petites exploitations rurales, une diversité essentielle à conserver car elle constitue un facteur de résilience pour ces populations vivant dans un milieu soumis aux aléas, notamment climatiques, de manière chronique.

### Développement socio-économique et entrepreneuriat

L'économie marocaine est marquée par la prévalence de micros ou petites entreprises à faible capacité de création d'emploi, souvent sous-capitalisées et contrôlées par du capital familial et dont les systèmes d'information sont désuets. Aussi, le marché de l'emploi est confronté à une faible adéquation entre la demande et l'offre de compétences. Le secteur informel est en effet particulièrement important au Maroc (contribution à hauteur de 14,3% du PIB<sup>9</sup>), et la tendance actuelle va vers un passage de plus en plus important des entreprises établies vers l'informel comme moyen de survie.

<sup>8</sup> Cf. Rapport 2014 de l'Agence de Développement Agricole disponible sur le portail internet de l'ADA : [www.ada.gov.ma](http://www.ada.gov.ma)

<sup>9</sup> ANAPEC, 1.1 Rapport sur le contexte socio-économique du Maroc, dans le cadre du Projet «ELOISE: Enhance Labour Opportunities to Improve Social Environment », Contrat no. DC-HUM/2009/211-263, 2009, [PDF en ligne], consulté le 29.09.2014, <http://recap.itcilo.org/fr/documentation/files-eliose/rapport-sur-le-contexte-socioeconomique-du-maroc>.

Ces activités informelles permettent à un nombre croissant de personnes d'assurer un revenu minimum et de bénéficier de produits et services « *dans des conditions accessibles*<sup>10</sup> ». L'évolution de la législation (statut d'auto entrepreneur...) a clairement pour objet de faciliter le passage de l'informel à l'économie « formelle » et de multiplier les opportunités de création d'activités.

Ces dernières années la question de l'entrepreneuriat a évolué au Maroc ; de plus en plus d'universités et d'établissements d'enseignements supérieurs ont inclus ce thème dans les cursus d'enseignement, et commencent à créer des incubateurs pour encourager jeunes diplômés et doctorants à créer leurs entreprises. Parallèlement de plus en plus d'associations voient le jour dans ce domaine.

### Le secteur de la santé

Le Maroc a réalisé des progrès significatifs en matière de santé au cours des deux dernières décennies. Les investissements consentis par l'État en faveur du secteur de la santé ont permis d'améliorer de façon significative le niveau de santé de la population, comme en témoignent l'accroissement de l'espérance de vie à la naissance (72,2 ans) ou la forte réduction des incidences de certaines maladies transmissibles (poliomyélite, diphtérie, tétanos néonatal, rougeole, trachome, paludisme, etc.). La maîtrise de la croissance démographique ainsi que l'extension relative de la couverture sanitaire sont autant d'autres indicateurs d'une évolution positive du secteur santé. Des insuffisances persistent toutefois. Il s'agit avant tout des inégalités importantes et persistantes entre milieu urbain et rural, population aisée et défavorisée, entre personnes avec et sans couverture médicale, dans l'accès aux soins.

---

<sup>10</sup> Ibid.

Concernant la santé des personnes en situation de handicap, la nouvelle constitution a ouvert un ensemble d'opportunités à saisir pour le mouvement des personnes handicapées. Plusieurs instances consultatives (16) ont été créées sur différentes questions liées directement à leurs préoccupations.

### Education et recherche

Le système d'éducation du Maroc comprend les enseignements préscolaire, primaire, secondaire et supérieur. Depuis deux décennies, le Maroc a accordé au secteur de l'éducation une importance particulière, compte tenu du rôle primordial qui lui revient dans le développement économique, social et culturel. Pour autant, les problèmes sont encore nombreux et l'éducation fait l'objet depuis plus d'une année de réflexions aboutissant à la mise en place de nouvelles réformes.

L'éducation primaire et secondaire a montré depuis de nombreuses années des lacunes considérables que les responsables marocains ont la volonté de combler. Les actuels projets de réforme sont orientés vers le développement d'une école de qualité, pour tous, en prise avec le contexte socio-économique.

L'enseignement supérieur est un enjeu primordial au Maroc. Malgré les investissements effectués, le personnel académique est en effectif largement insuffisant pour faire face à une formation de qualité, devant un nombre d'étudiants sans cesse croissant (l'accroissement des diplômés du secondaire (bacheliers au Maroc) est de 12% par an depuis 2010 !). Les défis de l'enseignement supérieur marocain restent nombreux et sont liés à l'assurance-qualité, l'augmentation de la demande, l'employabilité des diplômés, le financement et la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur. Ses atouts sont le bilinguisme, la modernisation en cours qui renforce sa visibilité à l'international et le nombre important



d'étudiants étrangers. Si les défis sont encore nombreux, ils sont néanmoins bien identifiés par les stratégies nationales.

## Justice et droits de l'homme

Le contexte des droits humains évolue fortement depuis quelques années. Certains acquis sont maintenus et renforcés, d'autres sont malheureusement à la traîne. Ainsi, le Maroc s'est doté d'un Plan d'Action National pour l'Enfance (PANE) et a ratifié la CIDE (Convention Internationale des Droits de l'Enfants), ainsi que les différents protocoles relatifs. Cependant, la liberté d'expression, de manifestation et d'association font encore l'objet de certaines restrictions. Une amélioration du respect des droits humains est réelle, mais des points d'amélioration sont encore nécessaires :

- Le droit à un procès équitable; c'est un des enjeux majeurs de la réforme de la justice, en préparation Le traitement fait aux migrants, réfugiés et autres demandeurs d'asile ainsi qu'un système judiciaire adapté aux mineurs.
- Le traitement fait aux migrants, réfugiés et autres demandeurs d'asile et la traite des êtres humains : malgré l'adoption d'un nouveau cadre législatif, sur le terrain beaucoup de manquements sont constatés
- L'égalité entre les hommes et les femmes et l'indivisibilité et l'universalité des droits de l'enfant : l'application des dispositions légales se heurte souvent :
  - aux normes culturelles et à de la tradition : droits de la femmes et des enfants dans le divorce, droits des jeunes filles dans le mariage, droits des orphelins et des enfants naturels, etc.
  - À un certain manque de volonté politique (protection de l'enfance vulnérable, ...).
  - Aux enjeux de l'exode rural, des disparités entre zones rurales et urbaines et des migrations : éclatement de la protection sociétale, vie de rue, réseaux de drogue,

- abandons et trafics d'enfants et accès des enfants aux services de base (soins de santé, logement et éducation)
- Au développement économique : travail des enfants
- au taux élevé d'analphabétisme
- Les libertés individuelles, notamment des minorités, en particulier des activistes sahraouis.

## Travail Décemment

**Le chômage** persiste auprès des jeunes de 15 à 24 ans dont 18, 6 % sont au chômage. Celui des jeunes diplômés atteint le taux préoccupant de 26,8 %. Le taux de chômage des femmes atteint 25 %. Elles sont victimes de discriminations à l'embauche. Les stratégies publiques sont insuffisamment inclusives et n'opte pas assez pour une formation professionnelle et technique adaptée aux besoins de l'économie marocaine et facilitant la sortie de l'économie informelle.

Le taux d'emploi **du secteur informel** est estimé à environ 41 % des emplois au Maroc (hors agriculture, administration et collectivité locale). Il représente plus de 14 % du PIB et compte presque autant de main d'œuvre que dans le secteur formel. Il est favorisé par une économie peu performante et non compétitive dans un environnement international défavorable avec des frontières perméables qui facilitent l'évasion fiscale, détruisent l'emploi et découragent les savoir-faire locaux. Le secteur informel n'assure pas de couverture sociale pour ses employés, favorise les mauvaises conditions du travail, ne paie pas d'impôts et pratique une concurrence déloyale envers les entreprises structurées. Le travail au noir aussi est très répandu et comme l'économie informelle, son étendue réelle et l'ampleur de ses effets sur le développement économique et social au Maroc échappe faute de données précises. La Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) estime qu'un million d'emplois ne sont pas déclarés.

**La protection sociale** se limite à la retraite et à la couverture médicale. Elles ne sont pas généralisées à toute la population. Une avancée importante est néanmoins à noter car depuis 2015, les femmes isolées avec enfant bénéficient d'un revenu Minimex. Malgré les avancées significatives des dernières années, plus d'un tiers de la population marocaine reste exclue de l'assurance maladie obligatoire tandis que seuls 35 % de la population bénéficient d'une retraite. Le Maroc figure parmi les pays de la zone MENA où le taux de couverture retraite est le plus faibles. 22 % de la population bénéficie d'une couverture médicale via l'AMO (Assurance Maladie Obligatoire) qui s'adresse à une population solvable. Les personnes dont les revenus annuels sont inférieurs à 500 euros bénéficient du RAMED. Ce régime d'assurance maladie qualifié par certain d'« assurance des pauvres » a été mis en place en 2011 et touche aujourd'hui huit millions de personnes fragiles et pauvres. Le bilan positif est toutefois à nuancer. Il n'est pas certain que l'Etat puisse en assurer les dépenses. De plus, le droit à la survie et au développement des enfants ne peut pas toujours être assumé par des parents en situation d'extrême pauvreté et/ou vulnérabilité, notamment les femmes seules.

Des initiatives de **l'Economie Sociale et Solidaire** sont développées par les populations précarisées pour améliorer leurs revenus mais aussi leurs relations sociales. C'est un secteur prometteur que l'Etat veut mettre à contribution dans les efforts visant la promotion de l'emploi, la lutte contre la pauvreté et la structuration du secteur informel avec l'appui de l'INDH (Initiatives Nationale de Développement Humains). Une nouvelle loi (112-12) est en discussion pour doter les coopératives d'un cadre juridique mieux adapté à leur domaine d'intervention. L'ESS se développera-t-elle uniquement dans le but de contribuer à alléger les déficits sociaux (pauvreté, chômage et vulnérabilité de près d'un quart de la population marocaine) créés par les politiques économiques libérales actuelles ou avec des perspectives de développer des alternatives à ces politiques.

ACC MAROC

Le Maroc est classé à l'indice 3 « violation régulière des droits » : la convention n° 87 sur « **la liberté syndicale et la protection du droit syndical** » n'y a pas encore été ratifiée. Le Code du travail, en dépit de ses insuffisances, ne s'applique que dans un nombre limité d'entreprises du secteur privé. C'est ainsi que les droits des travailleurs les plus élémentaires ne sont toujours pas garantis aujourd'hui. Les licenciements individuels et collectifs arbitraires des ouvriers et les fermetures illégales des entreprises se poursuivent tandis que les droits et libertés syndicales sont incriminés particulièrement dans le secteur privé.

En matière de **dialogue social**, le comité économique, social et environnemental a multiplié les consultations et avis sur plusieurs aspects stratégiques de l'économie nationale, tandis que le dialogue entre le gouvernement et les centrales syndicales, interrompus en avril 2011, a repris cette année autour de négociations pour la hausse des salaires et le régime des retraites.

## Chapitre 4 : Description de la société civile, des autorités décentralisées et pouvoirs publics

### 4.1 - La société civile

Les organisations de la société civile, en particulier les associations, se sont considérablement développées au Maroc depuis une vingtaine d'années. Préalablement, dans les années 1960-1980, les associations étaient principalement des associations de bienfaisance dans le prolongement des réseaux caritatifs traditionnels. Il s'agissait également d'associations culturelles, éducatives, ou encore d'associations centrées vers des catégories spécifiques de population (orphelins par exemple).

Deux phases de développement, mises en avant par différentes études<sup>11</sup>, ont ensuite pris place :

- Une première phase du début des années 1990 à 2007 avec l'ouverture politique du régime puis l'avènement du règne du roi Mohamed VI. Au début de cette période, ce sont essentiellement des associations entre plaidoyer et opposition qui sont issues de la culture des droits de l'homme. Associations militantes, elles se sont mobilisées sur les droits fondamentaux de l'homme, jusqu'à devenir des interlocuteurs du pouvoir en place. De même les associations tournées vers le plaidoyer vont faire avancer très significativement certaines causes, le droit des femmes par exemple, et devenir elles aussi de véritables interlocuteurs de l'Etat. Un autre type d'association va prendre beaucoup d'importance, avec la lutte contre la

pauvreté et le micro crédit. Enfin se développeront les associations et ONG de développement dont le savoir-faire a permis de répondre à des demandes sociales jusqu'alors non traitées par l'Etat. Finalement toutes ces associations vont progressivement acquérir une légitimité à intervenir dans le champ public, que ce soit au niveau national ou au niveau local.

- Une seconde phase depuis 2007 avec le développement de l'INDH. Les associations sont sollicitées, et encouragées dans leur création, pour animer le développement de l'espace local dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et la précarité et venir en appui aux actions entreprises par l'Etat et les collectivités locales. Ce sont, de ce fait, des associations locales (à l'échelle d'un douar ou d'un quartier), de petite taille, engagées dans des actions relevant de l'éducation, de la santé, de l'accès aux services sociaux de base, du désenclavement, de la culture, lutte contre la précarité... Le rapport du Conseil Economique Social et Environnemental insiste sur la faiblesse des associations, en matière de capacités de conception et montage de projets, de gestion et de suivi ; la pérennité de la plupart de ces associations est de ce fait loin d'être assurée. Le rapport du CESE fait mention de 6 000 associations et coopératives bénéficiaires dans le cadre de l'INDH.

Le Maroc ne dispose pas de données centralisées et mises à jour concernant les associations. Le chiffre de 90 000 à 100 000 associations est régulièrement avancé. L'étude conduite par le HCP en 2009, portant sur les associations existantes en 2007, mentionne le chiffre de 45 000 associations. Le Ministre en charge des relations avec le Parlement et la société civile a, quant à lui déclaré que le nombre d'associations au Maroc serait estimé en 2013 à plus de 90 000 OSC<sup>12</sup> ; et le Ministère de l'Intérieur avance un chiffre de l'ordre de 116 800 fin 2014.

Au-delà du nombre, il nous semble important de relever quelques-unes des caractéristiques et dynamiques du tissu associatif<sup>13</sup> :

---

<sup>11</sup> Enquête nationale auprès des institutions sans but lucratif (exercice 2007) – HCP décembre 2011 ; Etude sur les associations marocaines de développement – MDS ; La société civile ente transition démocratique et consolidation autoritaire : le cas du Maroc – M.Tozy, in Les sociétés civiles dans le Monde Musulman, La Découverte 2011 ; INDH : analyse et recommandations – Rapport du Conseil Economique Social et Environnemental – 2013

---

<sup>12</sup> (Emission 'Invité du dimanche' du 24/03/2013 sur la RTM, <http://www.youtube.com/watch?v=zYw5g0TeeMo>.)

<sup>13</sup> Les données sont extraites de l'enquête HCP ci-dessus mentionnée

- En 2007, les adhésions des associations ont atteint près de 15 millions dont plus de la moitié pour les associations intervenant dans les secteurs suivants : culture, sports et loisirs et développement, logement.
- Une grande disparité dans la répartition territoriale :
  - 5 régions concentrent 60% du nombre total : Rabat Salé, Zemour Zaer, Sous Massa Draa, Marrakech Tensift Haouz, Grand Casablanca et Meknès Tafilalet
  - Les 3 régions de Tanger, Du Gharb et du Doukkala affichent les taux les plus faibles
- Une grande variété de domaines d'intervention dont 2 sont prépondérants : culture, sports et loisirs d'une part, et développement et logement d'autre part. On peut penser que cette répartition a évolué, avec le tissu associatif généré par l'INDH, notamment vers le domaine du développement d'Activités Génératrices de revenus.
- Une grande disparité dans la taille et l'espace de rayonnement des associations :
  - En 2007, la majorité des associations (les ¾) a un rayon d'action très localisé (douar, quartier, commune), 12,8% interviennent au niveau provincial 5% au niveau régional et seulement 0,6% au niveau national
  - On peut penser que cette proportion a évolué avec l'INDH vers une plus grande part des associations locales
- La taille des associations reflète ces constats :
  - 1/3 des associations ont un budget annuel inférieur ou égal à 10 000 MAD
  - Presque la moitié dispose d'un budget annuel de 10 à 100 000 MAD
  - Les 20% restants sont dans des tranches de budget supérieur à 100 000MAD dont seulement 2,5% sont au-delà de 1 million de MAD
- Trois associations sur 10 recourent au travail salarié, les autres, c'est-à-dire la grande majorité, comptent sur leurs bénévoles :
  - En nombre d'emplois cela représente en 2007, 27 919 emplois à temps plein et 35 405 emplois à temps partiel,
  - Parmi les associations « employeuses », l'essentiel (79%) compte moins de 2 salariés équivalent temps plein, 18% en emploi de 2 à 10, et seulement 4% plus de 10,
  - L'étude susmentionnée du HCP, pointe 17 associations employant plus de 60 personnes, essentiellement dans les domaines des services sociaux (santé, éducation) et dans une moindre mesure, celui de la culture et des sports
- Ce sont les organisations qui relèvent des domaines des droits humains, des activités internationales et de la culture qui appartiennent le plus à des réseaux. La majorité des associations exercent leurs activités sans appartenir à un réseau d'associations.
- Enfin, toujours d'après cette même étude susmentionnée, une faible minorité des associations recourent à un partenariat. Ce sont surtout celles exerçant des activités dans les relations internationales, l'éducation, le développement et le logement, les services sociaux et l'environnement qui ont le plus mis en place des partenariats. L'Etat et les établissements publics sont les principaux partenaires. Viennent ensuite les associations elles-mêmes, la coopération internationale (institutions et ONG internationales réseaux MRE...) et les collectivités locales.

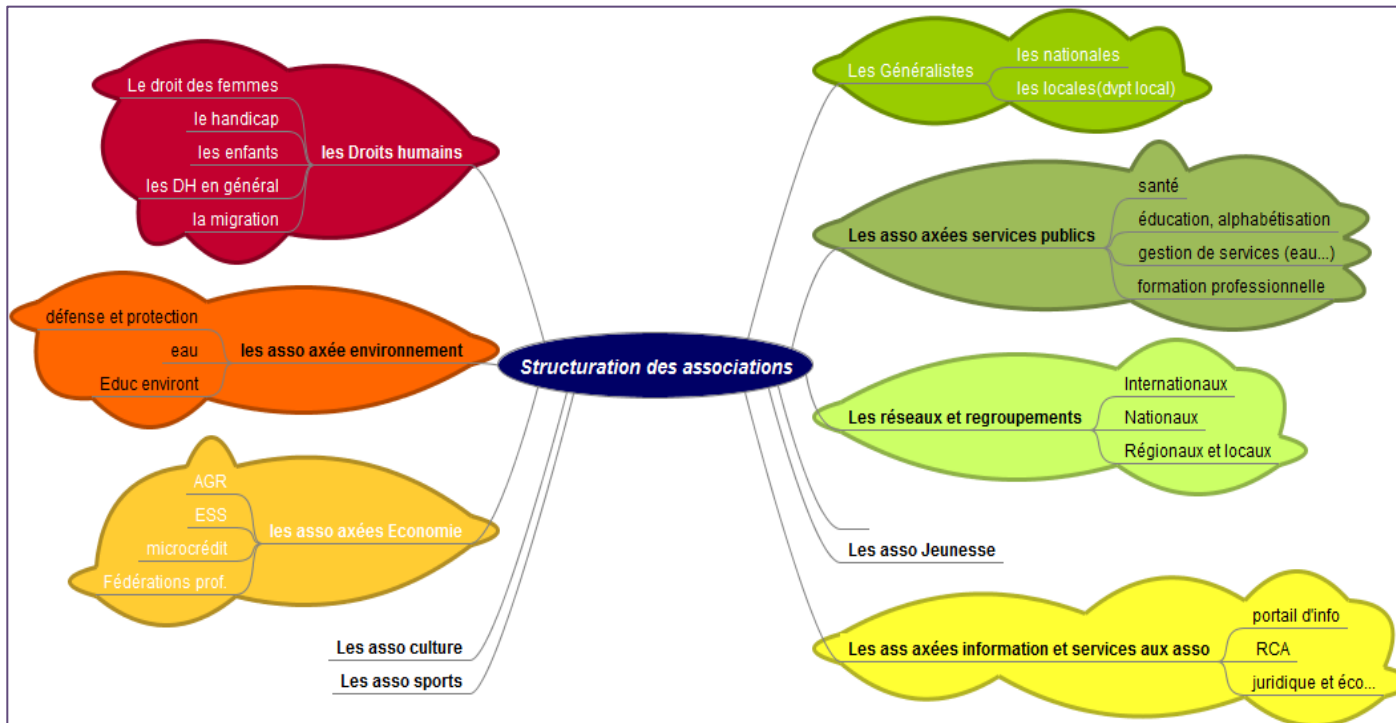
A la lecture des différents documents, et à la lumière des entretiens, il nous semble important de souligner la dynamique de structuration du tissu associatif en cours au Maroc.

- D'une part, les associations s'organisent, soit autour de thématiques spécifiques (culture, sport, jeunesse, environnement, droits humains...), soit elles ont une mission plus généraliste. Aujourd'hui, la plupart des responsables associatifs estiment que les associations doivent davantage se spécialiser, pour être plus efficaces. Leur rayon d'action est d'abord local. Une partie d'entre elles restent organisées sur une base religieuse et de bienfaisance. On notera également des faiblesses de réflexion stratégique et d'élaboration et/ou de maîtrise de politiques transversales, notamment en termes de genre, environnement et approche droits de l'enfant.

- D'autre part, les réseaux, coordinations et regroupements, formels ou informels, se développent le plus souvent sur une base thématique.

Le schéma ci-dessous montre la manière dont les associations se répartissent autour de divers domaines d'activités. Ces domaines font apparaître à la fois des classements proposés dans les études préalablement citées<sup>14</sup> et des situations exprimées par les OSC rencontrées dans le cadre de l'étude du programme « Facilité société civile Maroc » (UE) en 2014.

Figure 1 : mind map de la structuration des OSC en 2014



Source : étude des opérateurs de formation – DUE Maroc 2014

<sup>14</sup> Opus cit Enquête national HCP et étude M. Tozy ACC MAROC

Outre les associations, trois autres catégories d'organisations de la société civile sont en plein développement :

- Les fondations, qui au Maroc ne disposent pas à ce jour de statut spécifique, sont de trois types :
  - Les fondations royales, couvrent à peu près tous les domaines et disposent de budgets considérables ; Fondation Mohammed V pour la solidarité créée par le roi lors de sa prise de règne (en 15 ans près de 4 milliards de dirhams de réalisations), Fondation Mohammed VI pour l'environnement ( 50 millions de dh de budget), Fondation pour l'éducation, pour l'Afrique... Toutes les grandes entreprises et institutions abondent les fonds et nombre d'administrations y ont détaché des personnels ;
  - Les fondations des grandes entreprises : presque toutes en ont créé : OCP, Managem (mines), toutes les banques...
  - Les fondations associatives : Fondation Zakoura (éducation)...
- Les organisations professionnelles et fédérations : concernent de plus en plus tous les branches et tous les métiers
- Les organisations de média et journalistes pour porter une voix indépendante du pouvoir, même si de nombreux sujets restent « tabous ».

## 4.2 - Les autorités décentralisées

A ce jour, le Maroc comprend 16 régions (dont 3 englobent le Territoire du Sahara Occidental), 71 provinces et préfectures, 1547 communes. Suite aux nouvelles lois organiques récemment votées (Décret du 20 Février 2015), le nombre de régions est passé à 12 selon un nouveau découpage. Deux régions (El Aajun al Hamra et Dakhla-Oued Addahab) sont dans le territoire du Sahara Occidental.

Les collectivités territoriales sont des entités dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elles n'ont pas toutes les mêmes règles de fonctionnement ni le même statut. Le découpage administratif fait référence d'une part à des entités décentralisées gérées par des élus que sont :

- la commune, première collectivité créée par la Charte du 23/6/1960 ; charte révisée en 2008

- la province ou la préfecture, consacrée par la constitution de 1962 ;
- la région, érigée en collectivité locale après la révision constitutionnelle de 1992.

La constitution de 2011 a consolidé le rôle des collectivités locales et a prévu que les régions et les autres collectivités territoriales participent à la mise en œuvre de la politique générale de l'Etat et à l'élaboration des politiques territoriales à travers leurs représentants à la Chambre des Conseillers (article 137).

Chacune des collectivités locales se prévaut d'une compétence propre en matière de développement économique et social de son propre territoire. Cependant, les régions, dotées à leur tour du statut de collectivités locales, représentent pour l'Etat l'échelon pertinent pour mettre en œuvre des stratégies de développement. Les compétences des collectivités locales sont de 3 sortes : attributions propres, attributions transférables et attributions consultatives.

Les Collectivités Locales sont soumises à un contrôle permanent et dense de la tutelle concernant l'approbation des programmes pluriannuels et des budgets jusqu'à l'approbation des marchés et des recrutements, en passant par la possibilité de s'opposer à toute décision des conseils considérée illégale ou, dans le cas des communes, contraire à l'intérêt général.

L'examen de la situation actuelle des collectivités locales révèle un fait saillant : leurs ressources ne sont pas à la hauteur des objectifs qui leur sont assignés par la politique de décentralisation. Autant de contraintes et dysfonctionnements continuent de peser sur elles : le potentiel fiscal, l'emprunt, les ressources humaines, les procédures budgétaires, etc.

De plus, le Maroc continue à être marqué par la persistance de réelles inégalités régionales. La répartition de la richesse par région se caractérise par une forte concentration sur le littoral, de Tanger à Agadir (le Grand Casablanca, Rabat-Salé-Zemmour-Zaër, Souss-Massa-Drâa, Tanger-Tétouan et Marrakech-Tensift-Al

Haouz). Les mêmes inégalités touchent les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'accès aux services de base.

Les préfectures et les provinces sont des collectivités locales, dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière (Article premier) qui constituent le deuxième niveau de décentralisation et l'étape intermédiaire entre le pouvoir central et les communes. La province est constituée en majorité de communes rurales avec une dominance de l'aspect rural.

Contrairement à la province, la préfecture est constituée en majorité de communes urbaines. Son espace géographique est de ce fait limité mais la densité de la population y est importante. L'Etat a délibérément choisi de faire du cadre provincial ou/et préfectoral à la fois un relais d'action de l'administration centrale et un moyen de suivi et de contrôle de l'exercice des affaires communales et surtout un centre de pouvoir territorial assurant les fonctions de surveillance politique et d'encadrement social.

La région, est actuellement une collectivité ayant pouvoir de délibération mais non d'exécution. Le Conseil Régional est composé de membres élus au suffrage indirect. Le Wali, représentant de l'Etat à l'échelon régional, est chargé de l'exécution des décisions du Conseil Régional.

La constitution et les nouvelles lois organiques vont profondément modifier cette situation, par l'élection des conseillers régionaux au suffrage universel direct, par l'autonomie financière accordée aux Régions, par l'étendue des compétences dévolues aux Régions.

### **4.3 – Les institutions publiques**

Sans revenir sur l'organisation de l'Etat, il nous semble important de souligner ici certaines configurations particulières.

#### ***Le Pôle Social***

Il est composé de trois institutions publiques :

- le Ministère des Affaires sociales, Ministère du développement social, de la Famille et de la Solidarité (MDSFS)
- l'Agence de Développement Social
- l'Entraide nationale

#### ***Le pôle agricole et environnemental/forestier***

- Ministère de l'Agriculture
- Agence de Développement Agricole
- Agence Nationale du Conseil Agricole
- Agence Nationale pour le Développement des zones d'Oasis et d'arganiers
- Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
- HCEFLCD (Haut Commissariat des Eaux et Forêts, et à la Lutte Contre la Désertification)

#### ***Les droits de l'Homme***

- CNDH (Conseil nationale des droits de l'homme) et 16 CRDH
- Délégation Interministérielle aux Droits de l'Homme
- Observatoire national des droits de l'enfant

## 4.4 – Focus thématiques

Le tableau suivant récapitule pour chacun des thèmes retenus dans l'ACC, les principaux acteurs concernés.

Société civile	Autorités décentralisées	Autorités publiques nationales et gouvernementales	Principaux bailleurs de fonds
<b>Agriculture (Développement Rural, Eau)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chambres d'agriculture</li> <li>▪ ODECO</li> <li>▪ Interprofessions agricoles</li> <li>▪ Très nombreuses associations locales</li> <li>▪ ONG marocaines (ADMR, TARGA...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Régions, provinces et dans une moindre mesure les communes ont des actions pour l'agriculture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MAMP</li> <li>▪ ADA ; ONCA ; ANDZOA</li> <li>▪ HCEFLCD,</li> <li>▪ MEEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UE</li> <li>▪ CTB</li> <li>▪ AFD, GIZ, Cop Suisse</li> <li>▪ Banque mondiale</li> </ul>
<b>Développement économique et entrepreneuriat</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amana et autres institutions de micro finances</li> <li>▪ CGEM</li> <li>▪ Nombreuses associations et ONG (AFEM, FJE...)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANPME,</li> <li>▪ ANAPEC</li> <li>▪ Ministère de l'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CTB</li> <li>▪ Banque mondiale</li> <li>▪ USAID</li> <li>▪ GIZ, AFD</li> <li>▪ BAFD</li> </ul>
<b>Santé</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très nombreuses associations, ONG et réseaux</li> <li>▪ Nombreuses caravanes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provinces et communes</li> <li>▪ Centres de santé et dispensaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Min Santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UE</li> <li>▪ AFD, Coopération Espagnole, JICA, Coopération Italienne, Pays du Golf</li> <li>▪ Banque mondiale</li> <li>▪ OMS, UNFPA, UNICEF</li> </ul>
<b>Education et recherche</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Associations d'enseignants</li> <li>▪ Associations de parents d'élèves</li> <li>▪ Associations thématiques (ex AESVT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communes et provinces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Min Enseignement supérieur</li> <li>▪ CNRST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UE, AFD</li> <li>▪ Banque mondiale</li> <li>▪ Pays du golfe</li> </ul>
<b>Justice et droits de l'Homme</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très nombreuses associations, ONG et réseaux (AMDH, OMDH, GADEM....), ligue marocaine de la protection de l'enfance de et l'éducation sanitaire, aide et secours, ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CNDH et CRDH</li> <li>▪ DIDH</li> <li>▪ MDSFS</li> <li>▪ Observatoire national des droits de l'enfant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MDSFS</li> <li>▪ INDH (initiative Nationale pour le Développement Humain)</li> </ul>
<b>Gouvernance locale</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asso nationale des présidents de communes</li> <li>▪ Asso nationale des régions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toute collectivité locale</li> <li>▪ Coopérations décentralisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DGCL</li> <li>▪ FEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UE,</li> <li>▪ CTB</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>ONG marocaines (TARGA...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmes intégrés (ex DRIN)</li> <li>CGLU Afrique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ecoles et universités de sciences politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collectivités locales européennes</li> </ul>
<b>Genre</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Très nombreuses associations, ONG et réseaux</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Min affaires sociales</li> <li>Prog égalité de genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UE, états membres</li> </ul>
<b>Environnement</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Très nombreuses associations, ONG et réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communes et régions</li> <li>Parcs nationaux, régionaux et aires protégées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DGCL</li> <li>MEEEM</li> <li>HCEFLCD</li> <li>Agences de l'état</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UE</li> <li>GIZ, AFD, Coop suisse</li> <li>Banque Mondial</li> <li>PNUD</li> </ul>

## Chapitre 5 : Analyse de la société civile, des autorités décentralisées, des institutions publiques et des pistes envisagées pour leur renforcement

### 5.1 – La société civile

L'appréciation de l'environnement dans lequel évolue la société civile au Maroc est mitigée et varie selon les catégories des organisations de la société civile. Au cours des deux dernières décennies, cet environnement a connu un élargissement progressif des espaces de libertés, marqué notamment par un dynamisme accru du tissu associatif, ainsi qu'un certain nombre d'avancées en matière de promotion des droits humains et de consolidation de l'Etat de droit.

En 2011, les manifestations pacifiques qu'a connues le Maroc dans le cadre de ce qui a été appelé le "printemps arabe", ont conduit à une réforme constitutionnelle qui consolide les principes fondamentaux de la démocratie et des droits humains et qui réaffirme le rôle de la société civile en tant qu'acteur incontournable dans le développement démocratique et social du pays.

Cependant, de nombreux acteurs associatifs signalent, depuis ces trois dernières années, un accroissement des difficultés auxquelles sont confrontées les associations sur le plan des libertés publiques et de l'effectivité de la loi.

Les élections législatives de 2011 ont conduit à la création du Ministère Chargé des Relations avec le Parlement et la Société civile, qui a entre autres missions de coordonner les relations entre l'Exécutif et les organisations de la société civile.

Depuis sa mise en place, les relations qu'entretient le ministère avec certaines OSC sont difficiles, en raison notamment de plusieurs déclarations du ministre stipulant la nécessité de contrôler le travail des OSC et leur accès aux financements étrangers, qui sont perçues par les OSC comme une volonté de

mise sous tutelle des associations (position récemment confortée par des déclarations du Ministre de l'Intérieur).

Ces tensions ont été particulièrement palpables lors du lancement par le ministère en mars 2013 du dialogue national avec la société civile. Une commission avait alors été créée pour coordonner les consultations, portant sur les mécanismes et les lois à mettre en place pour concrétiser les nouvelles dispositions constitutionnelles relatives au rôle de la société civile. Plus de 3000 OSC et réseaux se sont constitués en une dynamique intitulée "Dynamique de l'appel de Rabat" et ont lancé un dialogue parallèle au dialogue officiel, en vue de présenter leur propres recommandations concernant les nouvelles dispositions constitutionnelles relatives au rôle de la société civile.

Les conclusions et recommandations du dialogue parallèle ont été présentées le 15 avril 2014 lors d'une conférence de presse, et portent sur 4 points essentiels :

- amendement de la loi sur les rassemblements publics, la reconnaissance juridique du bénévolat et des travailleurs sociaux et l'instauration d'une nouvelle loi sur les associations qui soit en ligne avec la nouvelle Constitution.
- suppression, pour les OSC, de la tutelle du ministère de l'Intérieur pour les soumettre uniquement au contrôle du département de la Justice et annulation du régime des deux autorisations, la première étant délivrée par les services de l'Intérieur et la seconde par ceux de la Justice ; prévoir des voies de recours en cas de rejet des demandes ,et revoir la notion d'utilité publique.
- mise en place d'une politique équitable, transparente et durable en matière d'octroi de subventions, ainsi que l'instauration de facilités fiscales au bénéfice des associations.
- adoption d'une stratégie d'accompagnement et de renforcement de leurs capacités afin d'acquérir les compétences nécessaires pour jouer pleinement leur rôle.

Les recommandations du dialogue national officiel ont quant à elles été rendues publiques le 15 mai 2014, et portent sur 6 points clé :

1. Le renforcement des principes, règles et règlements relatifs à la liberté d'association, principalement les aspects en lien avec la création d'association, la liberté d'expression et la pratique du travail associatif.

2. Le renforcement des principes, des règles et des règlements relatifs à l'indépendance des associations et des ONG.
3. Le renforcement de la transparence, de la gouvernance et de la démocratie interne des associations et des ONG.
4. La réglementation de l'appui et le financement publics et garantir l'égalité des chances dans l'accès aux ressources et à l'information.
5. La définition d'un concept global de partenariat entre l'Etat et les associations, l'encadrer dans un sens qui renforcerait le rôle des associations dans l'atteinte des objectifs constitutionnels et les nouvelles dispositions relatives à la démocratie participative, notamment le droit à la pétition, l'initiative législative et les mécanismes de participation des OSC à l'élaboration, suivi et évaluation des politiques publiques.
6. L'adoption d'une politique publique pour le renforcement institutionnel et des capacités au bénéfice des associations et des ONG.

Les OSC consultées dans le cadre de la préparation de la feuille de route de l'UE, y inclus des représentants de la Dynamique de Rabat, font une appréciation positive des recommandations proposées par le dialogue officiel qui rejoignent celles du dialogue parallèle. Toutefois, elles insistent sur la nécessité d'une mise en œuvre effective, transparente, participative et non discriminatoire de ces recommandations.

Dans le droit fil de l'analyse précédente, le défi de la société civile pourrait être ainsi formulé : permettre aux organisations de la société civile d'assumer les rôles et missions que leur permet la Constitution, par la mise en place de processus qualifiés de renforcement de capacités des acteurs. Ce défi doit prendre en compte deux enjeux importants :

- Les attentes et besoins de nombreuses petites et moyennes associations qui sur le terrain ont à mettre en œuvre et à gérer des programmes essentiels pour les populations bénéficiaires. Ces associations ont besoin :
  - d'appui : conseil, accompagnement stratégique, assistance à la mise en œuvre des formations, évaluations des capacités réellement acquises, intégrées et transmises

- de disposer d'outils et de guides mieux formalisés,
- d'avoir un meilleur accès à l'information,
- de mieux comprendre et communiquer avec les collectivités locales...

En un mot, de mieux faire dans leurs territoires avec les acteurs locaux, y compris les communes.

- Les enjeux des grandes organisations et des réseaux, notamment par rapport à l'évolution démocratique et la participation citoyenne... en un mot « relever le défi » de devenir des acteurs clé de la démocratie et de la gouvernance des affaires publiques.

## 5.2 – Les autorités décentralisées

Les communes marocaines font l'objet de critiques pour 4 raisons :

- Leur manque (relatif) d'autonomie : malgré les évolutions de la Charte communale, il apparaît que de nombreux élus locaux marocains ne saisissent pas pleinement leur autonomie décisionnelle par rapport à l'État. Le poids de la tutelle reste présent dans les esprits comme un héritage du passé, ce qui empêche la pleine responsabilisation des élus locaux.
- Leur manque de ressources humaines : Les communes manquent de personnel qualifié. Certains présidents de petites communes rurales sont analphabètes. Selon une étude du Haut-commissariat au Plan près de 12% des présidents de communes sont analphabètes.
- Le manque de moyens financiers au regard de ce qui est attendu d'elles, de leurs compétences et missions
- Leur absence totale de communication : Les communes marocaines ne communiquent pas assez avec la population. Par exemple, pratiquement aucune commune au Maroc n'a créé un site internet de qualité où elle publie son budget. Les communes n'envoient pas non plus de lettres aux habitants et ne diffusent que trop peu d'information. Un grand nombre d'habitants n'a pas la moindre idée de qui sont leurs élus locaux ou de ce qu'ils font.

La mise en place de la décentralisation est donc conditionnée par 5 préalables :

- le renforcement des capacités des élus et fonctionnaires,
- le transfert de compétences aux collectivités territoriales conjugué à la mise à disposition des fonds,

- la définition des procédures d'intervention (gestion du patrimoine communal, marchés publics, etc.)
- l'organisation des interrelations entre les différents niveaux de l'administration (centrale, régionale, locale),
- l'établissement d'une fiscalité permettant aux collectivités territoriales d'augmenter leurs revenus.

L'un des défis majeurs du processus de décentralisation au Maroc consiste donc à trouver des mécanismes, des outils et des stratégies efficaces et efficients pour déployer le potentiel des autorités décentralisées et les asseoir dans leur rôle de moteur du développement local.

Le renforcement des autorités locales doit permettre, à plus long terme, d'améliorer les capacités de gestion du territoire communal, avec pour corollaire le développement des services locaux de base aux citoyens, le développement durable et la mise en valeur des potentialités locales, le cas échéant dans une approche intercommunale. Cet objectif passe par :

- Le renforcement de capacités des acteurs
- La bonne gouvernance locale
- L'ingénierie et le développement de l'intelligence stratégique territoriale
- Le développement inclusif et participatif
- La communication et le développement de leadership

En ce qui concerne les régions, le chantier s'ouvre à peine et les contours n'en sont que très peu connus. Le nouveau cadre législatif a en effet largement redessiné les Régions : périmètre (12 régions au lieu de 16), compétences, modalités électorales, autonomie financière...

Elles sont appelées à jouer un rôle fondamental dans le développement du pays et l'aménagement du territoire. Il est d'ailleurs prévu que la Région puisse créer l'agence régionale de développement, véritable outil de conception, et de mise en œuvre des politiques publiques régionales. L'appui à ce processus est un des enjeux majeurs de ces prochaines années.

En effet, bien que le Maroc exerce dans les faits le contrôle sur ce Territoire, il n'a cependant pas le droit d'y modifier les structures.

Par ailleurs, l'efficacité et la convergence des politiques publiques peuvent être améliorées en adoptant une approche territorialisée pour leur conception et leur mise en œuvre et en tirant profit d'une meilleure articulation entre l'Etat et les territoires.

C'est en grande partie les principes qui prévalent dans la stratégie de « régionalisation avancée » mise en place au Maroc. Les processus participatifs à adopter dans ce cadre sont de nature à faciliter l'adhésion des citoyens et leur engagement en faveur de la réussite et de la viabilité des projets menés. Pour accompagner une telle évolution, il importe de donner aux régions une gouvernance adéquate, simplifiée et lisible.

Une territorialisation efficace des politiques publiques n'est possible qu'associée à un processus de déconcentration. Il aura pour avantage de favoriser la convergence des actions de déploiement de l'intervention publique dans les différents secteurs, à condition d'assurer l'existence de mécanismes permettant la transversalité de ces actions au niveau de l'autorité territoriale.

Toutefois, passer d'une tutelle restrictive des collectivités locales à une tutelle plus progressive d'appui-conseil, d'accompagnement et de renforcement de l'autonomie des collectivités locales demande une mutation dans les comportements et une acquisition de compétences nouvelles auxquelles les cadres des administrations centrales ne sont pas forcément préparés. Un véritable programme d'appui aux administrations centrales pour les ajuster à l'environnement de la décentralisation est nécessaire si l'on ne veut pas que la résistance des administrations centrales mette en péril la réalisation de la volonté politique de régionalisation avancée et d'approfondissement corrélatif de la politique de la décentralisation.

Un dernier point doit être soulevé concernant le rôle particulier que peut jouer la diaspora dans le développement local. Aujourd'hui, elle positionne comme un fort capital humain et financier, qui détient un réel savoir à transmettre et

représente une source essentielle de capitaux étrangers contribuant ainsi fortement au développement du Maroc par l'envoi de fonds, le développement

d'entreprises, la création d'emplois et la génération de revenus. Les diasporas sont importantes dans de nombreuses régions du Maroc (Oriental...).

### 5.3 – Focus thématiques

Les pistes de renforcement identifiées, sont présentées de manière synthétique dans le tableau ci-dessous, pour chacun des thèmes de l'ACC.

Société civile	Autorités décentralisées	Autorités publiques	Remarques
<b>Agriculture (Développement rural, Eau)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pilier 2 du PMV</li> <li>▪ structuration du secteur agricole</li> <li>▪ agriculture durable dans les zones fragiles</li> <li>▪ RCA</li> <li>▪ Valorisation des produits agri petites expl.</li> <li>▪ Intégration critères envi et CC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agri et Changements climatiques</li> <li>▪ Agriculture durable et mise en valeur des territoires et ressources naturelles</li> <li>▪ Organisations locales, coop...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Structuration</li> <li>▪ Conseil agricole</li> <li>▪ Plaidoyer / agri durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un champ de travail très large</li> <li>▪ Vrais enjeux / agriculture durable et paysa</li> <li>▪ Vrais enjeux / zones fragiles (côtières, montagne, oasis...), dont notamment la réduction de l'empreinte agricole sur les ressources en eau</li> </ul>
<b>Développement économique et entrepreneuriat</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérennisation des jeunes entreprises</li> <li>▪ Appui et RCA / création d'entreprises</li> <li>▪ Incubateurs et pépinières d'entreprises</li> <li>▪ Sensibilisation des jeunes, notamment jeunes diplômés et non diplômés</li> <li>▪ Formation en entrepreneuriat, capacités de leadership et management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pépinières d'entreprises</li> <li>▪ Articulation enseignement supérieur et création d'entreprises</li> <li>▪ Valorisation des « gisements » locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcer l'efficacité et l'efficience des acteurs publics</li> <li>▪ Poursuivre le développement des cursus / enseignement</li> <li>▪ Incubateurs et valorisation R&amp;D dans les universités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beaucoup d'initiatives dans ce domaine et peu de mise en cohérence/convergence</li> <li>▪ Besoin de fédérer les parties prenantes</li> <li>▪ Enjeu clé de sortir de l'axe Rabat – Casablanca</li> </ul>
<b>Santé</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RCA ONG et plaidoyer avec les réseaux</li> <li>▪ Soins de santé primaire</li> <li>▪ Appui à certaines catégories de malades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soins de santé primaire</li> <li>▪ Meilleur fonctionnement des centres de santé et dispensaires</li> <li>▪ Meilleure couverture géographique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efficacité, efficience des politiques publiques de santé</li> <li>▪ Offre de soins SSR</li> <li>▪ Recherche opérationnelle sur l'amélioration de l'implantation de programmes et de politiques</li> </ul>	
<b>Education et recherche</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abandon scolaire en milieu rural</li> <li>▪ Manque de docteurs et de relève académique</li> <li>▪ Enseignement de masse non adapté au supérieur, manque d'encadrement des étudiants</li> <li>▪ Besoin d'une meilleure gouvernance des établissements et des nouvelles entités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meilleure fonctionnement des écoles rurales</li> <li>▪ Valorisation de la recherche</li> <li>▪ Renouvellement du système pédagogique de méthodes d'apprentissage</li> <li>▪ Meilleur fonctionnement et gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation des enseignants, écoles doctorales</li> <li>▪ Formation des docteurs et des chercheurs</li> <li>▪ Formation des enseignants</li> <li>▪ Gouvernance et régionalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un champ de travail encore important dont les pistes seront précisées avec la prochaine réforme</li> </ul>

territoriales			
<b>Justice et droits de l'Homme</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination, mise en réseaux, plaidoyer</li> <li>Préserver et valoriser les acquis et expertises</li> <li>Articulation avec le CNDH et CRDH et Observatoire National des droits de l'enfant</li> <li>Réflexion stratégique transversale « approche des droits de l'homme/droits de l'enfant »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de cette thématique dans les politiques régionales et locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne articulation et convergence entre l'ensemble des parties prenantes</li> <li>Garantir la liberté d'associations</li> <li>Convergence avec les grands programmes DH, migrations...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sujet sensible au Maroc : vigilance extrême face aux risques réalistes d'un terrorisme religieux : politiques et mesures coercitives musclées et volonté d'apparaître comme pays « modèle »</li> </ul>
<b>Gouvernance locale</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des acteurs locaux</li> <li>Stratégie, planification, opérationnalisation / développement</li> <li>RCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulation CL / société civile</li> <li>Planification stratégique, PCD...</li> <li>Gouvernance locale</li> <li>Régionalisation</li> <li>RCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne articulation avec la DGCL et DFCAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un des défis majeurs du Royaume</li> </ul>
<b>Genre</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination, mise en réseaux, plaidoyer</li> <li>Préserver et valoriser les acquis et expertises</li> <li>Convergences avec l'ensemble des politiques publiques</li> <li>RCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration de l'approche genre dans les PCD et autres politiques locales et régionales</li> <li>RCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convergence avec la stratégie nationale égalité et genre</li> <li>Appui aux institutions du pôle social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendance progressiste ou conservatisme ?</li> </ul>
<b>Environnement</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination, mise en réseaux, plaidoyer</li> <li>Développer les expertises en matière d'EE</li> <li>RCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approche développement durable</li> <li>Plans locaux d'adaptation aux CC</li> <li>Assainissement des eaux usées communes rurales et petites communes urbaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner la transition écologique</li> <li>Développement économie verte</li> </ul>	

## Chapitre 6 : identification des acteurs en matière de développement

Pour la réalisation de ce chapitre, nous avons décliné pour chacun des grands secteurs identifiés, les différentes catégories d'acteurs et caractérisés simplement la pertinence de développer des relations avec ces acteurs (de + à +++ selon le niveau de pertinence). Préalablement, nous avons pré-identifiés les principaux domaines dans lesquels interviennent les grandes catégories d'acteurs (cf. tableau ci-dessous).

Secteurs	Agriculture (Développement rural, Eau)		Travail Décent	Environnement	Développement Economique et entrepreneurial	Santé	Justice et Droits de l'Homme		Enseignement et Recherche	Genre	Gouvernance locale		
	Agriculture et secteur rural	Eau					Justice et droits humains	Pacification et prévention-résolutions conflits			Renforcement de la société civile	Renforcement de la gouvernance locale	
Types d'acteurs locaux													
<b>Société civile locale</b>													
▪ Petites associations	X			X			X				X	X	
▪ Grandes associations et ONG locales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
▪ Réseaux et plateformes	X		X	X		X	X		X	X	X	X	
<b>Autorités décentralisées</b>													
▪ Communes	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
▪ Régions	X	X					X			X		X	
<b>Institutions publiques</b>													
▪ Ministères	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
▪ Services déconcentrés de l'Etat	X	X	X	X	X	X			X		X	X	
▪ Agences publiques	X	X		X	X		X		X		XX	X	
▪ Etablissements d'enseignement primaire, secondaire, supérieur	X	X		X			X		X	X	X		

## Agriculture (Développement Rural, Eau)

Acteurs	Importance	Relation existante avec les ACNG belges		Pertinence /développement de relations
		Oui/non	importance	
<b>Société civile</b>				
Coopératives	Nombreuses créations de coopératives, en particulier avec l'impulsion des programmes de l'Etat (Plan Maroc Vert, INDH). Importance forte sur le plan économique et social (nb e familles paysannes concernées, revenus générés...). Grande attention apportée aux coopératives par les autorités.	oui	++	+++
Organisations professionnelles agricoles	Un des axes clé du PMV : les services de l'agriculture suscite et s'appuie sur des organisations professionnelles pour le portage des projets pilier 2. Enjeux et besoins énormes en RCA, professionnalisation....	non		+++
Interprofessions filières	Un des axes clé du PMV : les services de l'agriculture s'appuie sur les interprofessions pour l'élaboration, la négociation, puis la mise en œuvre des contrats programme par filière. Enjeux et besoins énormes en RCA, professionnalisation....	non		+++
Associations	Très nombreuses associations locales actives dans l'agriculture, soit en portage d'AGR, soit de manière plus générale	oui	+++	++
ONG internationales	Quelques ONG ont développé des activités récurrentes au Maroc, et sont devenues des acteurs reconnus (par exemple Migration et Développement, le CARI,	non		+++
Fondations	Des fondations privées sont très actives dans ce secteur : fondation OCP, fondation Mohammed VI pour l'environnement, fondation Crédit agricole... leur action est très importante et leur rayonnement ne cesse de s'élargir.	non		+++
Fondations de micro-crédit	Activités toujours significative au Maroc, même si elle a diminué après une période faste, sous le double effet de son coût trop élevé pour les bénéficiaires et des nouvelles politiques de crédit de l'Etat, notamment via le soutien aux TPE.	non		+
Réseaux	Les réseaux du secteur agricole sont en développement : RIAM, REMESS...	oui	++	+++
<b>Autorités décentralisées</b>				
Communes locales ou belges	Les communes rurales et petites communes urbaines, sont très sensibles à la question de l'agriculture ; les PCD incluent en général des actions agricoles dont la mise en œuvre relève d'autres acteurs	non		++
Intercommunalités	Encore peu développée sur l'agriculture, mais une dimension territoriale intéressante	non		+++
Provinces locales ou belges	Activités liées principalement au développement social et à la lutte contre la pauvreté ; dans ce cadre soutien possible aux AGR	non		+
Régions	Collectivité locale en plein bouleversement. Un enjeu important autour de la construction de politiques publiques régionales agricoles complémentaire au PMV	non		+++
<b>Autorités publiques</b>				
MAPM	Ministère stratégique / politique de l'Etat marocain ; forte évolution ces dernières années. Nombreux appuis des Bd F et coopérations bi et multi latérales	Non		non
DRA	Echelle de mise en cohérence du PMV avec le Plan Agricole Régional	Non		+
DPA	Niveau de mise en oeuvre des projets pilier 2 du PMV	Non		+
MEEM	Porteur de la stratégie en matière d'eau, et plus largement de la stratégie de développement durable du pays	Oui		+



ADA	Agence orientée management de projet chargé du pilotage du PMV. Nombreux appuis institutionnels extérieurs	Non		non
ANDZOA	Stratégie forte sur les zones oasiennes et d'arganier	Non		++
ONCA	Structure récemment créée, chargée du conseil et de l'accompagnement des acteurs agricoles (agriculteurs, OP...) ; Bénéficie du soutien de l'UE	Non		+++
HCEFLCD	Particulièrement concerné par le secteur des PAM	Non		++
Enseignement supérieur et recherche	Secteur clé pour l'évolution de l'agriculture et de l'adaptation aux CC. Restructuration en cours avec la création d'un pôle polytechnique (IAV, ENA, ENFI et INRA)	oui	+++	+++

## Développement économique et entrepreneuriat

Acteurs	Importance	Relation existante avec les ANCG		Pertinence /développement de relations
		Oui/non	importance	
<b>Société civile</b>				
Organisations professionnelles	Dynamique en développement au Maroc ; volonté de la CGEM de développer l'entrepreneuriat	oui	++	++
Associations	Très nombreuses associations orientées vers la création d'entreprises au niveau national, régional ou local.	oui	+++	+++
ONG internationales	Plusieurs ONG, travaillent sur ce sujet	non		++
Fondations	Des fondations privées sont très actives dans ce secteur : fondation OCP, fondation Crédit agricole, fondation du jeune entrepreneur, fondation banque populaire...leur action est très importante et leur rayonnement ne cesse de s'élargir.	non		+++
Fondations de micro-crédit	Activités toujours significative au Maroc, même si elle a diminué après une période faste, sous le double effet de son coût trop élevé pour les bénéficiaires et des nouvelles politiques de crédit de l'Etat, notamment via le soutien aux TPE.	non		+
Réseaux	Les réseaux autour de l'entrepreneuriat se développent	non	++	+++
<b>Autorités décentralisées</b>				
Communes	Préoccupations exprimées dans les PCD	oui	+	++
Intercommunalités	Encore peu développées ; celles qui existent mettent souvent l'accent sur le développement économique	non		+++
Provinces	Activités liées principalement au développement social et à la lutte contre la pauvreté ; dans ce cadre soutien possible aux AGR	non		+
Régions	Collectivité locale en plein bouleversement. Un enjeu important autour de la construction de politiques publiques régionales notamment économiques, puisque la Région dispose de cette compétence	oui	+	+++
<b>Autorités publiques</b>				
Ministère emploi et affaires sociales	Nouvelle stratégie gouvernementale pour l'emploi	Oui	+	+
Ministère éducation et formation professionnelle	Développement de l'entrepreneuriat	Oui	+	+
ANPME	Support au développement des entreprises, dispositifs de conseil et de financements	oui	+	+
ANAPEC	L'agence se positionne pour être un acteur central de référence pour la création d'entreprises	Oui	+++	+++
CCG	Fort soutien de la caisse aux PME, TPE et création d'entreprises	Non		+
Universités, grandes écoles	Licence pro et master se développent sur la thématique de la création d'entreprises. Développement en parallèle d'incubateurs pour faciliter la création d'entreprises innovantes	Non		+++
CRI	Centre de formalités pour la création d'entreprises ; stratégies et opportunités d'investissements dans les territoires	Non		++
Organisations internationales	Bailleurs de fond très actif dans ce domaine, dont la Coopération Belge CTB	Oui	++	++

## Education et recherche

Acteurs	Importance	Relation existante avec les ANCG		Pertinence /développement de relations
		Oui/non	importance	
<b>Société civile</b>				
Associations	Très nombreuses associations au niveau national, régional ou local ; associations généralistes, ou spécifiques, associations de parents d'élèves...	oui	+++	++
ONG internationales	Plusieurs ONG, travaillent sur ce sujet	non		++
Fondations	Des fondations privées sont très actives dans ce secteur : fondation OCP, fondation BMCE, fondation Managem...leur action est très importante et leur rayonnement ne cesse de s'élargir.	non		+++
Réseaux	En développement	non	++	+++
<b>Autorités décentralisées</b>				
Communes	Beaucoup d'objectifs dans les PCD	oui	+	++
Provinces	Activités liées principalement au développement social et à la lutte contre la pauvreté ; dans ce cadre soutien aux projets en lien avec l'éducation, la lutte contre l'abandon scolaire...	non		+++
Régions	Collectivité locale en plein bouleversement. L'éducation n'est pas au cœur des compétences des régions	non		+
<b>Autorités publiques</b>				
Ministère emploi et affaires sociales	Nouvelle stratégie gouvernementale pour l'emploi	Oui	+	+
Ministère éducation et formation professionnelle	Nouvelle stratégie pour l'éducation, stratégie nationale pour l'éducation non formelle, fort développement de la formation professionnelle (contrat programme avec l'OFPPT)	Oui	+	+
Ministère enseignement supérieur et recherche	Stratégie de développement de l'enseignement supérieur, développement des partenariats internationaux, développement de la recherche	Oui	+	++
ENSP (Ministère de l'Enseignement Supérieur et Recherche et Ministère de la Santé)	Recherche opérationnelle sur l'implantation des politiques de santé. Appui à la prise de décision	Oui	++	++
INDH	Soutien très fort aux projets de l'éducation (formelle et non formelle) au sens large, en particulier sur l'aspect investissements	non	+	++
ADS	Acteur important et bien implanté sur l'ensemble du territoire ; soutien aux opérations en relation avec la thématique de l'éducation	Non		+++
Entraide nationale	Acteur incontournable dans la protection sociale et l'assistance sociale, y compris l'éducation et l'alphabétisation des couches sociales les plus défavorisées ; dispose de nombreux centres dans tout le territoire	Non		+++
OFPPT	L'acteur référent en matière de formation professionnelle initiale ; de nombreux centres sur tout le territoire	Oui	++	+++
CNRST et instituts de recherche	Le pilote de la recherche scientifique ; de nombreux programmes de soutien aux secteurs émergents (ENR, aéronautique, médecine...) ; les sciences humaines sont le parent pauvre	non		+
Universités, grandes écoles	Très forte augmentation du nombre d'étudiants ; développement des universités privées ; énormes enjeux et besoins et RH et en investissements	Oui	+++	+++

<b>Organisations internationales</b>	Bailleurs de fond très actif dans ce domaine	Oui	++	++
--------------------------------------	--	-----	----	----

## Santé

Acteurs	Importance	Relation existante avec les ANCG		Pertinence /développement de relations
		Oui/non	importance	
<b>Société civile</b>				
Organisations professionnelles		oui	++	++
Associations	Très nombreuses associations locales, régionales et nationales	oui	+++	+++
ONG internationales	Plusieurs ONG, travaillent sur ce sujet	non		++
Fondations	Des fondations privées sont très actives dans ce secteur : fondation Mohamed V pour la solidarité, fondation Orient - Occident...leur action est très importante	non		+++
Réseaux	Les réseaux autour de thématiques ciblées (sida par exemple)	non	++	+++
<b>Autorités décentralisées</b>				
Communes	Préoccupations exprimées dans les PCD	oui	+	++
Intercommunalités	Encore peu développées ; celles qui existent mettent souvent l'accent sur le développement économique	non		+++
Provinces	Activités liées principalement au développement social et à la lutte contre la pauvreté ; dans ce cadre soutien possible aux AGR	non		+
Régions	Collectivité locale en plein bouleversement. Un enjeu important autour de l'organisation régionale en matière d'offres de soins et de santé, notamment avec les CHU.	non		+++
<b>Autorités publiques</b>				
Ministère emploi et affaires sociales		Oui	+	+
ENSP (Ministère de la Santé)	Formation des cadres du ministère de la santé : post-graduée (Maîtrise en Santé Publique, en Epidémiologie, en gestion des hôpitaux, en médecine de famille) et formation continue	Oui	+++	++
Ministère de la santé	Ministère très actif pour la nouvelle stratégie de l'Etat en matière de santé ; bénéficie d'une AT de l'UE	Oui	+	+
Centres hospitaliers	Acteurs clé, un enjeu de requalification et de mise à niveau ; de nouvelles constructions prévues	Oui	++	+++
Centre de santé	La proximité avec les populations ; un sous équipement et sous encadrement chronique	Non		+++
INDH	Soutien très fort aux projets de santé au sens large, en particulier sur l'aspect investissements	Oui	+	++
ADS	Acteur important et bien implanté sur l'ensemble du territoire ; programme couverture médicale, handicap...	Non		+++

Entraide nationale	Acteur incontournable dans la protection sociale et l'assistance sociale ; dispose de nombreux centres dans tout le territoire	Non		+++
Universités, grandes écoles	Formation, enseignement, recherche... un enjeu stratégique en particulier avec ENSP, IAV, Univ M5 de Rabat, Univ Cadi Ayad ...	Oui	+++	+++
Organisations internationales	OMS, UN	Oui	++	++

### Justice et droits de l'homme

Acteurs	Importance	Relation existante avec les ANCG		Pertinence /développement de relations
		Oui/non	importance	
<b>Société civile</b>				
Associations	Très nombreuses associations généralistes ou spécialisées (femme, enfants, migrants, handicaps...) au niveau national, régional ou local.	oui	+++	+++
ONG internationales	De nombreuses ONG travaillent sur ce sujet	non		++
Fondations	Quelques fondations sont actives dans ce secteur : fondation Benzekri, mais surtout des fondations internationales (Friedrich Hebert, Fondation euro méditerranéenne pour les droits de l'homme...)	non		+++
Réseaux	Les réseaux dans ce domaine sont les plus et les mieux développés ; leur rôle en matière de plaidoyer et de suivi des politiques publiques est indispensable	non		+++
<b>Autorités décentralisées</b>				
Communes	Peu de préoccupations des communes en tant que telles, malgré une attention citoyenne à ces sujets	non		++
Provinces		non		++
Régions	Le Maroc vient de redéfinir son organisation territoriale, avec 12 régions et des compétences d'autonomisation pour promouvoir la décentralisation	non		++
<b>Autorités publiques</b>				
Délégation interministérielle des droits de l'homme	L'institution gouvernementale chargé de piloter la politique des droits de l'homme	non		++
CNDH + CRDH	Cette institution avec ses relais régionaux a pris une grande importance au Maroc ; son ambition est d'être la référence incontournable dans ce domaine	Non		+++
Ministère des Affaires sociales		non		
INDH		Oui	+	++
Observatoire National des Droits de l'Enfant			+	++
ADS		non		+++
Universités, grandes écoles	Quelques initiatives encore peu nombreuses et mal financées	Non		+++
Organisations internationales	Bailleurs de fond très actif dans ce domaine, dont l'OIM	Oui	++	++

## Gouvernance locale

Acteurs	Importance	Relation existante avec les ANCG		Pertinence /développement de relations
		Oui/non	importance	
<b>Société civile</b>				
Organisations professionnelles	En développement dans les professions juridiques ; important pour permettre le plaidoyer et l'accès des plus démunis à la justice	oui	++	++
Associations	Très nombreuses associations locales, régionales et nationales	oui	+++	+++
ONG internationales	Plusieurs ONG, travaillent sur ce sujet	non		++
Fondations	Des fondations privées sont très actives dans ce secteur : fondation Friedrich Hebert, fondation Hans Seidel	non		+++
Réseaux	Les réseaux autour de quelques grandes associations (Targa, espace associatif...)	non	++	+++
<b>Autorités décentralisées</b>				
Communes	Un enjeu stratégique des PCD	oui	+	++
Intercommunalités	Un enjeu important pour une conduite efficace autant qu'efficace de l'action intercommunale	non		+++
Provinces	Un niveau géographique important pour le suivi des communes	non		+
Régions	Collectivité locale en plein bouleversement. Un enjeu important des politiques d'aménagement du territoire et de réduction des inégalités	oui	+++	+++
<b>Autorités publiques</b>				
Ministère de l'intérieur	Le pilotage des services déconcentrés de l'Etat sous l'autorité des wali en régions et des gouverneurs dans les provinces	Oui	+	+++
Agents d'autorités (du wali au caid)				
DGCL	La direction de tutelle et d'appui aux collectivités locales	Non		+++
DFCAT	La formation des élus et des personnels des collectivités locales	Non		+++
La plupart des départements ministériels techniques	Enjeu d'efficacité et d'efficience dans les investissements de proximité dans les services à la population	non		+++
Agences régionales	Fortes relations avec les communes, moins avec les régions	Oui	+	+++
INDH	Soutien très fort aux projets de santé au sens large, en particulier sur l'aspect investissements	Oui	+	++
ADS	Acteur important et bien implanté sur l'ensemble du territoire ; programme couverture médicale, handicap...	Non		+++
Entraide nationale	Acteur incontournable dans la protection sociale et l'assistance sociale ; dispose de nombreux centres dans tout le territoire	Non		+++
Universités, grandes écoles	Formation, enseignement, recherche... un enjeu stratégique	Oui	+++	+++
Organisations internationales	BM, FMI, CGLUA, coopérations bi-latérales	Oui	+++	+++

## Genre

Acteurs	Importance	Relation existante avec les ANCG		Pertinence /développement de relations
		Oui/non	importance	
<b>Société civile</b>				
Associations	Très nombreuses associations locales, régionales et nationales	oui	+++	+++
ONG internationales	Plusieurs ONG, travaillent sur ce sujet	non		++
Fondations	Des fondations privées sont très actives dans ce secteur : fondation Mohamed V pour la solidarité, fondation Orient - Occident...leur action est très importante	non		+++
Réseaux	Les réseaux sont actifs depuis longtemps dans ce domaine	non	++	+++
<b>Autorités décentralisées</b>				
Communes	Peu de préoccupations exprimées dans les PCD	oui	+	++
Intercommunalités	Encore peu développées ;	non		+++
Provinces	Activités liées principalement au développement social et à la lutte contre la pauvreté ; dans ce cadre attention au genre	non		+
Régions	Collectivité locale en plein bouleversement.	non		+++
<b>Autorités publiques</b>				
Ministère emploi et affaires sociales	Porte la stratégie nationale pour l'égalité de genre qui a reçu un fort soutien financier et assistance technique de l'UE ; objectif de décliner cette stratégie dans toutes les politiques de l'Etat	non		+++
INDH	Acteur attentif à cette question	Oui	+	++
ADS	Acteur important et bien implanté sur l'ensemble du territoire ; stratégie interne genre avec mise en place de point focaux et intégration du genre dans tous ses programmes	Non		+++
Entraide nationale	Acteur incontournable dans la protection sociale et l'assistance sociale ; dispose de nombreux centres dans tout le territoire	Non		+++
Universités, grandes écoles	Formation, enseignement, recherche... un sujet bien traité avec une réelle expertise	non		+++
Organisations internationales		non		++

## Environnement

Acteurs	Importance	Relation existante avec les ANCG		Pertinence /développement de relations
		Oui/non	importance	
<b>Société civile</b>				
Organisations professionnelles	Organisations professionnelles en développement (biologistes, permaculteurs, ingénieurs conseils...); elles deviennent importantes en tant que réseaux de compétences et d'influences	oui	++	++
Associations	Très nombreuses associations locales, régionales et nationales, ayant acquis de solides avoir faire, ayant mis au point des outils pédagogiques, notamment en matière d'éducation à l'environnement	oui	+++	+++
ONG internationales	Plusieurs ONG, travaillent sur ce sujet	non		++
Fondations	Des fondations privées sont très actives dans ce secteur : fondation Mohamed VI pour l'environnement fondation Managem, fondation crédit agricole, fondation Orient - Occident...leur action est très importante	non		+++
Réseaux	Les réseaux se développent, soit généralistes, soit spécialisés (ex énergies renouvelables)	non	++	+++
<b>Autorités décentralisées</b>				
Communes	Préoccupations fortes exprimées dans les PCD, notamment pour l'assainissement, les déchets, la protection contre les risques naturels, la mise en valeur des ressources naturelles	oui	+	++
Intercommunalités	Encore peu développées; celles qui existent mettent souvent l'accent sur les questions de développement durable et d'environnement, d'éco-tourisme...	non		+++
Provinces	Activités liées principalement au développement social et à la lutte contre la pauvreté; dans ce cadre soutien possible à des actions de mise en valeur des ressources naturelles	non		+
Régions	Collectivité locale en plein bouleversement. Un enjeu essentiel pour le développement durable et l'intégration des changements climatiques (plan climatique régional)	non		+++
<b>Autorités publiques</b>				
MEEM	Le ministère central pour appliquer la charte nationale du développement durable, et s'assurer que toutes les politiques sectorielles des autres départements l'ont intégrée. Ministère très moteur / Cop 21 et 22. Développe des stratégies dans tous les domaines de son ressort (énergie, déchets, eau, aires protégées...)	Non		++
HCEFLCD	Institution clé dans la gestion des espaces forestiers et naturels, qui bénéficie d'un soutien important de l'UE (aide budgétaire + ATI)	non		+++
ANDZOA	Institution majeure pour les systèmes oasiens	non		++
Inst. Spécialisées ENR	ADERE, MASEN, IRESEN... sont les acteurs clé de la stratégie du Maroc pour les ENR (40% du mix énergie en 2020)	non		+++
Agences de développement régional	Oriental Nord, Sud; elles ont toutes des programmes environnement et DD	non		+++



ADS	S'est dotée d'une stratégie de DD, déclinée dans chacun de ses programmes d'actions ; conseils aux acteurs locaux sur les questions d'environnement	non		+++
Universités, grandes écoles	Formation, enseignement, recherche... un enjeu stratégique et de très nombreux programmes même s'il manque beaucoup de cohérence / l'ensemble des formations proposées Des universités spécifiquement axée DD (MVI Benguerir par exemple)	Oui	+++	+++
Organisations internationales	PNUD, coopérations bilatérales, bailleurs de fonds...	Oui	++	++

## Chapitre 7 : identification des types de partenaires

Le tableau ci-dessous présente, à l'aide d'un couleur pour chacun des thèmes de l'ANCG, le type d'acteurs avec lesquels chaque ANCG peut travailler dans son cœur d'activités.

Types d'acteurs / ANCG	ADG	APEFE	ARES CDD	ASF	ECHOS COM.	TRVAIL DEC.	HI	IIAV - IEOI	IMTA	IAP	KIYO	MDM	OXFAM	RNC	SOLIDARITE	UVWC - AVCB	VLIR UOS	VVSG	Code couleur par thème
<b>Société civile</b>																			
▪ Petites associations	Yellow										Blue								Agriculture (Développement rural, Eau)
▪ Grandes associations et ONG	Yellow	Cyan		Blue		Red	Blue			Red	Blue	Brown	Cyan	Blue		Red			Développement économique et entrepreneuriat
▪ Fondations	Yellow	Cyan		Blue			Blue			Red	Blue	Brown		Blue					Santé
▪ Réseaux et plateformes	Yellow	Cyan	Orange	Blue		Red	Blue	Yellow	Brown	Red	Blue	Brown	Blue	Blue	Red	Red	Orange		Education et Recherche
<b>Autorités décentralisées</b>																			
▪ Communes	Yellow			Blue		Red					Blue	Brown	Cyan		Red	Red			Gouvernance locale
▪ Intercommunalités	Yellow	Cyan											Cyan		Red	Red			Justice et Droits de l'homme
▪ Provinces	Yellow						Blue			Red	Blue	Brown		Blue	Red	Red			Genre
▪ Régions	Yellow	Cyan				Red		Yellow	Brown		Blue	Brown			Red				Environnement
<b>Institutions publiques</b>																			
▪ Ministères												Brown							
▪ Services déconcentrés de l'Etat	Yellow	Cyan		Blue	Red		Blue	Yellow	Brown	Red	Blue	Brown		Blue		Red			
▪ Agences publiques	Yellow	Cyan		Blue	Red		Blue	Yellow	Brown	Red	Blue	Brown	Blue	Blue		Red			
▪ Monde universitaire	Yellow	Cyan	Orange					Yellow	Brown	Red						Red	Orange		
<b>Institutions internationales</b>																			
▪ Programmes des BdF	Yellow				Red		Blue			Red		Brown		Blue		Red			
▪ CTB	Yellow	Cyan	Yellow							Red							Yellow		
▪ CGLU Afrique			Orange		Red					Red					Red		Orange		

## Chapitre 8 : identification des futurs domaines d'intervention de chaque ANCG

Ce chapitre a une grande importance puisqu'il va permettre de faire le lien et la synthèse entre les chapitres analytiques de la situation du Maroc et des enjeux de développement (3,4 et 5), et les chapitres d'identification des acteurs des types d'acteurs (6 et 7) .

### 8.1 : futurs domaines d'intervention

THEMES	Agriculture (Développement rural, Eau)		Justice et droits de l'homme		Environnement	Développement économie et entrepreneuriat	Santé	Travail Décemment	Enseignement et recherche		Genre	Gouvernance locale		Autres
	Agriculture et secteur rural	Eau	Pacification et prévention-résolutions conflits	Justice et droit de l'homme					Enseignement (formel et informel)	Recherche		Renforcement de la société civile	Renforcement de la gouvernance locale	
ACNG ACTIVES														
Aide au Développement Gembloux (ADG)	X	x			x	X	x		x		x	x		
APEFE			x			X		x			x	x	x	
ARES	X	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x		renforcement de l'enseignement supérieur et de la recherche
Avocats Sans Frontières			x	x								x		
Echos Communications			x								x		x	Gouvernance des autorités locales
Handicap International				x			x		x		x			

Institut des Affaires Publiques			x	x				x			x	x	
Institut de Médecine Tropicale			x			x		x	x				Renforcement des capacités dans l'enseignement supérieur, dans la recherche et au MS
KIYO			x				x	x		x	x		
Médecins du Monde			x			x					x		
Oxfams au Maroc	x	x	x	x	X		x			x	x		
RCN Justice et démocratie			x	x						x	x		
Solidarité Socialiste			x		x	X					x	x	
UVWC / AVCB						X					x	x	Renforcement des capacités des pouvoirs locaux notamment (*)
VLIR UOS	x	x	x	x	X	x		x	x		x		
VVSG				x	X					x	x	x	bonne gouvernance locale et implication de la diaspora marocaine belge

(\*) : Organisation du développement local au travers de la mise sur pied de services dédiés performants - Gestion professionnelle des RH étendue à l'ensemble des services (en ce compris l'acquisition de compétences en matière de montage et de gestion de projets de développement local financés par des fonds externes) - Organisation d'une gestion durable du potentiel économique au travers d'une stratégie aboutie - Développement de projets communautaires locaux pilotés par les communes.

## 8.2 : Modèles de changements

De manière générale, les bases des modèles de changements et de transformation, sont bien évidemment liés aux dynamiques en évolutions au Maroc. Les plus importantes ont trait à :

- L'évolution globale du Maroc, à l'échelle macro, génère de profonds changements dans la structure économique et sociale, amenant ainsi à considérer le pays dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire. Cette situation permet aujourd'hui au Maroc de trouver les financements et partenariats nécessaires pour ses infrastructures. Les enjeux de développement portent maintenant moins sur le « hard » et davantage sur le « soft » (ressources humaines, leadership, management, services...).

- Dans ce contexte, l'augmentation constante depuis plusieurs années du nombre de jeunes bacheliers poursuivant des études supérieures amène des transformations puissantes des ressources humaines du pays et ouvre la voie à de nouvelles perspectives de développement, que le modèle de développement devra intégrer.
- On ajoutera également l'évolution de la conception et du rôle de l'Etat, notamment par rapport à la question des libertés individuelles et du champ religieux. Le Maroc est aujourd'hui traversé par un débat contradictoire puisant entre un courant conservateur partisan du statut quo (Etat musulman, religion étroitement mêlée à la chose publique) et un courant moderniste prônant la séparation de la religion de l'Etat par la sécularisation et poussant le fait religieux dans la seule sphère de la vie privée de chacun. Sans prendre parti, le modèle de développement devra clairement intégrer cette question.
- La dynamique de la société civile et le cadre constitutionnel : la constitution a donné un véritable espace de pouvoir, de contrepouvoir, à la société civile en donnant la possibilité de participer au débat parlementaire, à l'élaboration, au monitoring et à l'évaluation des politiques publiques à tous les niveaux territoriaux. Pour être en mesure de devenir cet acteur de changement, la société civile doit continuer à se structurer, s'organiser et renforcer ses capacités. De ce fait les besoins sont immenses et le modèle de changement doit s'appliquer à cet enjeu, en sachant qu'il faut spécifier selon le type d'organisation de la société civile.

Il nous semble que les ANCG ont plutôt un rôle essentiel pour accompagner les grandes associations et les réseaux, y compris pour leur permettre d'accompagner à leur tour le tissu très dense des petites associations locales.

- La dynamique de décentralisation et le rôle fondamental que la constitution reconnaît aux collectivités locales et aux « nouvelles » régions. En particulier ces collectivités auront à impulser le développement économique, social et durable de leurs territoires, afin de répondre aux besoins, attentes et aspirations des populations. Le changement va demander des engagements importants et une implication de toutes les parties prenantes y compris la société civile. Le modèle de changement devra intégrer le développement de l'intelligence stratégique territoriale, le renforcement des capacités, les démarches de changement local (coaching territorial, méthodes participatives...), l'ensemble des méthodes, outils et supports de management et d'information.
- Les dynamiques des grandes stratégies nationales thématiques : développement durable, égalité de genre, santé, éducation, agriculture, énergies, eau et assainissement, déchets, secteurs industriels majeurs, tourisme, oasis... la plupart d'entre elles bénéficient de soutien de bailleurs de fonds et d'institutions internationales, sous forme de concours financiers et fréquemment d'assistance technique internationale. Les stratégies nationales sont en général pertinentes et solides, les déclinaisons régionales manquent souvent de concertation et l'opérationnalisation est plutôt problématique. Le changement passe par un soutien des dynamiques d'opérationnalisation en lien avec les populations bénéficiaires. Cela n'empêche pas que sur des sujets pointus (par exemple en matière de santé, droits de l'homme... ) il puisse y avoir des appuis des ANCG au niveau des administrations centrales.

- L'accroissement rapide de l'urbanisation amène à penser de nouveaux modèles d'organisation spatiale et sociale de vie quotidienne, qui prennent en compte les problématiques d'habitat non réglementaire, les nouveaux quartiers et villes dans lesquels la cohésion sociale est à reconstruire...
- Enfin les changements climatiques, largement étudiés par les experts du GIEC, génèrent également de profondes transformations des écosystèmes aussi bien naturels, agricoles, urbains... elles entraîneront des mises à niveau, des requalifications, des nouvelles approches que les modèles de développement devront porter, notamment agricoles.

Domaines	Messages clé dans le contexte	Actions entreprises par les ANCG pour créer le changement	Changements générés sur le court terme	Contributions sur le long terme
<b>Généralités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre l'accent sur le soft plus que sur le hard</li> <li>▪ Soutenir l'effort d'excellence et de développement durable humain</li> <li>▪ Appuyer la recherche de compétitivité</li> <li>▪ Accroître la coopération sud-sud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RCA, approches participatives...</li> <li>▪ Approches intégrées et multipartenaires</li> <li>▪ Veille et concertation avec les acteurs internationaux et les autorités marocaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présence plus importante, plus structurée et plus dense en contenu des associations et réseaux</li> <li>▪ Meilleure efficacité et efficience dans la gestion des services publics</li> <li>▪ Plus de coopérations et d'efficacité des programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration des indicateurs macro et IDH</li> </ul>
<b>Agriculture (Développement rural, Eau)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appuyer les projets agricoles pilier 2 et ceux basés sur une approche systémique</li> <li>▪ Développer une agriculture durable, agro-écologie...</li> <li>▪ Les OP sont des relais essentiels</li> <li>▪ Les économies agricoles locales sont soutenues</li> <li>▪ L'ensemble du monde agricole doit intégrer les CC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RCA pour les OP notamment</li> <li>▪ Appui aux services de l'ONCA sur le terrain</li> <li>▪ Développement de l'école au champ</li> <li>▪ Soutiens aux projets et aux filières de qualité (y compris produits de terroirs) et bio</li> <li>▪ Développement d'approches, techniques et outils résilients / CC</li> <li>▪ Développement d'alternatives alliant agriculture, environnement et emplois locaux pour les jeunes (agro/écotourisme, création/promotion/vente de produits de terroir...)</li> <li>▪ Développement/renforcement du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les OP sont mieux organisées, structurées et efficaces</li> <li>▪ Les unités de valorisation sont bien gérées</li> <li>▪ Les territoires les plus fragiles sont pris en compte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durabilité de l'agriculture renforcée</li> <li>▪ Les systèmes paysans sont reconnus et soutenus</li> <li>▪ Les familles paysannes tirent un revenu décent de leurs activités</li> <li>▪ Le milieu naturel consacré aux activités agricoles et ses ressources (biodiversité, eau...) sont préservés/restaurés</li> </ul>

		petit entrepreneuriat rural (coopératives agricoles, conseillers techniques...) en lien avec le domaine suivant		
<b>Développement économique entrepreneuriat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La question de l'adéquation du système d'éducation et de formation avec le marché de l'emploi au Maroc est l'objet d'une attention soutenue de la part des pouvoirs publics.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un accélérateur à l'Université Hassan II – Casablanca</li> <li>Lancement de formations pour les entrepreneurs et auto entrepreneurs.</li> <li>Mise en place d'une plateforme e-learning : formation à distance des ressources formatives et des bénéficiaires sur base de capsules vidéo</li> <li>Mise en place de nouveaux incubateurs- en collaboration avec les universités</li> <li>Extension du programme Min Ajliki</li> <li>Mise en place d'un réseau social dédié à la femme entrepreneure</li> <li>Vulgarisation de l'entrepreneuriat féminin sous forme de séries vidéo</li> <li>Mise en place d'un fonds de garantie pour les prêts sur l'honneur.</li> <li>Réalisation de « Startup Weekend » dans les régions du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation du nombre d'entreprises créées</li> <li>Les étudiants sont plus sensibles à l'entrepreneuriat</li> <li>Les régions hors de l'axe Rabat – Casablanca sont mieux développées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des indicateurs économiques</li> <li>Diminution du chômage, notamment des jeunes diplômés et des jeunes</li> <li>Dynamique entrepreneuriale forte</li> </ul>
<b>Santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformer le ministère de la santé en organisation apprenante</li> <li>Développer la protection sociale pour tous et soutenir le RAMED</li> <li>L'offre de soins doit être améliorée et son accès facilitée pour tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>soutien au développement de l'offre de soins, notamment dans les communes éloignées et les petits centres urbains</li> <li>soutenir la création de pôles d'excellence médicale</li> <li>appui aux universités et amélioration de la formation médicale</li> <li>RCA et soutien aux grandes associations et réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un meilleur accès à l'offre de soins pour tous et quelle soit la localisation géographique</li> <li>Une bonne couverture des infrastructures de santé</li> <li>Un accroissement du personnel médical</li> <li>Programmes de recherche sur des pathologies spécifiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'IDH et des indicateurs de santé</li> <li>Pôles d'excellence médicaux</li> <li>Bonne couverture en personnel de santé sur tout le territoire</li> </ul>

<b>Education et recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une stratégie forte autour de l'éducation est indispensable</li> <li>▪ La question de l'adéquation du système d'éducation et de formation avec le marché de l'emploi au Maroc est l'objet d'une attention soutenue de la part des pouvoirs publics.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutien aux processus de réformes de l'école</li> <li>▪ Appui aux universités et centres de recherche</li> <li>▪ Initier des programmes de recherche multi partenaires</li> <li>▪ Soutien à la formation des professeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De nouvelles écoles doctorales</li> <li>▪ Des écoles mieux structurées et plus adaptées aux besoins et attentes</li> <li>▪ Une bonne couverture de l'ensemble du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration IDH et indicateurs éducation (notamment / abandon scolaire)</li> </ul>
<b>Justice et droits de l'homme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ favoriser l'accès à la justice pour la population</li> <li>▪ contribuer à un Maroc pluriel, civil, démocratique, égalitaire, respectueux des droits humains, fondé sur les principes de la justice sociale et du développement durable, dans lequel les citoyens veillent et participent.</li> <li>▪ Favoriser une approche transversale sur l'indivisibilité et l'universalité des droits de l'enfant.</li> <li>▪ protéger les journalistes et les blogueurs traditionnels/citoyens et de soutenir les efforts collectifs de plaidoyer pour l'utilisation des normes internationales en matière de liberté d'expression et de liberté de la presse</li> <li>▪ assurer l'indépendance du système judiciaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ renforcer les capacités des acteurs qui dispensent l'aide légale, en particulier les avocats et la société civile</li> <li>▪ Développer l'accès à l'aide légale, et à la protection judiciaire</li> <li>▪ Augmenter la participation citoyenne et développer le pouvoir d'agir des justiciables, et en particulier des femmes (aux processus de justice et de gouvernance) et des enfants ;</li> <li>▪ Soutenir le développement du plaidoyer droits de l'homme et de l'enfant</li> <li>▪ Soutenir les services de base et l'empowerment des enfants, des jeunes et mères en grandes difficultés</li> <li>▪ Soutenir la sensibilisation du grand public et des pairs aux droits de l'enfant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les cadres réglementaires sont en accord avec les normes internationales et application effective de ce cadre</li> <li>▪ les métiers du juridiques sont renforcés</li> <li>▪ Les justiciables, notamment les plus vulnérables, ont une meilleure maîtrise du droit et accès à la justice</li> <li>▪ Les vulnérables (dont les enfants) ont le pouvoir et la connaissance d'exprimer leurs droits</li> <li>▪ La population et les leaders ont le réflexe de protéger les plus vulnérables (dont les enfants)</li> <li>▪ Le respect et l'implémentation des droits des enfants est amélioré</li> <li>▪ Soutenir les journalistes et autres acteurs de la liberté d'expression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer la jouissance de la liberté de la presse et d'expression</li> <li>▪ La démocratie se développe, dans le respect des droits humains et de la culture marocaine.</li> <li>▪ La convention internationale des Droits de l'enfant est respectée et appliquée</li> <li>▪ Le système de justice et sa fonctionnalité se renforcent grâce au développement d'une demande de justice structurée et structurante pas la société</li> </ul>
<b>Gouvernance locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La régionalisation, doit être activement soutenue.</li> <li>▪ Les ressources des CL (humaines et financières) doivent être renforcées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coaching territorial</li> <li>▪ RCA et accompagnement</li> <li>▪ Programmes de coopérations décentralisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les « nouvelles » régions sont en place</li> <li>▪ Les dynamiques locales sont reconnues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La démocratie locale est la règle de fonctionnement des CL</li> <li>▪ Les politiques régionales sont</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le rôle des CL est essentielle au développement du pays et au renforcement de la démocratie</li> <li>Les acteurs locaux, y compris la société civile doivent être les premiers porteurs de changement et sont capables d'impulser leur propre développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien au management stratégique et à l'intelligence territoriale</li> <li>Renforcer la concertation entre CL et autres acteurs (Etat, CGLUA, BdF...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des programmes de développement régional et local sont mis en œuvre par les CL</li> <li>Davantage de personnels compétents</li> <li>Accroissement des ressources des CL</li> </ul>	<p>en place</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'ensemble des acteurs sont associés à l'élaboration et au monitoring de ces politiques publiques régionales et locales</li> <li>Les CL disposent de ressources stables et suffisantes</li> </ul>
<b>Genre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'égalité de genre est une démarche inéluctable</li> <li>La prise en compte du genre est profitable à tout le monde et renforce l'efficacité de l'ensemble des politiques et programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RCA</li> <li>Révision des stratégies nationales et des programmes pour intégrer la dimension genre</li> <li>Développement de cursus dans les écoles et universités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans les programmes, davantage d'actions sont spécifiques au genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'égalité de genre est visible</li> <li>Les femmes occupent autant que les hommes des postes de responsabilité</li> </ul>
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La prise en compte des CC est indispensable et inéluctable</li> <li>Le DD est la seule option raisonnable pour l'avenir</li> <li>Le DD et l'économie verte sont porteurs de potentiels et d'opportunités</li> <li>Le Maroc dispose de ressources naturelles qu'il est indispensable de protéger et de régénérer</li> <li>La stratégie nationale en DD et adaptation aux CC doit être soutenue et déclinée dans tous les domaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RCA à tous les niveaux</li> <li>Soutien à la prise en compte des CC et élaboration de politiques et programmes résilientes au CC</li> <li>Soutien aux projets de protection des aires protégées fragiles terrestres et marines</li> <li>Soutien aux projets locaux de DD</li> <li>Soutien aux projets d'économie verte</li> <li>Soutien aux projets autour de l'eau (économie, assainissement, recyclage...)</li> <li>Programmes de recherche et universitaires</li> <li>Lien avec l'agriculture via la gestion de l'eau agricole et le développement des systèmes agroforestiers et autres approches agroécologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure gestion des ressources en eau, des ressources naturelles...</li> <li>Le CC est intégré à tous les niveaux</li> <li>Meilleure efficacité des programmes de protection, de gestion des aires protégées, des périmètres forestiers</li> <li>Programmes de recherche amènent de nouvelles solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atténuation des CC</li> <li>Les aires protégées disposent des moyens et ressources nécessaires</li> <li>Accroissement des surfaces boisées et plantées durablement</li> <li>La couverture des besoins en eau est assurée de manière durable</li> <li>Diminution des émissions de carbone</li> <li>Amélioration de l'empreinte écologique</li> </ul>

## Chapitre 9 : analyse des opportunités et des risques

L'analyse des risques et opportunités est présentée de manière synthétique dans le tableau ci-dessous, et pour chacun des thèmes retenus dans l'ACC. Une approche générale n'a pas été intégrée car beaucoup trop vaste ; néanmoins les chapitres précédents contiennent l'information nécessaire à intégrer une approche plus générale lorsque les ANCG présenteront leurs projets à la DGD.

Opportunités	Risques
<b>Agriculture (Développement Rural, Eau)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoins du pilier 2 du Plan Maroc Vert (PMV), particulièrement important dans toutes les régions</li> <li>▪ Existence de savoir-faire paysans traditionnels et de systèmes agraires encore largement polyvalents, propices au développement et à la valorisation d'une agriculture plus écologique</li> <li>▪ Importante marge de progression des rendements des cultures et de l'élevage</li> <li>▪ Existence dans le pays d'expériences positives en matière d'alternatives agricoles et de gestion des ressources naturelles plus durables sur lesquelles s'appuyer (échanges entre agriculteurs...)</li> <li>▪ Organisation sociale plus solidaire que dans d'autres régions du pays</li> <li>▪ Richesse gastronomique du pays, avec une série de produits de terroir attractifs pour la classe moyenne marocaine et le tourisme</li> <li>▪ Potentiel écotouristique de nombreuses zones de montagne (zones protégées, tourisme rural...)</li> <li>▪ Préoccupation grandissante pour les questions environnementales dans la société civile</li> <li>▪ Existence d'un cadre légal pour promouvoir la production biologique et les produits de qualité différenciée</li> <li>▪ Liens avec la diaspora (pour certaines régions)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Option productiviste du PMV</li> <li>▪ Politique agricole tournée vers l'exportation</li> <li>▪ Evolutions climatiques défavorables</li> <li>▪ Compétition inégale pour les marchés intérieurs entre la grande agriculture et la petite agriculture marocaine d'une part et entre cette dernière et les importations</li> <li>▪ Analphabétisme élevé, en particulier parmi les femmes</li> <li>▪ Vieillesse des exploitants agricoles (âge moyen de 55 ans)</li> <li>▪ Manque d'infrastructures pour accéder aux marchés urbains</li> </ul>
<b>Développement économique et entrepreneuriat</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer les incubateurs et les outils de simulation de la création d'entreprises</li> <li>▪ Développer les compétitions de création d'entreprises (simulateur, accélérateur...)</li> <li>▪ Cadre (universitaire) favorable à l'accompagnement des étudiant(e)s dans l'accélérateur (professionnels de l'entrepreneuriat à proximité, ressources facilement disponibles, ...)</li> <li>▪ Compétences et savoir faire des cadres nationaux dans ce domaine</li> <li>▪ Extension du programme Min Ajliki à des nouvelles régions</li> <li>▪ Développer la formation pour adulte dans ce domaine, via des CFA</li> <li>▪ Mise en place d'une plateforme e-learning : formation à distance des ressources formatives et des bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financements non disponibles</li> <li>▪ Difficulté à toucher toutes les catégories de population, notamment les femmes</li> <li>▪ Manque de souplesse et de réactivités des institutions dans ce domaine</li> <li>▪ Difficultés pour les entreprises de mobiliser les financements dont elles ont besoin</li> <li>▪ Accès aux marchés insuffisant</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer le lancement des start up le week-end</li> </ul>	
<b>Santé</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investissements et réformes de l'Etat dans le secteur de la santé (réforme de la couverture maladie, augmentation de la couverture sanitaire, etc.)</li> <li>▪ Nouvelle constitution de 2011 : nouvelles opportunités, notamment pour le mouvement des personnes handicapées</li> <li>▪ Société civile existante et active malgré quelques carences, notamment dans les domaines de sensibilisation et prévention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recouvrement des coûts liés à la santé encore largement portés par la population</li> <li>▪ Inégalités marquées dans l'accès aux soins Déséquilibres structurels au niveau de la gestion, du financement et de la gouvernance du système de santé marocain</li> </ul>
<b>Education et recherche</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégies renouvelées dans ce domaine et forte volonté politique de résoudre les problèmes récurrents</li> <li>▪ Croissance effectifs des étudiants</li> <li>▪ Réorganisation pédagogique (LMD), réorganisation de la gouvernance universitaire et plus d'autonomie pour les universités et établissements d'enseignements supérieurs</li> <li>▪ Diversification de l'offre de formation et plus de collaboration entre le public et le privé, avec des formes de gestion public-privé</li> <li>▪ Promotion de la recherche scientifique</li> <li>▪ Multilinguisme (arabe, français, anglais)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lacunes linguistiques, non maîtrise de la/des langue(s) d'enseignement</li> <li>▪ Manque de croissance équivalente du corps professoral : manque de qualité, manque de suivi et d'encadrement, méthodologie peu adaptée à la massification des étudiants</li> <li>▪ Faible capacité de gestion des RH : difficultés de recrutement et de suivi de carrière, manque d'évaluation et manque d'attractivité de la carrière enseignant/chercheur</li> <li>▪ Développement peu contrôlé, manque d'assurance qualité, l'employabilité des diplômés n'est pas garanti</li> <li>▪ Manque de docteurs et de formations doctorales</li> </ul>
<b>Gouvernance locale</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le renforcement de la décentralisation et des pouvoirs locaux, inscrits dans la constitution</li> <li>▪ La mise en place des « nouvelles » régions et les besoins immenses qu'elles vont avoir</li> <li>▪ La création des futures agences régionales de développement</li> <li>▪ Le développement des outils de planification stratégique locale, de démocratie participative</li> <li>▪ Le développement du Fond d'Equipement Communal</li> <li>▪ Les coopérations entre institutions sur ce sujet</li> <li>▪ Les coopérations sud - sud entre régions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les très faibles ressources humaines et financières des communes</li> <li>▪ le manque ou la lenteur de la déconcentration des services de l'Etat</li> <li>▪ le poids de l'Etat vis-à-vis des collectivités territoriales</li> <li>▪ la multiplication des structures et agences de l'Etat et la difficulté de réelle coordination entre eux et avec les collectivités locales</li> </ul>
<b>Justice et droits de l'homme</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La réforme de la justice et le développement du pouvoir d'agir des justiciables</li> <li>▪ Les organisations de la société civile et les leaders veulent agir sur le genre et les droits de l'enfant</li> <li>▪ le développement du métier d'avocat et le renforcement des Barreaux et des avocats et de façon plus générale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ heurter des sensibilités culturelles en cherchant à promouvoir une vision unilatérale occidentale du droit</li> <li>▪ L'impossibilité d'obtenir un enregistrement et une autorisation officielle d'exercer ses activités sur le sol marocain ;</li> <li>▪ L'absence de collaboration des autorités dans la mise en œuvre de certaines activités ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mise en danger des activités et des ressources humaines de l'ONG si on travaille sur des thématiques dites « trop sensibles » ;</li> <li>▪ La difficulté à établir des partenariats stables avec les membres de la société civile ;</li> <li>▪ Le manque d'indépendance du système judiciaire</li> </ul>
<b>Genre</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégie nationale pour l'égalité de genre avec un programme d'appui important et une grosse assistance technique de l'UE</li> <li>▪ Une société civile très mobilisée sur cette question</li> <li>▪ Beaucoup de ressources qualifiées dans ce domaine</li> <li>▪ Une préoccupation quasiment générale de tous les bailleurs de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Blocages et freins des groupes les plus conservateurs</li> <li>▪ Forte différenciation entre quartiers périphériques, communes rurales et villes plus « modernes »</li> </ul>
<b>Environnement</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une véritable politique dans ce domaine, et un engagement fort du gouvernement (SNDD, Cop 21 et Cop 22...)</li> <li>▪ Développement de l'économie verte (ENR, déchets, eau, forêts...) et des opportunités liés au changement climatiques</li> <li>▪ De nombreuses ressources dans ce domaine et de nombreuses institutions très actives dans les domaines concernés</li> <li>▪ Une forte implication du monde universitaire et de la recherche</li> <li>▪ Le développement de filières économiques et industrielles (solaire, recyclage des déchets, agriculture durable, pêche, bureaux d'études...)</li> <li>▪ Le développement de la RSE</li> <li>▪ Une grande attention et de sérieuses compétences au sein de la société civile à tous les niveaux géographiques</li> <li>▪ Des forts engagements des bailleurs de fonds et coopérations internationales</li> <li>▪ Une approche pays et Afrique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financements insuffisants</li> <li>▪ Manque de visions communes et partagées sur l'impact des changements climatiques</li> <li>▪ Ecosystèmes fragiles (haute montagne, oasis...) mal pris en compte et peu soutenus</li> <li>▪ Absence de systèmes « de compensation » pour les fonctions indispensables d'entretiens de la nature et de la lutte contre la désertification</li> <li>▪ Une forte intensification de l'agriculture et une mauvaise gestion des ressources en eau</li> <li>▪ Concurrences entre institutions et manque de collaboration entre organisations de la société civile</li> <li>▪ Manque de communication autour des succès stories, des bonnes pratiques, des outils de management environnemental</li> </ul>

## Chapitre 10 : possibilités de synergie et de complémentarité

### 10.1 Introduction : possibilités de synergie et de complémentarité

Le cahier des charges de l'ACC fait la distinction entre complémentarité et synergie, sans pour autant donner de définitions. La recherche de complémentarité ou de synergie a pour but d'accroître l'efficacité, l'efficience et la durabilité des programmes des ACNG, et par conséquent de contribuer à améliorer les résultats et impacts des programmes, y compris dans leurs modes de relations avec les acteurs locaux. Après discussions, la compréhension suivante des termes est proposée :

- Par **complémentarité**, on entend la concertation entre ACNG qui partagent dans leur projet respectif les mêmes objectifs généraux, pour vérifier que sur une même thématique et éventuellement sur un même territoire, les programmes des uns et des autres soient complémentaires et ne présentent ni doublons, ni redondance, ni contradiction :
  - Niveau C1 : complémentarité des programmes
  - Niveau C2 : complémentarité géographique
- Par **synergie**, on entend une situation où des ACNG travaillent ensemble sur un même sujet ou un même territoire, en générant une plus-value sur la réalisation des projets. Dans ce cas, trois types de synergies sont possibles :
  - Niveau S1 : Partager des moyens : locaux, logistiques, personnels, mutualisation des ressources, management commun ...
  - Niveau S2 : De par le partage d'objectifs spécifiques communs, élaborer des programmes d'actions complémentaires qui tout en étant menés de manière spécifique par chaque ANCG, génèreraient une plus-value sur les projets de l'ensemble des ACNG concernées par la synergie
  - Niveau S3 : Pilotage stratégique : élaborer de véritables programmes multi acteurs avec une structure ad hoc répartissant clairement les rôles de chaque partie prenante et pouvant donner lieu à un financement global ; ce pourrait être la cas, par exemple, d'un programme dans la région de l'Oriental, élaboré à partir des thèmes prioritaires de travail des communes avec lesquelles Echos Communication a mené une action de coaching territorial (thèmes aussi variés que l'agriculture, la gestion de l'eau, la santé, l'éducation, le développement culturel, les marchands ambulants...) et pouvant à la suite de cette dynamique intéresser de nombreuses ONG.

Préalablement, il nous semble que l'ACC devrait être une réelle opportunité pour les ACNG belges travaillant au Maroc de mettre en place une dynamique relationnelle entre elles, autour de 2 axes :

- Axe A1 : échange d'information systématique, régi par quelques principes clé :
  - Echanges des rapports annuels et des plans d'action annuels
  - Partage dans le cadre de 2 ateliers par an ou chaque 2 ans : l'un au Maroc, l'autre à Bruxelles
  - Mise en place d'une veille « pays » pour suivre les évolutions stratégiques majeurs du pays et leurs conséquences par rapport aux programmes et aux positionnements des ANCG

- Axe A2 : chaque ANCG fait remonter au niveau du groupe, dans le cadre des ateliers, des besoins et des thèmes de travail qui ont été identifiés comme important ou prioritaire, et qui relèvent des missions et métiers d'autres ANCG.

## 10.2 Possibilités de synergie et de complémentarité

Les tableaux suivants sont à remplir par chaque ANCG ; quatre tableaux sont proposés pour couvrir 4 champs de complémentarité et de synergie :

- Entre ACNG belges
- Entre ACNG belges et la coopération belge gouvernementale
- Entre ACNG belges et les organisations et programmes internationaux
- Entre ACNG belges et ANCG d'autres pays

A partir de ces tableaux, une synthèse plus concise pourra être faite.

Le tableau a pour but de faire apparaître par thème

- Qui/ Avec qui : quelles seraient les ACNG souhaitant développer complémentarité ou synergie
- Quoi : au-delà du thème général, sur quels sujets en particulier
- Où : dans quelles régions du Maroc
- Type de synergie ou de complémentarité : C1/C2, S1/S2/S3

*Pistes de complémentarité et synergies entre ACNG belges*

Thèmes	Qui ?	Avec Qui ?	Quoi ? (quels sujets en particulier)	Où ?	Synergie ou complémentarité	Remarques
<b>Agriculture (Développement rural, Eau)</b>	ADG	ARES, VLIR	Encadrement de stages au niveau méthodo Apport d'expertise dans ces stages (semences, gestion d'organisation paysanne, agroécologie, lien entre agriculture et alimentation, diagnostic, analyse économique, S&E...).	Oriental, zones de montagne	S1, S2 et S3 surtout	
		Echos Communication	Développement local/territorial de zones rurales	Oriental, zones de montagne	Potentiellement tous, mais surtout via le partage de compétences et de moyens pour un travail plus efficace avec les acteurs de terrain et en appui à ceux-ci (principalement organisations paysannes et communes) dans le milieu rural	
	ARES	Pas de restriction	eau – analyse – distribution - hydrogéologie	Oriental et autres	Complémentarité	UMP Oujda - COSTE
	Echos Communication	ACNG active dans la thématique (ADG ?)	EC sur l'intégration des projets thématiques dans les politiques territoriales (communales), en favorisant les liens avec les autorités locales	Maroc	ACNG : possède le lead avec la vision et les compétences thématiques EC: est facilitateur dans les relations avec les autorités locales et dans les dynamiques avec la société civile	
<b>Développement économique et entrepreneuriat</b>	APEFE	CTB, Solsoc	Soutien à l'entrepreneuriat	Casa, oriental ou sous	Synergie	
	ARES	Pas de restriction	valorisation de la recherche, soutien à l'innovation, création d'incubateurs			
	Echos Communication	ACNG active dans la thématique (APEFE ?)	EC sur l'intégration des projets thématiques dans les politiques territoriales (communales), en favorisant les liens avec les autorités locales	Maroc	ACNG : possède le lead avec la vision et les compétences thématiques EC: est facilitateur dans les relations avec les autorités locales et dans les dynamiques	

					avec la société civile	
<b>Santé</b>	Echos Communication	ACNG active dans la thématique	EC sur l'intégration des projets thématiques dans les politiques territoriales (communales), en favorisant les liens avec les autorités locales	Maroc	ACNG : possède le lead avec la vision et les compétences thématiques EC: est facilitateur dans les relations avec les autorités locales et dans les dynamiques avec la société civile	
	MdM	IMT	Elargir l'accès aux soins et renforcer les capacités du personnel de santé afin d'améliorer la qualité des soins de santé maternelle et reproductive, spécifiquement pour les populations migrants	Populations migrantes autour d'Oudja et à Rabat	Complémentarité	
<b>Education et recherche</b>	ADG	ARES, VLIR	Encadrement de travaux de fin d'études, mémoires et doctorats. Recherche-action en milieu paysan dans les thématiques d'ADG (agriculture familiale, gestion des ressources naturelles/environnement, développement territorial, alimentation, ...).	/	Surtout C1, S1 et S2	
	VLIR-UOS	ARES-CDD et autres instances actives dans l'éducation comme p.e. la Ville d'Anvers, l'APEFE	Enseignement supérieur et recherche dans les domaines suivants : -Environnement, gestion des ressources + biotechnologie -Santé -Développement social (migration et inclusion sociale) -Admin. et gouvernance territoriale -Agriculture et logistique -Entrepreneuriat, management et capacités de leadership -Gouvernance des universités -Ingénierie pédagogique -Formation des chercheurs	Actuellement tout le pays	Synergie et complémentarité avec ARES-CCD et complémentarité avec les autres	



	Echos Communication	ARES-AC ( ?)	Evaluation des activités EC comme objet d'un partenariat avec université marocaine, dans le cadre des orientations prises par ARES	Oriental Autre région d'intervention de EC	EC: mène le projet ARES : intègre l'évaluation du projet comme objet de leur partenariat interuniversitaire	
<b>Gouvernance locale</b>	VVSG et AVCB/UVCW	Echos Communication	Bénéficiaire des compétences des 'coachs territoriaux'	Région Oriental	S3	se servir de l'expérience des coaches pendant des missions et des sessions participatives entre les communes rurales et les acteurs de la société civile
		UVWC/AVCB/VVSG	Partage d'expériences et de bonnes pratiques autour la gouvernance locale et la coopération décentralisée	Région Oriental et autres régions où les communes belges sont actives	S2	
	VVSG	KIYO/ Islamic Relief	Partage d'expériences et de bonnes pratiques concernant la diaspora marocaine et leur rôle dans la coopération au développement	Région Oriental et autres régions si opportune	C2	se coordonner sur les formations avec la diaspora marocaine, recherche des opportunités de collaboration concernant les projets de diaspora marocain avec ou dans leurs communes d'origines
	AVCB	ACNG actives dans la thématique	L'action sociale et le développement socio-économique local	régions où les communes belges sont actives	Complémentarités :ONG belges et marocaines en soutien des actions des communes, développement d'actions de terrain, de pépinières, etc.	
	AVCB/UVCW	ACNG actives dans les thématiques	Mise en œuvre des PCD (Plan communaux de développement)	régions où les communes belges sont actives	Complémentarités : le pilotage est assuré par les communes, mais la mise en œuvre concerne des ONG, Associations, etc.	
		Universités	Création de cycles de formations spécifiques pour les élus et fonctionnaires dans des matières moins maîtrisées par les communes	régions où les communes belges sont	Complémentarités	

				actives		
<b>Justice et droits de l'homme</b>	MdM	Echos Communication	Intégration des migrants	Orientale + Rabat	Complémentarité	MdM travaille sur l'intégration au système de santé et ECHOS peut faire un travail de sensibilisation contre les préjugés sur les migrants
	ARES	APEFE	Réinsertion socioprofessionnelle des détenus/sociofamiliale des pensionnaires des Centre de Sauvegarde de l'Enfance	/	Complémentarité	
	Echos Communication	ACNG active dans la thématique (MdM sur les migrants ?)	EC sur l'intégration des projets thématiques dans les politiques territoriales (communales), en favorisant les liens avec les autorités locales	Maroc	ACNG : possède le lead avec la vision et les compétences thématiques EC: est facilitateur dans les relations avec les autorités locales et dans les dynamiques avec la société civile	
	Avocats Sans Frontières	ACNG active dans la thématique	Plaidoyer dans le cadre des réformes en cours	Maroc	Complémentarité	
		ACNG active dans la thématique	Mise en place d'un système de référencement pour l'accompagnement légal de personnes dont les droits fondamentaux sont violés (femmes, enfants, détenus, droits socio-économiques, libertés publiques migrants)	Maroc	Complémentarité	
		MdM, Echos Communications	Orientation et accompagnement juridique des migrants ; plaidoyer pour mise en œuvre effective d'un cadre légal de protection des demandeurs d'asile et migrants	Maroc	Complémentarité	
	KiYO	APEFE	Promouvoir l'approche droits de l'enfant dans l'enseignement : la formation des enseignants et la gestion des écoles au Maroc	Maroc	Synergie S2	Mise à disposition de cases experiments et d'outils produits par les partenaires de KiYO (Brésil, FIL, RDC, BUR et Maroc) et récolte des feedbacks et des cases experiments

		VVSG	Promouvoir l'approche droits de l'enfant dans la gestion communale et diffuser les expériences positives d'acteurs sud à ce sujet	Maroc	Synergie A1	de APEFE Echange d'expérience
		ASF et RCN	Promouvoir l'approche droits au Maroc	Maroc	Complémentarité C1	
	RCN Justice & Démocratie	ACNG active dans le domaine	Renforcement de capacités au niveau de la sensibilisation sur le droit (avec l'aide des médias), du monitoring de la justice et des prisons, de la dénonciation des violations des droits humains, de la prévention-résolution des conflits, de l'assistance judiciaire (avocats) et du plaidoyer.	Maroc	C1, C2	
<b>Genre</b>	RCN Justice & Démocratie	Echos Communications	Prévention et résolution des violences basées sur le genre à travers le changement d'attitude genre	Maroc	S2-S3	
<b>Environnement</b>	ADG	ARES, VLIR	Encadrement de stages au niveau méthodo. Apport d'expertise dans ces stages (études d'impact environnemental, S&E, ...)	Oriental, zone de montagne	S1 et S3 surtout	
		Echos Communication	Développement local/territorial de zones rurales	/	Potentiellement tous, mais surtout via le partage de compétences et de moyens pour un travail plus efficace avec les acteurs de terrain et en appui à ceux-ci (principalement organisations paysannes et communes) dans le milieu rural)	
	AVCB/UVCW	ACNG actives dans la thématique	Gestion de l'eau et des déchets	régions où les communes belges sont actives	Complémentarités : ONG ou autres peuvent développer des projets de terrains dans les douars là où les communes quant à elles développent les plans de gestions communaux.	

*Pistes de complémentarité et synergies entre ACNG belge et Coopération belge gouvernementale*

Thèmes	Qui ?	Avec Qui ?	Quoi ? (quels sujets en particulier)	Où ? (régions)	Synergie ou complémentarité	Remarques
<b>Agriculture (Développement rural, Eau)</b>	ADG	CTB	Appuis agronomiques (agroécologie, semences, coopératives...) et autres (gestion de coopératives et de structures paysannes, outils de diagnostic, outils de S&E...) à travers des formations, des échanges ou des accompagnements (d'ADG aux projets CTB et inversement) Encadrement méthodologique de stages dans ces domaines	Oriental	Tous (sauf C2 vu la similitude de nos zones géographiques)	Ce sont les 2 secteurs de concentration de la CTB et le cœur de métier d'ADG Il est peu probable qu'ADG démarre un programme dans l'autre zone de concentration de la CTB (Souss-Massa-Drâa), mais des échanges d'expérience ne sont pas impossibles ; Par contre, le Nord de Casablanca (3° zone) semble moins attractif pour ADG.
	ARES	CTB	Développement de la filière des amandiers dans la région de l'Oriental		complémentarité	
		CTB	Projet de réhabilitation et de développement des oasis de Tata	AntiAtlas	Complémentarité	
<b>Développement économique et entrepreneuriat</b>						
<b>Santé</b>						
<b>Education et recherche</b>	VLIR-UOS	DGD/CTB	Enseignement supérieur et recherche dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environnement, gestion des ressources + biotechnologie</li> <li>▪ Santé</li> <li>▪ Développement social (migration et inclusion sociale)</li> <li>▪ Admin. et gouvernance territoriale</li> <li>▪ Agriculture et logistique</li> <li>▪ Entrepreneuriat, management et capacités de leadership</li> <li>▪ Gouvernance des universités</li> <li>▪ Ingénierie pédagogique</li> <li>▪ Formation des chercheurs</li> </ul>	Zones de concentration de la coopération bilatérale directe	Complémentarité	
<b>Gouvernance locale</b>	VVSG	CTB	Demande d'échange d'info et d'expertise du développement des coopératives (encadrant pilier 2 du programme Maroc Vert et la	Region Oriental-région	C1-C2	Sessions informatives ou échange sud-sud

			politique des communes ruraux concernant le support des initiatives agricoles solidaires ou coopératives et des micro-entreprises dans des zones défavorisés)	Souss-Massa-Draa		
<b>Justice et droits de l'homme</b>	RCN J&D	CTB	Renforcement de capacités des acteurs judiciaires, pénitentiaires et sécuritaires,	Maroc	C1-C2	
<b>Genre</b>						
<b>Environnement</b>						

*Pistes de complémentarité et synergies entre ACNG belge et les organisations et programmes internationaux*

Thèmes	Qui ?	Avec Qui ?	Quoi ? (quels sujets en particulier)	Où ? (régions)	Synergie ou complémentarité	Remarques
<b>Agriculture (Développement rural, Eau)</b>						
<b>Développement économique et entrepreneuriat</b>	APEFE	BIT, COOP Canada, USAID, OIM, GIZ, AFD	Soutien à l'entrepreneuriat	Région Casablanca, Région de Tanger et Meknes	Synergie	APEFE Travaille exclusivement avec les femmes, les autres programmes non.
<b>Santé</b>	IMT	UNFPA, OMS, Banque Mondiale	Renforcement des capacités dans la recherche et au niveau d'administrations publiques (ENSP, Ministère de la santé, Observatoire National pour le Développement Humain) autour des questions de santé publique (MPH ENSP ; effet du RAMED sur la protection sociale ; transformation du MS en organisation apprenante), de santé maternelle et reproductive (système de surveillance des décès maternels ; obstacles à l'utilisation de la contraception de longue durée ; screening et prise en charge du diabète gestationnel)	National	Synergie S2 avec les acteurs internationaux sur les grandes lignes directrices des stratégies nationales et complémentarité pour les aspects spécifiques	
<b>Education et recherche</b>						
<b>Gouvernance locale</b>	VVSG	OIM : Office Bruxelles	Échanges d'informations des programmes et projets au Maroc (Medma2, diaspora marocain ou nouveau projets)	Région Oriental	C2	Sessions informatives avec IOM Bxl ou échange sud-sud avec des partenaires de IOM au Maroc.
			Partage d'expérience et de bonnes pratiques concernant l'implication de la diaspora marocaine dans la coopération au développement	Région Oriental	C2	
<b>Justice et droits de l'homme</b>	RCN J&D	PNUD, OIM	Renforcement de capacités des acteurs judiciaires, pénitentiaires et sécuritaires,	Maroc	C1-2	
	KiYO	Islamic Relief (Belgique)	Partenariat Technique et Financier dans l'implémentation de projets de développement au Maroc et en particulier dans la promotion d'une approche Droits de l'enfant et des valeurs culturelles marocaines		S1, S2, S3	

<b>Genre</b>						
<b>Environnement</b>						

*Pistes de complémentarité et synergies entre ACNG belge et ACNG d'autres pays*

Thèmes	Qui ?	Avec Qui ?	Quoi ? (quels sujets en particulier)	Où ? (régions)	Synergie ou complémentarité	Remarques
<b>Agriculture (Développement rural, Eau)</b>						
<b>Développement économique et entrepreneuriat</b>						
<b>Santé</b>						
<b>Education et recherche</b>						
<b>Gouvernance locale</b>	VVSG	Targa Aide Maroc	Partage d'expérience et de bonnes pratiques sur le triangle de collaboration communes – diaspora – société civile et plus spécifique concernant le développement des coopératives (encadrant pilier 2 du programme Maroc Vert et la politique des communes rurales concernant le support des initiatives agricoles solidaires ou coopératives et des micro-entreprises)	Région Oriental	S2	Sessions informatives ou échange sud-sud avec Targa ou leurs partenaires au Maroc Se servir de l'expérience de targa aide pendant des missions et des sessions participatives avec les communes rurales et la société civile
		CAD Oriental	Partage d'expérience et de bonnes pratiques concernant le diaspora marocain d'Europe qui interviennent sur le développement de la région de l'Oriental dans le plateforme CAD Oriental	Région Oriental	C2	
<b>Justice et droits de l'homme</b>	RCN J&D	ACNG actives dans le domaine	Renforcement de capacités des acteurs judiciaires, pénitentiaires et sécuritaires, renforcement de capacités au niveau de la sensibilisation sur le droit (avec l'aide des média), du monitoring de la justice et des	Maroc	C1-C2	

			prisons, de la dénonciation des violations des droits humains, de la prévention-résolution des conflits, de l'assistance judiciaire (avocats) et du plaidoyer.			
<b>Genre</b>						
<b>Environnement</b>						

### 10.3 Commentaire(s) relatif aux synergies et complémentarités :

- Les organisations Solidagro, KIYO et G3W-M3M s'engagent à travailler ensemble à partir de 2015 d'une manière structurée dans le cadre d'un consortium. Elles souhaitent ainsi promouvoir une vision commune et transversale de l'approche droits, en intégrant les droits de l'enfant, le droit à la sécurité alimentaire et le droit à la santé. Au niveau opérationnel, elles veulent harmoniser leurs programmes de manière méthodologique et au niveau du contenu à la fois dans les pays où les différents membres du consortium sont actifs, et au-delà .



## Bibliographie

- Debbarh, A., 2013, Personnel enseignant de l'enseignement supérieur universitaire. Situation actuelle et perspectives à l'horizon 2020 Cas du Maroc, Séminaire Régional Tempus sur la Gestion des Ressources Humaines dans l'Enseignement Supérieur dans les pays du sud de la Méditerranée
- Kouhlani, B., Ennaji, M. M., 2012, Les réformes des systèmes de gouvernance dans l'enseignement supérieur au Maroc, Rapport de recherche UNESCO, IIEP/Prg.MM/SEM331
- Ministère français des Affaires étrangères et du Développement international, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/maroc/presentation-du-maroc/>
- Souali, M., Labaki, B. (Ed.) 2009. Enseignement supérieur et marché du travail dans le monde arabe. Beyrouth, pp. 13-46, Presses de l'Ifpo. doi :10.4000/ifpo.754
- Vergne, C., 2014, Le modèle de croissance marocain : opportunités et vulnérabilités, Macroéconomie & Développement, <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/Macrodev/14-Macrodev.pdf>
- Zaireg, R., 2015, Enseignement supérieur, les grandes lignes de l'avant-projet de réforme, Medias24
- VLIR-UOS, 2015, Fiche pays Maroc, [www.vliruos.be/media/6341596/country\\_sheet\\_maroc\\_-\\_v2.pdf](http://www.vliruos.be/media/6341596/country_sheet_maroc_-_v2.pdf)
- Direction de la statistique. (2010). Les indicateurs sociaux du Maroc en 2010 (pp. 238). Rabat Direction de la statistique
- Groupe de la Banque Africaine de Développement en Afrique du Nord (2013), *Croissance Résiliente et Intégration*, 296 p., disponible à : [http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Le\\_Groupe\\_de\\_la\\_BAD\\_en\\_Afrique\\_du\\_Nord\\_2013.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Le_Groupe_de_la_BAD_en_Afrique_du_Nord_2013.pdf)
- IMT, & ENSP. (2013 ). *FA3-III (2014-2016) Formulation proposal for country programmes* Institut de Médecine Tropicale Anvers
- Khalid Malik (Mars 2013), *Rapport sur le développement humain 2013, L'essor du Sud: le progrès humain dans un monde diversifié*, New-York, PNUD, 228 p., disponible à : <http://www.cl.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/2013GlobalHDR/French/HDR2013%20Report%20French.pdf>
- Ministère de la Santé. (2013 ). Lettre de cadrage pour la préparation du projet de budget programme 2014-2016 (pp. 14). Rabat Ministère de la Santé
- Ministère de la Santé – Royaume du Maroc (Décembre 2012), *Enquête nationale sur la population et la santé familiale*, Rabat, 362 p., disponible à : <http://www.sante.gov.ma/Documents/Enqu%C3%A0te%20.pdf>
- OMS (2011), *Statistiques sanitaires mondiales*, 170p., disponible à : [http://www.who.int/gho/publications/world\\_health\\_statistics/FR\\_WHS2011\\_Full.pdf?ua=1](http://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/FR_WHS2011_Full.pdf?ua=1).

- Royaume du Maroc, Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale d'Oujda (2013), *L'Oriental : une région aux potentialités et richesses prometteuses*, Oujda, 30 p.
- Site officiel de la Banque mondiale, <http://donnees.banquemondiale.org/>.
- Akesbi N. (2011). « Le Plan Maroc Vert : une analyse critique », In : *Questions d'économie marocaine 2011*, ouvrage collectif, Association marocaine de sciences économiques, éd. Presse universitaire du Maroc, Rabat.
- BAD, 2012. Rapport d'évaluation du programme d'appui au Plan Maroc Vert. 48 pp.
- Le Conseil Général du Développement Agricole (sous la direction de), 2012. Situation de l'agriculture marocaine n°10. MAPM, Rabat, 206 pp.
- MAPM, 2015. L'agriculture marocaine en chiffres 2014. MAPM, Rabat, 17 pp. [www.agriculture.gov.ma](http://www.agriculture.gov.ma)
- Daniel Menchaert, Maroc : quatre champs de bataille pour la démocratie, édition PAC – cahier de l'éducation permanente N°43, oct 2013