



CADRE STRATÉGIQUE COMMUN (CSC) 2027-2031

MAROC

Table des matières

Liste des acronymes	3
1. INTRODUCTION	4
2. ÉLABORATION DU CSC MAROC 2027-2031	4
2.1 Processus d'élaboration.....	4
2.2 Principales évolutions par rapport au CSC 2022-2026	6
3. ANALYSE CONTEXTUELLE DÉTAILLÉE	7
3.1 Introduction générale	7
3.2 Contexte politique et réformes nationales.....	7
3.3 Contexte économique	8
3.4 Contexte social et démographique	10
3.5 Contexte migratoire.....	11
3.6 Contexte environnemental	11
3.7 Contexte territorial et institutionnel	12
3.8 Coopération belge.....	13
3.9 Acteurs humanitaires et Approche Nexus	14
3.10 Espace Civique et Société Civile	14
4. ANALYSE DES RISQUES	16
5. ARCHITECTURE STRATÉGIQUE DU CSC MAROC 2027-2031	18
5.1 Présentation des trois cibles stratégiques	18
6. PERTINENCE ET APPROCHES PAR CIBLES STRATÉGIQUES	21
6.1 Cible Stratégique 1	21
6.2 Cible Stratégique 2	26
6.3 Cible Stratégique 3	30
7. APPROCHES TRANSVERSALES INTÉGRÉES	34
8. COMPLÉMENTARITÉS ET SYNERGIES DES ACNG	36
8.1 Complémentarités	36
8.2 Synergies	39
9. LIENS ENTRE LE CSC MAROC ET LES CSC THÉMATIQUES	41
9.1 CSC Travail Dément	41
9.2 CSC Enseignement Supérieur et Science pour le Développement durable	42
10. PROCESSUS D'APPRENTISSAGE COLLECTIF	43
10.1 Objectifs	43
10.2 Questions d'apprentissage	43
10.3 Dispositifs et outils.....	45
10.4 Modalités opérationnelles et gouvernance	45
10.5 Évolution du processus par rapport à 2022-2026	46
Liste des annexes :	
Annexe 1 - Liste des ACNG	48
Annexe 2 – Liste des partenaires marocains.....	49
Annexe 3 – Matrice d'analyse des risques	50
Annexe 4 – Théorie du Changement (synthèse)	66
Annexe 5 – Contributions des partenaires marocains	67
Annexe 6 – Références Bibliographiques.....	72
Annexe 7 – CSC Travail Dément (TD) et CSC Enseignement Supérieur et Science pour le Développement durable (HES4SD)	75

Liste des ACRONYMES

ACNG : Acteurs de la Coopération Non Gouvernementale
AFD : Agence Française de Développement
APEFE : Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger
ARES : Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur
ASF : Avocats Sans Frontières - Belgique
Brulocalis : Association de la Ville et des Communes de Bruxelles
CD/K : Congodorpen/Karama Solidarity
CDN : Contribution Déterminée au niveau National
CDT : Confédération Démocratique du Travail
CEDAW : Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.
CRB : Croix-Rouge de Belgique – Communauté francophone
CRC : Convention relative aux droits de l'enfant
CSC : Cadre Stratégique Commun
HES4SD : Enseignement Supérieur et Science pour le Développement durable
TD : Travail Décent
DGD : Direction Générale Coopération au Développement et Aide Humanitaire
ESS : Économie sociale et solidaire
GIZ : Agence allemande de coopération internationale pour le développement
HCP : Haut-Commissariat au Plan (Maroc)
IFSI-ISVI : Institut de Formation Syndicale Internationale - Internationaal Syndicaal Vormingsinstituut
INDH : Initiative Nationale pour le Développement Humain
LNOB : Leave No One Behind - Ne laisser personne de côté
MdM : Médecins du Monde – Belgique
MEAL : Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning - Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage
MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord
NMD : Nouveau Modèle de Développement
ODD : Objectifs de Développement Durables
OIT : Organisation Internationale du Travail
ONG : Organisations non gouvernementales
OSC : Organisations de la Société Civile
PDR : Plan de Développement Régional
PGE III : Plan Gouvernemental pour l'Égalité III (du Maroc)
PIB : Produit Intérieur Brut
PIDESC : Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels
RCN J&D : RCN Justice & Démocratie
SDSR : Santé et Droits Sexuels et Reproductifs
SNDD : Stratégie Nationale de Développement Durable
SNIA : Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile
SNIME : Syndicat National des Industries Métallurgiques et Électromécaniques (SNIME- CDT)
SNE : Stratégie Nationale pour l'Emploi
Solsoc : Solidarité Socialiste
UE : Union européenne
VBG : Violences Basées sur le Genre
VLIR UOS : Vlaamse Interuniversitaire Raad – Universitaire Ontwikkelingssamenwerking
VVSG : Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (Association des Villes et Communes Flamandes)

1. INTRODUCTION

Le Cadre Stratégique Commun du Maroc 2027-2031 s'inscrit dans le cadre légal établi par l'Arrêté royal du 11 septembre 2016 relatif à la coopération non gouvernementale, qui définit les modalités de fonctionnement, de concertation et de programmation des Acteurs de la Coopération Non Gouvernementale (ACNG) belges. Cet arrêté fixe notamment la création des Cadres Stratégiques Communs (CSC), en précise le nombre, la couverture géographique ou thématique, les objectifs, ainsi que les exigences de cohérence, de complémentarité et d'alignement avec les priorités nationales des pays partenaires.

Le CSC Maroc 2027-2031 est ainsi élaboré, conformément à ces prescriptions légales, qui encadrent l'ensemble du dispositif de programmation conjointe de la coopération non gouvernementale belge.

2. ÉLABORATION DU CSC MAROC 2027-2031

2.1. Processus d'élaboration

L'élaboration du CSC Maroc 2027-2031 s'est déroulée selon un processus participatif, structuré et conforme aux orientations du Vade-mecum 2027-2031. Dès le lancement du processus, les ACNG intervenant au Maroc ont été associés à travers la mise en place d'un comité de rédaction réunissant Avocats Sans Frontières Belgique (ASF) et Médecins du Monde Belgique (MdM), chargé de piloter la démarche, d'assurer sa cohérence méthodologique et de superviser l'ensemble des étapes. Une consultante dédiée a été recrutée afin d'animer la démarche participative, de faciliter les échanges et d'assurer la rédaction du document final à partir des contributions des ACNG et de leurs partenaires marocains.

La démarche a suivi une progression méthodologique articulée en plusieurs phases complémentaires. Elle a débuté par une analyse documentaire approfondie mobilisant les sources nationales et internationales, les données sectorielles, ainsi que la documentation interne des ACNG afin de comprendre leurs secteurs d'intervention, approches et acquis du cycle précédent. Cette première étape a permis de poser les bases d'une analyse du contexte partagée.

Pour garantir une participation large, des enquêtes en ligne ont ensuite été administrées : l'une destinée aux ACNG et l'autre à leurs partenaires marocains. Elles ont permis de recueillir leur lecture du contexte, leur perception des risques, leurs priorités stratégiques et leurs recommandations pour le cycle 2027-2031, tout en identifiant les principaux défis structurels, les enjeux majeurs pour le Maroc et les besoins prioritaires.

Une enquête complémentaire a été réalisée auprès des ACNG qui, au moment de la rédaction du CSC, n'avaient pas encore défini de manière précise leurs futures interventions au Maroc pour la période 2027-2031. Cette enquête a permis de recueillir et de consolider une vision d'ensemble de leurs orientations et perspectives d'intervention pour le cycle 2027-2031.

Ces contributions ont été approfondies à travers des concertations individuelles avec chaque ACNG, visant à clarifier les attentes, harmoniser les points de vue et préparer les échanges collectifs.

Sur cette base, la consultante a organisé quatre rencontres thématiques réunissant les ACNG autour de problématiques communes. Ces séances, consacrées successivement à la participation locale et aux approches transversales, aux complémentarités inter-ACNG, à l'apprentissage collectif et à la gouvernance, puis à la co-construction des cibles stratégiques, ont permis d'identifier les convergences entre ACNG, de préciser les complémentarités opérationnelles, de discuter des approches transversales et de structurer progressivement les futures cibles stratégiques du CSC. Elles ont

également permis d'élaborer un diagnostic partagé des dynamiques territoriales, de faire émerger des leviers collectifs, de clarifier les besoins en gouvernance du futur CSC et de valider une architecture stratégique cohérente pour 2027-2031.

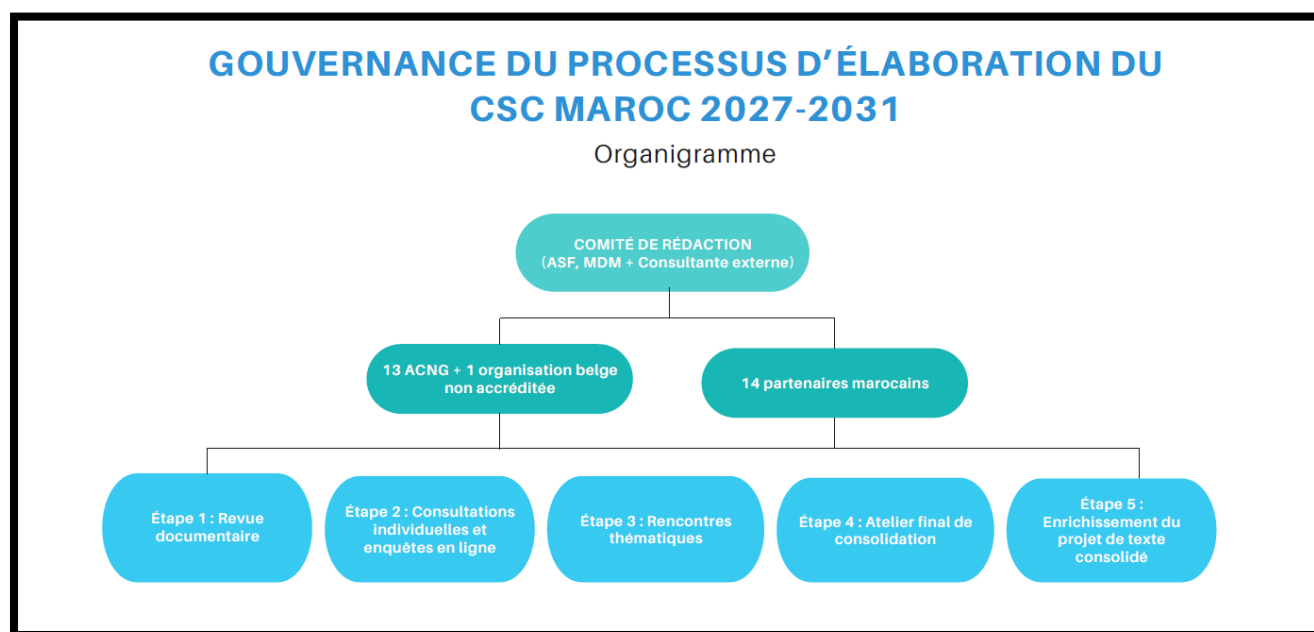
Le processus s'est conclu par un atelier final de consolidation, organisé en format hybride, auquel ont participé les ACNG et certains de leurs partenaires marocains. Cet atelier a permis de valider collectivement les analyses, d'arbitrer les points en discussion, et de finaliser la structuration du cadre stratégique. Au terme de cet atelier, trois cibles stratégiques ont été retenues, reflétant les priorités exprimées et la vision partagée pour le Maroc, qui ont été adoptées à l'unanimité par l'ensemble des participant.e.s.

Une dernière réunion a été organisée avec les partenaires marocains ayant participé aux enquêtes, afin de leur présenter le compte-rendu de l'atelier de consolidation, de leur partager les cibles retenues et de recueillir leurs avis ainsi que leur validation.

À l'issue de ces rencontres, la consultante a rédigé un projet de texte consolidé, soumis ensuite à l'ensemble des ACNG et à leurs partenaires pour enrichissement. Le comité de rédaction a supervisé cette étape, en coordonnant les relectures et en garantissant la cohérence de la version finale.

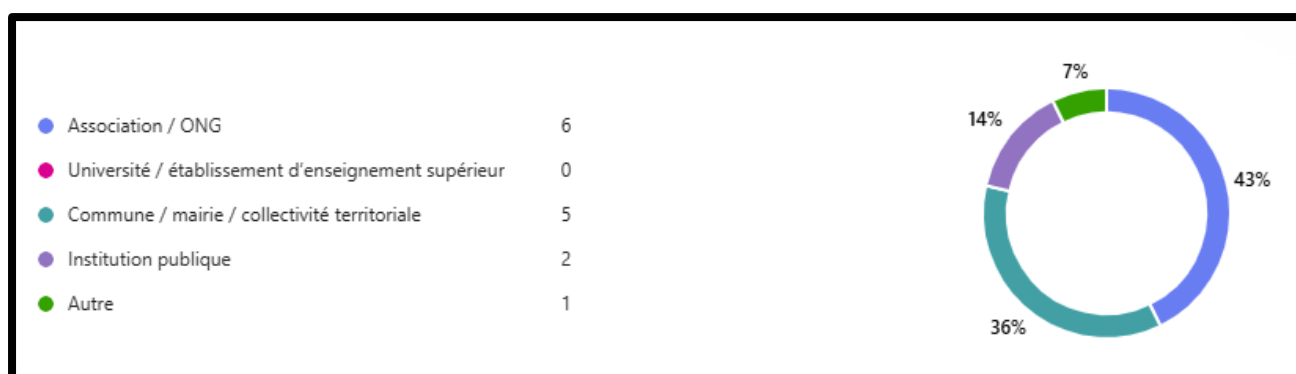
Grâce à cette méthode progressive, collaborative et transparente, le CSC Maroc 2027-2031 se présente comme un document solide, légitime et représentatif des dynamiques portées par les ACNG et leurs partenaires, aligné sur les priorités nationales de développement et les engagements internationaux.

Figure 1 – Gouvernance du processus d'élaboration du CSC Maroc 2027-2031



La participation au processus a été large, réunissant l'ensemble des ACNG accrédités pour le Maroc. Au total, 13 ACNG y ont pris part, ainsi qu'une organisation en attente d'accréditation (*voir Annexe 1 – Liste des ACNG*). Par ailleurs, 14 partenaires marocains ont également contribué aux travaux (*voir Annexe 2 - Liste des Partenaires marocains*), répartis de la manière suivante :

Figure 2 – Type d’acteurs marocains ayant participé au processus de rédaction



2.2. Principales évolutions par rapport au CSC 2022-2026

Le CSC Maroc 2027–2031 se distingue du cycle 2022–2026 par une série d’évolutions majeures. Il tire les enseignements du cycle précédent, intègre un contexte marocain en pleine transformation et applique les nouvelles exigences du Vade-mecum 2027–2031. Ces changements résultent également d’un travail de co-construction beaucoup plus poussé que par le passé.

D’abord, l’élaboration du CSC repose sur un dispositif participatif renforcé : enquêtes étendues, entretiens individualisés, rencontres thématiques structurées et atelier final réunissant ACNG et partenaires marocains. L’usage systématique d’outils collaboratifs a permis un travail en temps réel et une implication profonde de l’ensemble des organisations. La participation n’a pas seulement eu un rôle consultatif : elle s’est transformée en un véritable moteur de co-construction, permettant de partager une compréhension commune des réalités du territoire et des possibilités de synergies.

Ensuite, une rupture conceptuelle s’est imposée. Le CSC n’est plus pensé comme une juxtaposition de projets sectoriels, mais comme une dynamique collective visant un changement systémique. Cette nouvelle orientation traduit la nécessité de s’aligner sur les grandes transitions à l’œuvre au Maroc : décentralisation, économie verte et économie sociale et solidaire (ESS), émergence d’acteurs citoyens, digitalisation accélérée. L’action collective des ACNG devient ainsi plus transversale et structurante.

Cette évolution se reflète également dans la place accrue accordée aux approches transversales. Alors que le cycle 2022–2026 les mobilisait souvent de manière déclarative, le CSC 2027–2031 les intègre comme des piliers opérationnels. Genre, droits humains, environnement et transition numérique deviennent des éléments obligatoires de la programmation, devant être traduits en indicateurs, outils, mécanismes de suivi et pratiques partagées.

Un autre changement notable concerne la logique de complémentarité entre ACNG. Si des synergies existaient auparavant, elles étaient dispersées et informelles. Le nouveau cycle introduit une lecture collective centrée sur des leviers de changement, permettant d’articuler de manière cohérente les expertises. Cette démarche a conduit à l’identification de trois cibles stratégiques resserrées, capables de rallier l’ensemble des ACNG tout en respectant leurs ancrages territoriaux diversifiés.

Le processus du cycle 2027–2031 a également permis d’aborder de manière plus structurée la gouvernance du CSC, en clarifiant les rôles, en simplifiant l’architecture de pilotage et en visant une circulation d’information plus fluide, autant de limites identifiées lors du cycle précédent.

Enfin, un nouvel enjeu a émergé avec force : la visibilité collective. Alors que le CSC 2022-2026 manquait encore de visibilité auprès des partenaires marocains et des autorités, le cycle 2027-2031 ambitionne de

construire une identité commune, un récit partagé et une valorisation explicite des projets de réalisations des ACNG et de leurs partenaires.

3. ANALYSE CONTEXTUELLE DÉTAILLÉE¹

3.1. Introduction générale

Au cours de la dernière décennie, le Maroc a engagé une transformation profonde pour dépasser un modèle marqué par de fortes inégalités, une dualité économique et des fragilités environnementales. Le Nouveau Modèle de Développement (NMD, 2021) fixe une vision à 2035 fondée sur l'inclusion sociale, la cohésion territoriale, l'État de droit, la valorisation du capital humain, l'égalité de genre et la durabilité écologique.

Ce tournant se traduit par des réformes majeures : généralisation de la protection sociale, refonte des systèmes de santé et d'enseignement, digitalisation de l'administration, consolidation de la régionalisation avancée, et révision annoncée du Code de la famille pour renforcer les droits des femmes et des enfants.

Ces évolutions se déploient toutefois dans un contexte de vulnérabilités persistantes : stress hydrique, pressions climatiques, inflation, chômage élevé des jeunes, faible participation économique des femmes, capacités institutionnelles inégales, migration internationale complexe, précarités sociales et espace civique fragile.

Même si les réformes engagées sont structurantes, la persistance d'écarts sociaux et territoriaux peut, pour certains publics, alimenter l'impression d'un accès inégal aux opportunités. Sans constituer une rupture sociale au sens strict, ces perceptions traduisent néanmoins des tensions qui appellent une attention accrue à la cohésion sociale, à la réduction des écarts territoriaux et à l'implantation effective des politiques publiques au plus près des populations.

Le CSC Maroc 2027–2031 doit s'inscrire dans cette dynamique en identifiant les marges d'action où les ACNG et leurs partenaires peuvent contribuer à réduire les vulnérabilités, renforcer la résilience territoriale et rendre effectifs les droits.

3.2. Contexte politique et réformes nationales : gouvernance, État social et transformations sectorielles

Le Maroc bénéficie d'une stabilité politique durable, fondée sur une monarchie constitutionnelle et consolidée par la Constitution de 2011. Celle-ci a renforcé l'État de droit, modernisé l'architecture institutionnelle et introduit des principes structurants tels que la transparence, la participation citoyenne, l'égalité et la responsabilité des pouvoirs publics. Depuis plus d'une décennie, ces orientations se traduisent par un processus continu de réformes visant à améliorer la gouvernance publique, à clarifier les compétences des institutions et à moderniser l'action de l'État.

La publication du NMD en 2021 constitue un jalon central de cette trajectoire. Ce document fixe une vision à l'horizon 2035, articulée autour de la valorisation du capital humain, de l'inclusion sociale, de la justice territoriale et de la durabilité environnementale. Le Programme gouvernemental 2021–2026 traduit ces orientations en trois grandes priorités : la construction d'un État social, la modernisation de

¹ L'analyse de contexte intègre également les principaux acteurs nationaux et internationaux du développement (institutions publiques, secteur privé et ESS, bailleurs, agences onusiennes et organisations internationales), afin de situer l'action des ACNG dans l'écosystème global et multi-acteurs du développement au Maroc. L'ensemble des références bibliographiques a été déplacé en annexe 6 afin de préserver la lisibilité et la concision du document.

l'économie par l'investissement et l'innovation, et l'accélération de la décentralisation et de la réforme administrative.

La territorialisation des politiques publiques occupe une place stratégique dans ce dispositif. La Charte nationale de déconcentration administrative (2019) et les lois organiques relatives à la régionalisation avancée ont posé les bases d'un transfert progressif de compétences vers les régions, préfectures et provinces. Les Plans de Développement Régionaux (PDR) sont devenus des instruments de programmation structurants, qui visent à ancrer la décision publique au plus près des territoires et à renforcer le rôle des collectivités territoriales dans la mise en œuvre des priorités nationales.

Parallèlement, plusieurs chantiers de réforme structurent l'édification de l'État social. La généralisation de la protection sociale repose sur une loi-cadre qui redéfinit les rôles de l'État, des organismes gestionnaires et des collectivités. Dans les secteurs de la santé et de l'éducation, des réformes de référence (Stratégie Santé, Vision 2015–2030, Feuille de route 2022–2026) visent à moderniser les systèmes, renforcer la gouvernance et améliorer la qualité des services publics, dans une logique de droit.

L'une des évolutions majeures du champ politique et social est la réforme annoncée du Code de la famille (Moudawana). Inscrite dans le discours royal du 30 juillet 2022 et consolidée par les travaux de la Commission spéciale établie en 2023, cette réforme constitue un tournant dans l'histoire juridique du pays. Elle vise à harmoniser le droit de la famille avec la Constitution de 2011 et les engagements internationaux du Maroc, en renforçant les droits des femmes et des enfants et en actualisant le cadre juridique des relations familiales. Ce chantier témoigne de la volonté d'aligner davantage le système juridique avec les principes d'égalité, de dignité et de non-discrimination.

Enfin, la gouvernance publique est accompagnée par des stratégies transversales telles que la Stratégie nationale de lutte contre la corruption, la digitalisation de l'administration et le renforcement du cadre légal encadrant la participation citoyenne et la vie associative.

L'ensemble de ces réformes définit un environnement institutionnel en profonde recomposition, dans lequel le CSC Maroc 2027–2031 et les ACNG² s'inscrivent en appui aux dynamiques de gouvernance, de décentralisation et de consolidation de l'État social.

3.3. Contexte économique : trajectoires, vulnérabilités et perspectives

Après la récession liée à la pandémie de 2020, l'économie marocaine a amorcé une reprise progressive, soutenue par le rebond du tourisme, la bonne performance des industries exportatrices (automobile, aéronautique, phosphates) et la résilience du secteur tertiaire. Selon la Banque mondiale, le PIB réel a augmenté d'environ 3,1 % en 2024, avec une projection de 3,5 % pour 2025.

Cette reprise reste toutefois contrastée. Les régions côtières et métropolitaines, mieux intégrées dans les chaînes de valeur mondiales, concentrent une part importante de la croissance. Les régions rurales demeurent fragilisées, notamment en raison de quatre années consécutives de sécheresse, affectant sévèrement les revenus agricoles et les dynamiques entrepreneuriales locales.

Sur le plan social, la hausse des prix continue de peser sur les ménages. Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) estime l'inflation moyenne à 4,2 % en 2024, ce qui a contribué à une érosion notable du pouvoir d'achat, particulièrement dans les zones urbaines et parmi les ménages à revenus modestes.

² Pour éviter les répétitions, le terme « ACNG » est utilisé dans l'ensemble du document comme incluant implicitement l'implication de leurs partenaires marocains.

Selon le rapport du NMD, « le modèle de croissance marocain demeure dual : d'un côté, un secteur moderne intégré aux chaînes de valeur mondiales, et de l'autre, une économie informelle absorbant plus de la moitié des actifs occupés ». Cette dualité structurelle limite le potentiel d'inclusion économique et constitue un défi central pour les politiques de développement.

En effet, malgré les avancées macroéconomiques, plusieurs fragilités structurelles continuent d'affecter la trajectoire de développement.

a) Une croissance insuffisamment inclusive

La reprise économique n'a pas profité de façon homogène aux territoires ni aux différentes catégories sociales. Les zones rurales, fortement dépendantes de l'agriculture pluviale et moins bien dotées en infrastructures, ont vu leurs revenus se contracter, ce qui a accentué les inégalités territoriales. L'agriculture demeure le principal vecteur de pauvreté : elle concentre plus de 70 % des travailleurs.euses pauvres, tandis que la production céréalière nationale a chuté d'environ 40 % entre 2020 et 2023 sous l'effet des sécheresses successives, renforçant la dépendance du pays aux importations alimentaires.

b) Vulnérabilité climatique élevée

Le Maroc compte parmi les pays les plus exposés aux effets du changement climatique dans la région MENA. Les sécheresses répétées, la baisse des niveaux de barrages et la pression croissante sur les ressources hydriques mettent en péril les secteurs agricoles, alimentaires et énergétiques. La disponibilité en eau renouvelable, estimée aujourd'hui à 600–650 m³ par habitant et par an, se rapproche du seuil de pénurie absolue fixé à 500 m³/hab./an selon Falkenmark. Les régions rurales, particulièrement dépendantes de l'agriculture pluviale, subissent de manière directe ces contraintes climatiques, avec des répercussions importantes sur les revenus, l'emploi et la capacité des ménages à maintenir leurs moyens de subsistance et à s'adapter aux aléas climatiques.

c) Importance de l'économie informelle

L'informalité représente près de 60 % des actifs occupés, selon les estimations du NMD et de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Cette situation complique la généralisation de la protection sociale, le renforcement des droits des travailleurs.euses, la mobilisation fiscale et la planification de politiques publiques efficaces.

d) Faible productivité et chômage des jeunes

Malgré le dynamisme de secteurs exportateurs, le Maroc peine à créer suffisamment d'emplois décents, entendus comme des postes stables, correctement rémunérés et assortis d'une protection sociale, notamment pour les jeunes diplômés, dont le taux de chômage dépasse 30 % dans certaines régions urbaines.

e) Inflation et pouvoir d'achat

L'inflation persistante a fragilisé les ménages, réduisant le pouvoir d'achat et accentuant les tensions sociales, malgré les programmes de soutien public (compensation, filets sociaux, extension de la protection sociale).

Dans ce contexte, les ambitions du NMD (inclusion, durabilité, réduction des inégalités territoriales, formalisation de l'économie) apparaissent essentielles, mais nécessitent des investissements importants, une meilleure gouvernance territoriale et un approfondissement des réformes structurelles.

La mise en œuvre effective de la loi-cadre sur la protection sociale universelle, de la stratégie Génération Green et de la loi-cadre sur l'ESS constitue un levier essentiel pour réduire les vulnérabilités économiques, à condition que ces réformes soient véritablement déployées dans les territoires les plus fragiles.

Dans ce contexte, les ACNG ont un rôle clé à jouer en soutenant l'inclusion économique, en appuyant l'ESS, en renforçant les initiatives territoriales créatrices d'emplois décents et en accompagnant les populations les plus exposées à la précarité en complémentarité avec les politiques publiques et les dispositifs nationaux de protection sociale.

3.4. Contexte social et démographique : transitions lentes, tensions structurelles et recompositions profondes

Avec près de 37 millions d'habitants, dont plus de la moitié a moins de 35 ans, le Maroc dispose d'un important potentiel démographique, mais celui-ci se traduit aussi par des tensions lorsque l'économie, l'éducation et les institutions n'offrent pas de perspectives suffisantes. Les jeunes, souvent instruits et connectés, expriment un désenchantement face au marché du travail et aux institutions.

Le pays est devenu majoritairement urbain, avec une forte croissance des grandes agglomérations. Cette urbanisation s'accompagne de quartiers informels, de conditions d'habitat précaires et d'inégalités d'accès aux services publics. Les zones rurales se vident de leur jeunesse et connaissent un vieillissement marqué de la population, tout en cumulant sécheresses, pauvreté et insuffisances en infrastructures essentielles (santé, éducation, eau, transport).

Dans l'éducation, malgré des progrès au primaire, le décrochage, les disparités de genre en milieu rural, la qualité pédagogique et l'inadéquation formation-emploi demeurent. La Feuille de route 2022–2026 ambitionne de réduire ces écarts, mais les défis restent importants. Selon le HCP, le taux d'abandon scolaire a diminué d'environ 20 % entre 2015 et 2023, mais il reste particulièrement élevé en milieu rural, où près de 5 % des élèves quittent le collège chaque année, ce qui nourrit la reproduction intergénérationnelle des inégalités.

Le système de santé souffre de pénuries en ressources humaines et en infrastructures, surtout dans les régions éloignées. La généralisation de la protection sociale, engagée en 2021, est un gain majeur, mais les écarts urbain–rural en densité médicale et d'accès aux soins limitent son impact redistributif. En 2024, plus de 22 millions de personnes bénéficiaient déjà d'une couverture médicale, soit près de 90 % de la population cible. Toutefois, cette avancée coexiste avec des écarts territoriaux marqués : on compte en moyenne 0,4 médecin pour 1 000 habitant.e.s en milieu rural, contre 1,2 en zones urbaines, ce qui limite l'effet redistributif de la généralisation de la protection sociale.

Les inégalités de genre sont particulièrement marquées : faible taux d'activité féminine (20 %, l'un des plus faibles du monde), travail domestique non rémunéré, obstacles à l'accès au crédit, à la propriété et à la mobilité, forte exposition aux violences. Malgré la Stratégie Nationale pour l'Emploi (SNE) et le Plan Gouvernemental pour l'Égalité III (PGE III), l'écart entre ambition normative et réalité socio-économique demeure important. La réforme du Code de la famille représente un tournant décisif, mais sa mise en œuvre effective dépendra du renforcement des institutions locales.

L'addition de ces facteurs – jeunesse en quête de perspectives, vieillissement des territoires ruraux, inégalités d'accès aux services, persistance des discriminations de genre – alimente un risque de creusement des écarts sociaux et territoriaux. Si ces dynamiques ne sont pas davantage anticipées et accompagnées, elles peuvent nourrir, au sein de certaines franges de la population, un sentiment de rupture ou de décrochage vis-à-vis des trajectoires nationales de développement.

Les ACNG devront donc cibler l'autonomisation des jeunes et des femmes, la réduction des inégalités territoriales d'accès aux services, l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la santé, et l'accompagnement des réformes juridiques en partenariat avec les acteurs clés du pays.

3.5. Contexte migratoire : une position singulière dans les dynamiques régionales

Le Maroc occupe une position unique dans les dynamiques migratoires internationales : il est simultanément pays d'origine, de transit et d'accueil. Historiquement, l'émigration vers l'Europe a structuré l'identité migratoire du pays, avec une diaspora estimée entre 5 et 6 millions de personnes, principalement installée en France, Espagne, Italie, Belgique et Pays-Bas. Les transferts financiers de cette diaspora représentent environ 10 % du PIB, constituant un soutien économique crucial pour de nombreux ménages marocains.

Depuis les années 2000, le Maroc est également devenu un pays de transit puis de résidence pour des migrant.e.s originaires d'Afrique subsaharienne, du Moyen-Orient ou d'Asie du Sud. Aujourd'hui, près de 100 000 migrant.e.s et réfugié.e.s vivent dans le pays. Leur installation reflète des réalités multiples : opportunités économiques réelles ou perçues, instabilité régionale, durcissement des politiques migratoires européennes, mais aussi les campagnes de régularisation menées par le Maroc en 2014 et 2017.

La Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA), adoptée en 2013, est saluée comme l'un des cadres les plus avancés de la région. Toutefois, les écarts entre les principes normatifs et leur mise en œuvre demeurent visibles : scolarisation inégale des enfants, obstacles administratifs à la régularisation, accès limité à la santé ou au travail formel, variations importantes selon les villes. Les femmes migrantes font face à une vulnérabilité accrue, exposées aux violences, au travail domestique non régulé ou à la traite.

Pour les collectivités locales, la présence migrante représente un nouveau défi. La demande en services sociaux, en médiation culturelle et en assistance juridique croît rapidement, alors que les ressources administratives et financières demeurent limitées.

Pour les ACNG, la migration constitue un champ d'intervention stratégique : appui aux OSC engagées dans l'accompagnement des personnes migrantes et réfugiées, renforcement de la médiation sociale et interculturelle, et plaidoyer pour l'accès à la santé, aux droits et à l'intégration territoriale, en articulation avec la SNIA et les politiques locales.

3.6. Contexte environnemental : une crise structurelle qui redéfinit les priorités nationales

La dimension environnementale, fortement marquée par les effets du changement climatique, constitue l'un des déterminants majeurs de la trajectoire de développement du Maroc pour la période 2027–2031. La rareté croissante de l'eau, la dégradation de sa qualité, l'érosion des sols, l'irrégularité des précipitations, la désertification, la hausse des températures et la pollution récurrente, y compris atmosphérique, renforcent la vulnérabilité structurelle du pays.

Le Maroc connaît aujourd'hui un stress hydrique structurel : la disponibilité en eau est passée de 2 500 m³/hab./an dans les années 1960 à moins de 600 m³/hab./an en 2024, un niveau extrêmement bas au regard des normes internationales. Plusieurs bassins hydriques, tels que l'Oum Er-Rbia ou le Souss-Massa, sont en déficit chronique, et les niveaux des barrages - dont l'envasement peut atteindre 4%/an - atteignent parfois des seuils critiques, menaçant à la fois l'irrigation agricole et l'approvisionnement urbain.

Les sécheresses successives ont des effets économiques majeurs. L'agriculture, qui emploie près de 30 % de la population active, a subi des baisses de rendement historiques, entraînant une perte de revenus pour les petits agriculteurs, une réduction de la production céréalière et une augmentation de la dépendance alimentaire. Cette situation fragilise particulièrement les régions rurales et accentue la pauvreté territoriale.

Dans les villes, la crise climatique se traduit par des vagues de chaleur de plus en plus longues, une pression accrue sur les réseaux d'eau potable et des phénomènes d'inondation liés à l'augmentation des phénomènes de flash-flood, à l'imperméabilisation des sols et à l'urbanisation rapide. Les zones littorales subissent l'érosion et la montée du niveau marin, mettant en danger des infrastructures clés.

Face à ces défis, le Maroc a élaboré une réponse institutionnelle solide. La Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) et la Contribution Déterminée au niveau National (CDN) révisée en 2021 fixent des objectifs ambitieux : atteindre 52 % d'énergies renouvelables dans le mix électrique d'ici 2030, et réduire les émissions de gaz à effet de serre de 45,5 %. Ces objectifs s'inscrivent dans une dynamique de transition énergétique portée par de grands projets, notamment dans le solaire et l'éolien, qui ont permis au Maroc de devenir un acteur reconnu dans la région.

Cependant, la réussite de cette transition dépend de la capacité du pays à intégrer la dimension environnementale dans les politiques territoriales et sociales, à renforcer la résilience des populations vulnérables, la collecte et le traitement des eaux usées et à soutenir des modèles agricoles et économiques durables. Cela signifie travailler à la jonction entre climat, gouvernance locale, vulnérabilités sociales et innovation.

Pour les ACNG, l'enjeu est d'intégrer systématiquement la dimension climatique dans les interventions (éducation, ESS, gouvernance, migration, ruralité), de soutenir des initiatives locales d'adaptation et de gestion durable des ressources, et de renforcer les capacités des organisations de la société civile (OSC) et collectivités à élaborer des réponses territoriales à la crise environnementale.

3.7. Contexte territorial et institutionnel : une régionalisation avancée encore inachevée

La régionalisation avancée, engagée depuis la Constitution de 2011, représente une réforme majeure visant à transformer la relation entre l'État et les territoires. Elle cherche à faire des douze régions de véritables moteurs de développement, dotées de compétences élargies et de moyens renforcés. Pourtant, si l'architecture institutionnelle est désormais en place, la mise en œuvre reste marquée par des écarts importants.

Les collectivités territoriales présentent des capacités administratives très hétérogènes. Certaines régions disposent d'un capital humain qualifié, d'une ingénierie territoriale solide et d'une expérience significative dans la gestion de projets. D'autres, en revanche, manquent de ressources humaines formées, de compétences techniques, d'outils de suivi-évaluation et de systèmes d'information efficaces. Cette différence de maturité institutionnelle explique en partie les inégalités territoriales persistantes et les difficultés de mise en œuvre des PDR. Ces écarts institutionnels se traduisent concrètement par des différences fortes dans l'accès aux services : la pauvreté rurale (mesurée selon l'indice multidimensionnel) est près de quatre fois plus élevée que la pauvreté urbaine, et les indicateurs d'éducation et de santé, tels que le taux d'abandon scolaire ou la densité médicale, restent significativement moins favorables dans les territoires ruraux.

La coordination entre services déconcentrés de l'État et collectivités territoriales constitue un autre défi majeur. Bien que la Charte de déconcentration administrative (2019) vise à clarifier les responsabilités,

plusieurs acteurs locaux soulignent la persistance de chevauchements de compétences, de lourdeurs administratives et d'une centralisation implicite freinant les décisions locales.

La participation citoyenne, pourtant prévue dans les lois organiques relatives aux collectivités, reste largement symbolique. Dans de nombreuses communes, les mécanismes consultatifs existent sur le papier mais ne sont pas pleinement opérationnels, ou ne le sont qu'inégalement selon les communes. Les conditions matérielles, la formation des élu.e.s et le manque d'information accessible aux citoyen.ne.s limitent l'appropriation de ces espaces. Dans plusieurs régions, les OSC locales soulignent que ces limites institutionnelles se combinent à une reconnaissance encore insuffisante de leur rôle dans la planification, malgré les cadres nationaux en faveur de la transparence, de la lutte contre la corruption et de la participation citoyenne.

Les ACNG sont appelées à appuyer la gouvernance locale, la participation citoyenne et le développement d'outils de planification territoriale plus inclusifs, en renforçant les capacités des collectivités et des OSC

3.8. La coopération belge : un ancrage stratégique au croisement des dynamiques nationales

La coopération entre la Belgique et le Maroc s'inscrit dans une relation historique marquée par des liens politiques, économiques, migratoires et culturels étroits. Elle vise à renforcer une convergence d'intérêts autour de la gouvernance, de l'inclusion sociale, de l'égalité de genre et du développement territorial. Elle repose également sur un socle humain important : une diaspora marocaine en Belgique de plus de 500 000 personnes, et le fait que le Maroc est le deuxième pays africain de destination pour les Belges qui émigrent.

Depuis plusieurs décennies, la coopération gouvernementale belge et les ACNG ont consolidé une présence durable au Maroc, construite sur le renforcement institutionnel, l'appui aux dynamiques locales et l'accompagnement des populations vulnérables. Cette dynamique s'est renforcée avec l'évolution de la stratégie de la DGD vers des priorités transversales (égalité de genre, jeunesse, innovation publique, participation citoyenne, ESS) qui rejoignent les grands chantiers marocains, tels que la régionalisation avancée, la généralisation de la protection sociale ou la transition climatique.

Dans ce contexte, Enabel occupe un rôle structurant comme opérateur de la coopération gouvernementale belge. Ses interventions portent sur la modernisation des services publics, la digitalisation administrative, la gouvernance locale, la promotion du travail décent, l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes, ainsi que sur la lutte contre les violences faites aux femmes. Enabel contribue également à la transition écologique à travers l'accompagnement des territoires et des institutions dans l'adaptation et l'innovation. Grâce à cet ancrage, Enabel est devenue un acteur institutionnel reconnu, intervenant aux côtés des administrations et des collectivités territoriales dans la mise en œuvre de réformes majeures.

Les ACNG belges jouent un rôle complémentaire essentiel. Leur présence s'appuie sur des partenariats de longue durée avec des OSC et collectivités marocaines, une connaissance fine des réalités locales et des approches participatives adaptées aux publics vulnérables. Elles interviennent dans des domaines variés : inclusion sociale, santé communautaire, migration, droits humains, ESS, participation citoyenne, autonomisation des femmes, jeunesse, développement économique inclusif, soutien à la bonne gouvernance locale, et renforcement de la résilience climatique au niveau territorial.

La coopération belge repose ainsi sur un triangle stratégique : Enabel – ACNG – partenaires marocains. Ce triangle permet d'articuler innovation sociale et réformes institutionnelles, de traduire les orientations nationales en initiatives territoriales concrètes, et de renforcer la cohérence entre action de

terrain, plaidoyer et politiques publiques. Les partenariats tripartites qui en découlent ont montré leur efficacité pour améliorer l'appropriation locale, soutenir la participation citoyenne, renforcer les capacités des collectivités, ou expérimenter des solutions innovantes (budget sensible au genre, services publics digitalisés, ESS territoriale).

La coopération belge bénéficie par ailleurs d'une niche stratégique dans l'écosystème des bailleurs présents au Maroc (Banque mondiale, Union européenne, GIZ, AFD, agences onusiennes) grâce à son expertise reconnue dans l'innovation publique, la participation citoyenne, l'égalité de genre et l'ESS. Cette position lui permet de jouer un rôle catalyseur dans la coordination inter-bailleurs, notamment dans les domaines exigeant des approches intégrées.

Ainsi, la coopération belge ne constitue pas uniquement un apport financier ou technique. Elle s'inscrit dans une dynamique de transformation profonde du modèle de gouvernance, de participation citoyenne et de développement territorial. À l'intersection des réformes marocaines et des priorités belges, elle représente un levier essentiel pour renforcer la cohérence, la durabilité et l'impact du CSC Maroc 2027–2031.

3.9. Acteurs humanitaires et approche Nexus : vulnérabilités structurelles et réponses intégrées

Bien que le Maroc ne soit pas confronté à des crises humanitaires aiguës, plusieurs vulnérabilités structurelles, telles que sécheresse prolongée, stress hydrique exceptionnel, défis face aux changements climatiques, pauvreté rurale, pression migratoire, inégalités sociales, ainsi que l'exposition aux catastrophes naturelles (comme le séisme d'Al Haouz de septembre 2023), créent des situations récurrentes de fragilité qui appellent des réponses relevant du Nexus humanitaire–développement–paix. Ces dynamiques touchent particulièrement les régions rurales enclavées, les zones oasiennes et les territoires exposés aux flux migratoires.

Dans ce contexte, les interventions humanitaires (Croissant-Rouge Marocain, agences onusiennes, ONG internationales) se concentrent sur la réponse aux besoins immédiats : accès à l'eau, protection des personnes migrantes, appui psychosocial, sécurité alimentaire ou gestion des risques climatiques. Les politiques publiques, pour leur part, cherchent à renforcer la résilience structurelle à travers la protection sociale, la gestion de l'eau, la réduction des vulnérabilités et le développement territorial.

L'articulation entre ces deux niveaux d'intervention constitue un enjeu central pour les années à venir. Elle nécessite d'inscrire l'action dans une approche intégrée, territorialisée et durable, mobilisant les collectivités territoriales, les services décentralisés et les OSC locales.

Dans cette perspective, le CSC 2027-2031 doit intégrer les logiques Nexus dans les régions les plus vulnérables, en veillant à :

- Renforcer la complémentarité entre les ACNG et les acteurs humanitaires,
- Appuyer les mécanismes locaux de prévention et de réponse aux chocs climatiques ou sociaux,
- Soutenir les OSC et autres acteurs jouant un rôle de médiation auprès des publics vulnérables (jeunes, femmes, migrant.e.s, ruraux),
- Et favoriser une coordination accrue entre acteurs institutionnels et associatifs pour développer des réponses durables et ancrées dans les territoires.

3.10. Espace civique et société civile : dynamiques, contrastes et contraintes

L'espace civique marocain présente une configuration contrastée, combinant un dynamisme associatif réel et des restrictions variables selon les territoires et les thématiques.

Depuis deux décennies, la société civile s'est diversifiée et professionnalisée, avec l'émergence d'organisations actives dans les droits humains, l'inclusion sociale, la jeunesse, la santé communautaire, l'environnement, l'ESS ou encore la gouvernance locale. Cette vitalité témoigne d'une capacité de mobilisation et d'innovation sociale importante.

Elle ne doit toutefois pas masquer de fortes inégalités de moyens et de reconnaissance. Les OSC basées dans les grandes villes disposent, en général, de davantage de ressources humaines qualifiées, de réseaux institutionnels et d'opportunités de financement, alors que de nombreuses associations rurales opèrent avec des équipes bénévoles, des budgets modestes et un accès limité à l'information, à la formation et aux dispositifs publics d'appui. Cette géographie inégale des capacités reflète, en partie, les mêmes clivages territoriaux que ceux observés en matière d'accès aux services publics.

Depuis 2011, plusieurs réformes ont consolidé le cadre légal de la participation citoyenne (Constitution, lois organiques relatives aux collectivités territoriales, mécanismes consultatifs locaux). Toutefois, leur mise en œuvre demeure inégale : dans de nombreuses communes, les instances participatives existent formellement mais restent peu actives, faute de moyens, de formation des élu.e.s et de dispositifs d'animation adaptés. La loi 31-13 sur l'accès à l'information illustre ces décalages : malgré son entrée en vigueur en 2020, la disponibilité de données publiques accessibles, actualisées et exploitables reste limitée, ce qui restreint les capacités de suivi, de documentation et de plaidoyer des OSC.

Dans un contexte marqué par des transformations rapides, des inégalités territoriales et un sentiment de vulnérabilité accru pour certains groupes (jeunes, femmes, populations rurales, personnes migrantes), cette situation peut renforcer l'impression, chez une partie de la population, que sa voix est peu entendue dans les décisions publiques. Elle comporte également le risque d'une distanciation progressive entre institutions et citoyen.ne.s si les espaces de participation ne deviennent pas plus effectifs et inclusifs.

Dans ce paysage, la société civile joue un rôle central pour préserver et renforcer la cohésion sociale. Par leur proximité avec les populations et leur connaissance fine des réalités locales, de nombreuses OSC assurent des fonctions de médiation, d'écoute, de prévention et d'orientation, en particulier dans les domaines de la santé communautaire, de la lutte contre les violences faites aux femmes, de l'appui aux jeunes en rupture scolaire ou professionnelle, de l'accompagnement des personnes migrantes et de la promotion de pratiques économiques solidaires. Elles contribuent ainsi à limiter les effets des inégalités d'accès aux services, à accompagner les personnes les plus vulnérables et à faire remonter les besoins des territoires.

Parallèlement, certaines OSC se positionnent comme actrices de plaidoyer et de veille citoyenne, en documentant les effets des politiques publiques, en portant des propositions sur l'égalité de genre, la transparence, la lutte contre la corruption, la justice environnementale ou la participation des jeunes. Leur légitimité demeure toutefois conditionnée à la qualité de leurs pratiques internes (gouvernance, redevabilité, ancrage territorial) et à leur capacité à travailler en réseau.

La fragilité financière de nombreuses OSC, la dépendance aux financements extérieurs et l'absence de mécanismes de soutien public stables et transparents limitent leurs marges d'action et leur projection dans le temps. Dans ce contexte, le renforcement de l'espace civique, des capacités des OSC et des dispositifs de dialogue avec les institutions publiques apparaît comme un levier déterminant pour prévenir l'approfondissement des inégalités, renforcer la confiance et co-construire des réponses adaptées aux vulnérabilités territoriales.

Les ACNG doivent accorder une attention prioritaire à la reconnaissance des OSC non pas comme de simples exécutantes de projets, mais comme de véritables partenaires stratégiques. Cela implique de

renforcer leurs capacités, de contribuer à la protection de l'espace civique, de soutenir un plaidoyer fondé sur les droits et les données, et de favoriser la structuration de réseaux territoriaux capables d'interagir avec les institutions publiques dans une logique de co-construction des politiques.

4. ANALYSE DES RISQUES

L'analyse des risques du CSC Maroc 2027-2031 met en évidence un ensemble de vulnérabilités structurelles - politiques, institutionnelles, sociales, économiques, civiques, climatiques et territoriales - susceptibles d'affecter la pertinence, la cohérence et l'impact de l'action collective des ACNG. Ces risques sont fortement interdépendants et s'inscrivent dans un contexte national en transition : régionalisation avancée encore inachevée, réformes sociales majeures, stress hydrique croissant, urbanisation rapide, pression migratoire, inégalités territoriales persistantes et évolutions de l'espace civique.

L'approche retenue distingue six familles de risques analysés en fonction des causes structurelles, de l'impact sur les trois cibles stratégiques (C1, C2, C3), de leur probabilité, de leur sévérité, et des mesures de gestion (voir *Annexe 3 - Matrice d'analyse des risques*).

1. Risques politiques et institutionnels : les plus structurants pour la mise en œuvre du CSC

Ces risques (R) constituent le cœur des contraintes qui peuvent affecter l'appropriation et la durabilité du CSC. Les risques R1 à R4 révèlent notamment :

- Une forte hétérogénéité des capacités administratives et organisationnelles entre régions (R1), entraînant un risque critique pour la C2 (gouvernance territoriale) et une co-production des politiques publiques affaiblie (C3).
- Une participation institutionnelle fragile ou irrégulière aux mécanismes de concertation (R2), réduisant l'appropriation des réformes et la cohérence territoriale.
- Une coordination insuffisante entre collectivités, services déconcentrés, OSC et institutions nationales (R3), générant des messages incohérents et limitant l'influence sur les politiques publiques.
- Le turnover élevé des cadres et élu.e.s (R4), compromettant la continuité institutionnelle et la capitalisation.

Ces risques affichent des scores élevés (16–20)³, ce qui justifie des mesures structurantes : institutionnalisation des mécanismes de concertation, renforcement de l'ingénierie territoriale, harmonisation méthodologique des ACNG, production d'outils standardisés, et mise en place de systèmes de suivi des capacités institutionnelles.

2. Risques sociaux et de participation : inclusion limitée de groupes vulnérables

Les risques R5 à R10 montrent que les obstacles sociaux et territoriaux peuvent réduire l'accès aux droits (C1), déséquilibrer les dynamiques participatives (C2) et freiner la sensibilité inclusive des politiques publiques (C3). Ils incluent :

- Des barrières de genre, de jeunesse, de handicap, de migration et de ruralité (R5), créant des exclusions structurelles et risquant d'affaiblir la représentativité des plateformes territoriales.
- Des décalages persistants entre zones rurales et urbaines (R6), aggravant les inégalités dans l'accès aux services essentiels et dans la gouvernance.

³ La matrice de risques applique l'échelle 1–5 pour la probabilité et l'impact, conformément aux exigences de la DGD (score global = probabilité × impact). L'annexe 3 reprend le détail des scores associés à chaque risque.

- Une fracture numérique (R7), frein majeur à la participation citoyenne, à la modernisation administrative et à l'accès à l'information.
- Le poids de l'économie informelle (R8), compromettant la protection sociale et limitant les stratégies locales de formalisation (à savoir l'intégration progressive des activités non déclarées dans un cadre légal, social et fiscal).
- Le durcissement potentiel du contexte migratoire (R9), affectant directement l'accès aux droits et augmentant la pression sur certains territoires.
- Des tensions sociales croissantes et risques de polarisation (R10), particulièrement critiques en période d'inflation, stress hydrique et chômage.

Ces risques nécessitent des mesures renforcées d'inclusion : appui aux OSC et collectivités, espaces de participation sécurisés, médiation sociale, formation à l'approche « Ne laisser personne de côté » (LNOB, selon ses sigles anglais), outils numériques accessibles, plaider pour des politiques territorialisées.

3. Risques économiques et financiers : fragilisation des acteurs de l'écosystème marocain et vulnérabilités des ménages

Les risques R11 et R12 montrent que les contraintes économiques structurelles peuvent affecter simultanément la résilience des OSC, les capacités des collectivités et l'accès des populations aux droits.

- La fragilité organisationnelle et financière des OSC (R11) constitue un risque critique pour la C2, car elle limite la structuration durable de l'écosystème territorial. Elle représente également un risque fort pour la C3, les OSC jouant un rôle central dans la production de données, le plaider et la co-construction des politiques publiques.
- L'inflation durable (R12) réduit les marges budgétaires des collectivités et des OSC, fragilise le pouvoir d'achat des ménages et augmente les besoins sociaux. Elle constitue un risque fort pour la C1 (accès aux services), fort pour la C2 (capacité d'action territoriale réduite) et modéré à fort pour la C3 (réformes reléguées au second plan au profit de la gestion de crise).

Les mesures de gestion recommandées incluent : renforcement institutionnel et financier des OSC, appui aux capacités budgétaires et de planification des collectivités territoriales, mécanismes d'ajustement budgétaire, diversification des ressources, diagnostics économiques territoriaux, soutien à l'ESS et dispositifs d'anticipation des fluctuations financières.

4. Risques liés à l'espace civique, à la coordination et à la capacité d'action des OSC

Les risques R13 et R14 montrent que l'environnement civique et la qualité de la coordination territoriale déterminent fortement la capacité des OSC à contribuer aux dynamiques citoyennes, territoriales et institutionnelles.

- Le rétrécissement ou l'instabilité de l'espace civique (R13) constitue un risque critique pour la C2, car les restrictions administratives ou politiques peuvent limiter la capacité des OSC à mener des actions de terrain, à animer les espaces participatifs et à représenter les besoins des communautés. Ce risque est également fort pour la C3, en réduisant la production de données indépendantes, la capacité d'influence collective et la participation aux réformes sectorielles. L'impact sur la C1 reste modéré, notamment via une réduction de l'offre d'accompagnement social et juridique pour les populations vulnérables.
- Le déficit de coordination entre OSC, collectivités et services déconcentrés (R14) représente un risque fort pour la C2, car il fragilise la cohésion territoriale, génère des doublons et limite la mise

en place de plateformes multi-acteurs efficaces. Ce risque est également fort pour la C3, en réduisant la cohérence des messages adressés aux institutions et en diminuant la portée du plaidoyer. L'impact est modéré pour la C1, car il se traduit par des services inégaux et des parcours fragmentés pour les bénéficiaires.

Les mesures de gestion recommandées incluent : dialogue institutionnel structuré, constitution de consortiums protecteurs, renforcement des capacités juridiques des OSC, documentation des entraves, mise en place d'espaces territoriaux formalisés de coordination, harmonisation méthodologique entre tous les acteurs, cartographie conjointe des interventions, et appui aux collectivités pour animer durablement des plateformes de participation.

5. Risques climatiques et territoriaux : stress hydrique, crise agricole et événements extrêmes

Les risques R15 et R16, parmi les scores les plus élevés de la matrice, présentent des impacts systémiques susceptibles de compromettre durablement les effets de l'action collective.

- Le stress hydrique structurel, les sécheresses, la dégradation des sols et la crise du modèle agricole (R15) constituent un risque critique pour la C1, car ils affectent directement les conditions de vie, la sécurité alimentaire et la santé. Ce risque est également fort pour la C2, en mobilisant les collectivités sur la gestion d'urgence plutôt que sur les processus de gouvernance. L'impact sur la C3 est modéré à fort, les politiques publiques devant s'adapter à des réalités hydriques changeantes.
- Les événements extrêmes (séismes, inondations, vagues de chaleur) (R16) peuvent interrompre temporairement l'action collective, perturber les dynamiques participatives et suspendre les réformes en cours. Ces crises représentent un risque critique transversal, affectant simultanément les trois cibles en termes de continuité, de mobilisation des acteurs et de priorités institutionnelles.

Les mesures de gestion comprennent : analyses climatiques systématiques, solutions fondées sur la nature, renforcement de la résilience face aux différentes formes de stress hydrique (pénurie, pollution et contraintes d'accès), diversification économique rurale, ainsi que l'intégration d'une approche Nexus humanitaire-développement et de plans territoriaux de gestion des risques.

Cette matrice montre que les risques du CSC Maroc 2027-2031 sont généralement élevés à critiques, mais gérables grâce à des mesures transversales déjà intégrées dans les trois cibles du CSC. Répondre à ces défis exige :

- Un renforcement durable des capacités institutionnelles,
- Une coordination accrue entre acteurs publics, société civile et ACNG,
- Une approche territorialisée et différenciée,
- L'intégration systématique des enjeux climatiques,
- Et l'élaboration d'outils communs de gouvernance et de suivi.

Ainsi, la matrice des risques ne constitue pas seulement un instrument de prévention : elle devient un levier stratégique pour renforcer la cohérence, la résilience et la durabilité du CSC Maroc 2027-2031.

5. ARCHITECTURE STRATÉGIQUE DU CSC MAROC 2027-2031

5.1. Présentation des trois cibles stratégiques et leur logique de continuum

Pour le cycle 2027-2031, le CSC Maroc adopte une nouvelle logique stratégique en cohérence avec le Vade-mecum. Alors que le CSC 2022-2026 reposait principalement sur une approche sectorielle, les

ACNG ont choisi d'évoluer vers un continuum cohérent et systémique, qui relie (1) les personnes → (2) les acteurs territoriaux → (3) les politiques publiques.

Une version synthétique de la théorie du changement commune est présentée en annexe (*Voir Annexe 4 – Théorie du Changement*) afin d'explicitier la logique globale qui relie les trois cibles stratégiques entre elles.

Figure 3 : Architecture du CSC 2022-2026

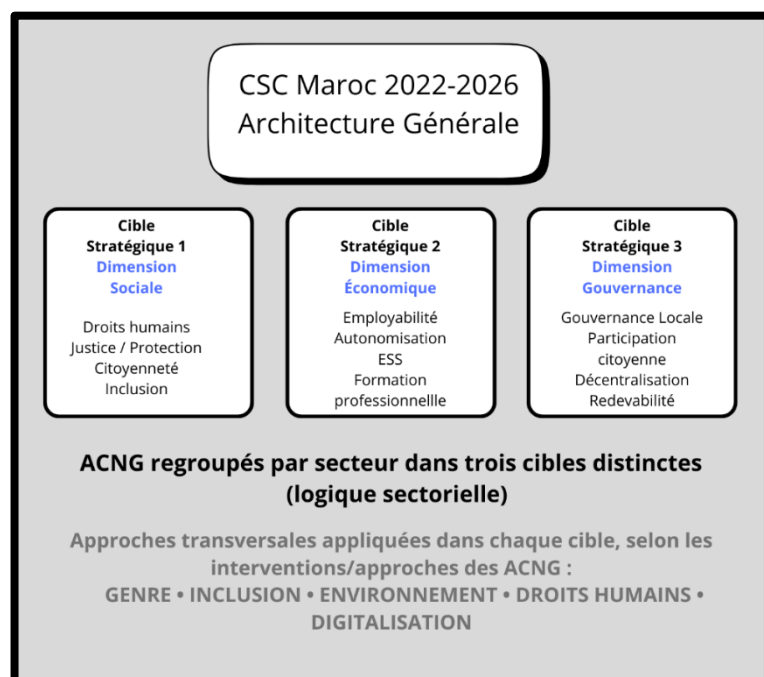
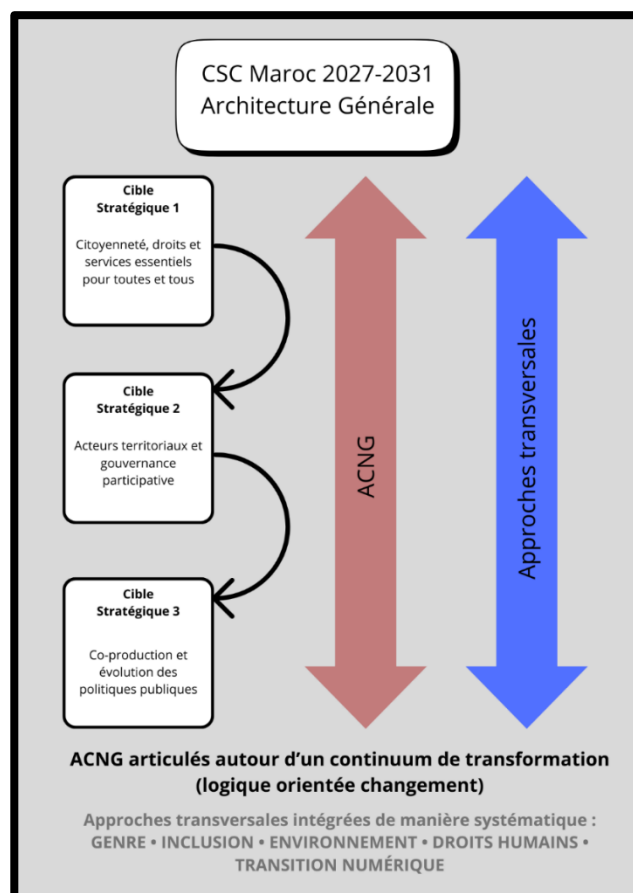


Figure 4 – Architecture du CSC 2027-2031



Le choix des trois cibles du CSC 2027–2031 est le résultat d'un travail collectif fondé sur une analyse contextualisée et sur les consultations élargies avec les ACNG et leurs partenaires marocains. Ce continuum permet d'agir simultanément sur les besoins immédiats des populations, le renforcement des capacités territoriales et la consolidation des politiques publiques. Chaque cible correspond à un champ d'engagement significatif de l'ensemble des ACNG.

Cible 1 — Citoyenneté, droits et services essentiels pour toutes et tous.

« Renforcer la culture de la citoyenneté active, la connaissance et l'accès équitable aux droits et services essentiels afin de contribuer à une société plus juste, inclusive, durable et solidaire. »

Positionnement stratégique :

Cette première cible est centrée sur les personnes et constitue l'entrée du continuum. Elle répond aux enjeux prioritaires mis en évidence dans l'analyse contextuelle : fortes inégalités territoriales, accès limité aux services essentiels, difficultés spécifiques pour les femmes, les jeunes, les personnes en situation de handicap, les personnes migrantes ou les populations rurales.

Intention stratégique des ACNG :

Elle vise à promouvoir une citoyenneté active en renforçant la connaissance des droits, la capacité des populations à les exercer et, le cas échéant, à les revendiquer, tout en garantissant un accès équitable aux services sociaux, économiques, territoriaux et environnementaux. L'usage du terme « revendiquer » est compris ici dans son sens institutionnel : exprimer ses besoins, faire valoir ses droits reconnus, et dialoguer avec les institutions de manière constructive, une approche pleinement conforme à l'esprit de la Constitution de 2011.

Lien avec la logique du CSC :

Cette cible répond aux besoins fondamentaux des populations, constitue la base de l'autonomisation citoyenne, et prépare les conditions de participation aux niveaux territoriaux et institutionnels (Cibles 2 et 3).

Cible 2 — Acteurs territoriaux et gouvernance participative.

« Renforcer le pouvoir d'agir, la cohésion et la légitimité des acteurs de l'écosystème territorial pour une gouvernance plus représentative, inclusive, participative et ancrée localement. »

Positionnement stratégique :

Cette cible porte sur les acteurs qui composent l'écosystème territorial : OSC, réseaux associatifs, collectivités, plateformes thématiques, institutions publiques déconcentrées, coopératives, acteurs de l'ESS.

Intention stratégique des ACNG :

Elle vise à renforcer leurs capacités organisationnelles, leur légitimité institutionnelle, leur pouvoir d'agir collectif et leurs mécanismes de coordination. La légitimité est comprise ici dans un sens fonctionnel : proximité aux populations, qualité du travail, transparence, capacité à représenter les besoins locaux.

Les défis identifiés incluent : faibles capacités institutionnelles, coordination limitée, dispositifs participatifs difficiles à mettre en œuvre, manque d'outils de concertation.

Lien avec la logique du CSC :

Cette cible constitue l'articulation centrale du continuum : elle relie les besoins des populations (Cible 1) à la capacité des institutions territoriales à y répondre et prépare les conditions de l'influence sur les politiques publiques (Cible 3).

Elle permet également d'intégrer au besoin une dimension Nexus, notamment dans les territoires affectés par la sécheresse, les crises climatiques ou la migration.

Cible 3 — Co-production et évolution des politiques publiques.

« Encourager la co-production des politiques publiques et des cadres juridiques afin d'assurer un processus pleinement inclusif et représentatif des besoins locaux. »

Positionnement stratégique :

Cette troisième cible représente le niveau institutionnel et systémique. Elle porte sur la participation aux politiques publiques, leur mise en œuvre, leur suivi, leur redevabilité et leur adaptation aux besoins locaux.

Intention stratégique des ACNG :

Elle s'appuie sur le plaidoyer, la production de données, l'analyse, la concertation institutionnelle et la participation structurée des acteurs (OSC, collectivités, services publics, plateformes) aux cycles politiques. Les priorités identifiées incluent : renforcer la participation citoyenne institutionnalisée, améliorer la redevabilité, contribuer à la cohérence des politiques, intégrer les enjeux climatiques, sociaux, territoriaux, numériques et de genre, et influencer les cadres juridiques (Code de la famille, ESS, protection sociale, gouvernance locale).

Lien avec la logique du CSC :

Cette cible est l'aboutissement du continuum. Lorsque les personnes connaissent et exercent leurs droits (Cible 1), et les acteurs territoriaux sont organisés, autonomisés et reconnus (Cible 2), alors ils deviennent capables d'influencer collectivement et durablement les politiques publiques (Cible 3).

C'est à ce niveau que s'opère le changement structurel permettant de pérenniser les acquis des deux premières cibles.

6. PERTINENCE ET APPROCHES PAR CIBLES STRATÉGIQUES

Les approches présentées dans cette section se distinguent de celles d'autres acteurs du développement (agences onusiennes, banques de développement, coopération bilatérale) par l'ancrage territorial des ACNG, leur proximité avec les populations vulnérables et leur capacité à relier les dynamiques locales aux processus de réforme. Elles constituent ainsi une valeur ajoutée spécifique au sein de l'action collective menée au Maroc.

6.1. Cible Stratégique 1 - Citoyenneté, droits et services essentiels pour toutes et tous.



6.1.1. Pertinence pour le développement

Pertinence contextuelle

La Cible 1 prend place dans un contexte où les réformes sociales ambitieuses (généralisation de la protection sociale, transformation du système de santé, modernisation de l'action sociale) coexistent avec des inégalités structurelles persistantes. Les territoires ruraux et périurbains demeurent exposés à un accès limité aux services essentiels, à l'inflation, au stress hydrique et aux effets croissants du

changement climatique. Ces dynamiques affectent plus fortement les femmes, les jeunes, les personnes migrantes, les enfants et les personnes en situation de handicap.

Cette réalité fait directement écho aux Objectifs de Développement Durables (ODD) en matière de lutte contre la pauvreté (ODD 1), sécurité alimentaire (ODD 2), santé (ODD 3), éducation (ODD 4), égalité de genre (ODD 5), eau et assainissement (ODD 6), énergie durable (ODD 7) et réduction des inégalités (ODD 10).

Pertinence liée aux enjeux identifiés

Les consultations ont mis en évidence des obstacles importants à l'accès aux droits et services : méconnaissance des droits, complexité des démarches administratives, discriminations, fragmentation des parcours de santé, de protection ou d'éducation, manque d'information locale et absence d'espaces d'orientation. Ces constats révèlent un besoin de proximité, d'accompagnement et de coordination pour garantir une effectivité réelle des droits et améliorer la qualité des services publics.

Ils s'inscrivent pleinement dans les ambitions de villes et communautés durables (ODD 11), de consommation et production responsables (ODD 12), de résilience climatique (ODD 13) et de protection de la vie terrestre (ODD 15), qui influencent directement les conditions de vie des populations vulnérables.

Pertinence stratégique institutionnelle

La Cible 1 est en cohérence directe avec la Constitution marocaine et avec les engagements internationaux du Maroc en matière de droits humains (CEDAW, CRC, PIDESC). Elle répond aux priorités nationales : généralisation de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO), lutte contre les violences faites aux femmes, refonte de l'action sociale, modernisation et digitalisation des services publics, mise en œuvre du NMD et stratégies climatiques. Elle s'aligne également sur les priorités de la DGD (santé mondiale, stabilité, égalité de genre), d'Enabel (amélioration de l'accès aux services publics, inclusion, territorialisation des politiques) et de l'Union européenne (UE) dont la Feuille de Route 2021-2027 souligne le rôle central de la société civile dans l'amélioration des services publics, la qualité de vie, le développement économique local, l'économie verte, la digitalisation et l'accès à l'information.

Elle contribue ainsi de manière intégrée à l'atteinte des ODD 3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 16 (institutions efficaces et accessibles) et 17 (partenariats multi-acteurs).

Pertinence pour les ACNG et leurs partenaires

Pour les ACNG et leurs partenaires marocains, la Cible 1 constitue un champ d'intervention stratégique, cohérent avec leurs expertises en santé communautaire, SDRS, santé mentale, médiation, travail social, prise en charge des VBG, justice de proximité, protection de l'enfance, inclusion et accompagnement des personnes vulnérables, dont les personnes migrantes. Leur ancrage territorial et leur connaissance des réalités locales permettent d'agir au plus près des besoins, de renforcer la résilience des communautés face aux vulnérabilités et crises, d'améliorer la continuité des services et de renforcer les mécanismes de coordination entre institutions et OSC.

En soutenant les acteurs locaux dans leurs missions d'accueil, d'orientation, d'information et de protection, la Cible 1 renforce la contribution collective des ACNG à l'atteinte des ODD 1, 3, 5, 10, 11, 13, 16 et 17, et participe à la construction d'un État social plus équitable, accessible et résilient.

6.1.2. Approches stratégiques des ACNG

a. Renforcement de la citoyenneté active et de la connaissance des droits

Cette approche part du constat que l'accès aux droits reste entravé par la méconnaissance, la complexité administrative, une faible lisibilité des institutions et de fortes asymétries d'information. Les ACNG adoptent donc une stratégie visant à développer une citoyenneté informée, confiante et capable d'agir collectivement.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Consolider la compréhension des droits et des recours en mobilisant la vulgarisation juridique, l'information sur les droits fondamentaux et des outils d'orientation clairs et accessibles.
- Renforcer la citoyenneté économique et sociale par une meilleure connaissance des droits sociaux (santé, SDSR, protection sociale, protection de l'enfance) et des dispositifs permettant leur exercice effectif.
- Développer des pratiques de participation active grâce à l'animation communautaire, l'éducation citoyenne et la communication sociale favorisant l'expression et l'engagement.
- Articuler citoyenneté et transition écologique, en intégrant l'éducation à l'environnement pour ancrer la responsabilité collective dans la gestion durable des ressources.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche réduit les asymétries d'information, renforce la confiance civique et facilite l'accès aux institutions. Elle fait émerger une citoyenneté capable d'exercer ses droits, d'interagir avec les autorités locales et de participer aux dynamiques communautaires, renforçant inclusion et redevabilité.

b. Renforcement des services publics territoriaux et amélioration de leur qualité

Cette approche affirme que l'accès équitable aux droits dépend de services publics accessibles, qualitatifs et adaptés aux contextes locaux. Les ACNG renforcent ainsi les services territoriaux dans leurs compétences, leur organisation et leur capacité à accompagner les populations.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Améliorer la justice de proximité en renforçant l'écoute, l'orientation, la médiation, la protection et la lisibilité des recours.
- Renforcer les services de santé, de prévention et de protection pour améliorer la continuité des soins, la détection des vulnérabilités et la coordination intersectorielle.
- Accompagner l'employabilité et l'autonomie en soutenant les services d'insertion et de formation.
- Garantir la continuité des services en période de crise par le renforcement des capacités de préparation, d'alerte et de résilience des structures territoriales.
- Renforcer l'accompagnement social territorial pour assurer le repérage, l'orientation et le suivi des publics vulnérables.
- Améliorer la qualité des services communaux en travaillant sur les processus internes, l'organisation et l'accueil.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche renforce la performance des services publics et la cohérence des parcours entre santé, justice, protection et action sociale. Elle consolide durablement les capacités institutionnelles locales et améliore l'accès effectif aux droits, notamment dans les territoires fragilisés.

c. Approche multi-acteurs centrée sur le rôle des OSC

Cette approche reconnaît le rôle essentiel des OSC comme acteurs de proximité, relais des besoins et médiateurs entre institutions et populations. Les ACNG visent à renforcer durablement leurs capacités techniques, leur ancrage et leur contribution aux dispositifs territoriaux.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Renforcer les capacités des OSC en structurant leurs pratiques d'écoute, d'accueil, de médiation, de prévention des violences basées sur le genre (VBG) et d'accompagnement.
- Consolider leur rôle dans les dispositifs territoriaux (SDSR, santé communautaire, justice de proximité, protection de l'enfance).
- Renforcer leur capacité à détecter les situations de non-recours grâce à des outils de repérage et à la mobilisation des réseaux.
- Soutenir la documentation des réalités locales par des données de terrain et des analyses situées.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche consolide les OSC comme maillon essentiel de l'accès aux droits, renforce l'effectivité des services publics et réduit les situations de non-recours, particulièrement pour les groupes les plus vulnérables.

d. Résilience sociale centrée sur la continuité de l'accès aux droits

Les crises climatiques, économiques, sanitaires ou migratoires perturbent les systèmes locaux et aggravent les vulnérabilités sociales. Pour éviter les ruptures de droits, les ACNG renforcent la capacité des territoires à anticiper, absorber et gérer les crises en mobilisant leurs expertises techniques, en accompagnant les services publics, en structurant des réseaux locaux et en soutenant des dispositifs communautaires de préparation et d'alerte. Cette approche permet aux territoires de maintenir des services essentiels accessibles même dans les contextes les plus instables.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Assurer la continuité des services essentiels (santé, justice, protection sociale) en période de crise grâce à l'appui aux acteurs territoriaux et à des mécanismes d'organisation adaptatifs.
- Renforcer la résilience communautaire en soutenant des actions de prévention des risques, de préparation collective et de mise en place de mécanismes d'alerte et de coordination locale.
- Protéger les populations les plus exposées (femmes, enfants, personnes migrantes, habitant.e.s de zones enclavées) en consolidant les dispositifs de protection et d'orientation.
- Maintenir une approche fondée sur les droits afin que les contextes d'urgence ne compromettent pas l'accès à la justice, aux services sociaux, aux soins ou à la protection.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche réduit les ruptures de droits en période de crise, protège les publics les plus vulnérables et renforce la capacité des territoires à maintenir les services essentiels face aux chocs climatiques, socio-économiques ou sanitaires.

e. Approche participative centrée sur l'expression et la compréhension des besoins

L'accès effectif aux droits suppose une compréhension directe et fine des réalités vécues par les populations. Les ACNG mobilisent leurs méthodes participatives (diagnostics collaboratifs, ateliers de co-analyse, enquêtes qualitatives, cartographies sociales) pour faire émerger les besoins réels, renforcer l'expression collective et favoriser l'adaptation des réponses publiques. Cette approche ancre l'action collective dans les vécus, stimule l'appropriation citoyenne et soutient une amélioration continue des services.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Renforcer les diagnostics participatifs en impliquant des publics diversifiés (femmes, jeunes, personnes migrantes, communautés rurales, personnes en situation de vulnérabilité) dans l'identification de leurs priorités et obstacles.
- Faciliter l'expression collective à travers des espaces de dialogue, ateliers, groupes de parole et consultations locales permettant de saisir la diversité des besoins.
- Produire des analyses qualitatives ancrées dans les vécus en mobilisant récits de vie, observations de terrain, cartographies sociales et enquêtes participatives.
- Développer des mécanismes de rétroaction permettant aux populations de partager leurs attentes, percevoir les évolutions et contribuer à l'amélioration des services publics.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche améliore la pertinence et l'ajustement des réponses institutionnelles, renforce l'appropriation citoyenne et soutient une redevabilité accrue des services publics vis-à-vis des populations.

6.1.4 Rôle stratégique et portée transformative de la Cible 1

La Cible 1, en plaçant les citoyennes et citoyens au cœur de l'action, affirme que la maîtrise des droits, la capacité d'agir et l'accès effectif aux services essentiels sont les leviers majeurs d'une société plus juste, inclusive, durable et résiliente. Elle intervient directement sur les réalités vécues dans les territoires, en apportant des réponses immédiates aux vulnérabilités tout en consolidant les fondations structurelles de l'exercice des droits fondamentaux.

Les analyses menées avec les ACNG et leurs partenaires montrent l'ampleur des défis : méconnaissance des droits, inégalités territoriales d'accès aux services, discriminations multiples, barrières linguistiques et socioculturelles, complexité administrative, mobilité réduite, fragilités liées à la migration, à la précarité économique ou aux impacts croissants du changement climatique. Face à cette densité d'obstacles, la Cible 1 fournit un cadre stratégique permettant de comprendre les vulnérabilités, d'identifier les leviers d'action et de structurer des réponses adaptées aux contextes locaux.

La force de cette cible réside dans la complémentarité des expertises mobilisées par les ACNG. En agissant simultanément sur la connaissance des droits, l'orientation et l'accompagnement vers les services, la santé communautaire, la SDRS, la justice de proximité, la prévention des violences, la protection de l'enfance, l'employabilité ou la résilience, elles contribuent à construire des parcours de droits plus cohérents, continus et adaptés aux divers profils et situations. Cette articulation d'approches sectorielles et transversales crée une réponse intégrée, capable de réduire durablement les vulnérabilités.

Les synergies entre ACNG renforcent la portée collective de la Cible 1. Le partage d'analyses, l'harmonisation des outils, la coordination des actions et la formulation de positions communes fondées sur des données probantes permettent d'éviter la dispersion, d'optimiser les ressources et de renforcer la crédibilité de l'action collective. Cette dynamique augmente la cohérence interne du CSC et son impact à l'échelle des territoires.

Ainsi, la Cible 1 joue un rôle structurant dans l'architecture globale du CSC. En consolidant l'accès aux droits et aux services essentiels, elle crée les conditions nécessaires à une participation citoyenne plus informée, à une cohésion sociale renforcée et à l'émergence de personnes capables d'agir sur leur environnement. Elle ouvre naturellement la voie au renforcement des acteurs territoriaux (Cible 2) et à la co-construction des politiques publiques (Cible 3), ancrant durablement la transformation sociale, institutionnelle et territoriale visée par le CSC 2027-2031.

6.2. Cible Stratégique 2 - Acteurs territoriaux et gouvernance participative.



6.2.1. Pertinence pour le développement

Pertinence contextuelle

La Cible 2 s'inscrit dans un moment charnière pour la gouvernance territoriale marocaine. La régionalisation avancée, la déconcentration administrative et la modernisation de l'action publique renforcent progressivement les responsabilités locales en matière de gestion des services essentiels, de participation citoyenne et de cohésion sociale. Toutefois, les capacités institutionnelles demeurent très hétérogènes : certaines collectivités disposent d'une ingénierie solide, tandis que d'autres peinent à assumer leurs fonctions de base.

Cette réalité renvoie directement aux objectifs de réduction de la pauvreté (ODD 1), santé et bien-être (ODD 3), éducation (ODD 4), égalité de genre (ODD 5), eau et assainissement (ODD 6) et réduction des inégalités (ODD 10), ainsi qu'aux ambitions de gouvernance durable portées par les ODD 11, 16 et 17.

Pertinence liée aux enjeux identifiés

Les analyses menées avec les ACNG et leurs partenaires marocains révèlent plusieurs défis structurels : manque de professionnalisation des collectifs territoriaux, insuffisance des ressources humaines et techniques, absence de mécanismes participatifs crédibles et inclusifs, faible articulation institutionnelle, reconnaissance inégale du rôle des OSC, fragmentation des espaces de concertation et coordination insuffisante entre communes, services déconcentrés et structures sociales.

Ces défis affectent la cohérence des politiques publiques territoriales et limitent la capacité des acteurs locaux à répondre aux enjeux de développement durable et de résilience, en contradiction avec les ambitions des ODD 8 (travail décent), 11 (territoires inclusifs), 13 (action climatique) et 15 (vie terrestre).

Pertinence stratégique institutionnelle

La Cible 2 est pleinement alignée avec les priorités nationales : régionalisation avancée, modernisation administrative, digitalisation des services publics, Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH, Phase III), mise en œuvre de la protection sociale et stratégies sectorielles territorialisées (santé, éducation, jeunesse, environnement). Elle répond aux orientations de la DGD en matière de stabilité, gouvernance inclusive, espace civique, participation démocratique et réduction des facteurs de

fragilité. Elle s'inscrit également dans les programmes d'Enabel consacrés à la gestion locale, à l'innovation publique, à la planification territoriale et à la qualité des services. Du point de vue européen, elle s'inscrit directement dans les axes de la Feuille de route UE 2021–2027 portant sur la participation citoyenne, la gouvernance collaborative, le renforcement des passerelles entre autorités publiques et OSC afin d'améliorer leur environnement de travail et leur participation au dialogue politique, ainsi que sur le renforcement durable des capacités organisationnelles et des mécanismes de financement des OSC pour en faire des acteurs de changement crédibles et autonomes.

Cette convergence renforce son apport aux ODD 5, 10, 11, 13, 16 et 17.

Pertinence pour les ACNG et leurs partenaires

Pour les ACNG, la Cible 2 constitue un domaine d'action stratégique où leurs expertises en ingénierie territoriale, animation participative, renforcement organisationnel, médiation sociale, gestion de projet et structuration des OSC prennent toute leur valeur. Leur ancrage local permet de renforcer la légitimité des acteurs territoriaux, d'outiller les communes et services déconcentrés, et d'accompagner la montée en compétences des OSC locales en tant qu'acteurs reconnus du développement territorial. Pour les partenaires marocains, cette cible offre un espace structurant pour améliorer leur organisation interne, développer des dispositifs participatifs sensibles au genre, renforcer la coordination et intégrer les approches transversales.

Ainsi, la Cible 2 soutient directement la contribution conjointe des ACNG et de leurs partenaires aux ODD 1, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 13, 15, 16 et 17, en consolidant une gouvernance territoriale plus inclusive, efficace et durable.

6.2.2. Approches stratégiques des ACNG

a. Approche de renforcement des capacités organisationnelles et fonctionnelles des acteurs territoriaux

Cette approche repose sur le constat que la qualité de la gouvernance locale dépend de la capacité des acteurs territoriaux à exercer efficacement leurs mandats administratifs, sociaux, économiques et participatifs. Les ACNG agissent donc comme leviers de professionnalisation, d'organisation et de structuration des institutions locales.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Professionnaliser les pratiques administratives et sociales, en renforçant les compétences des collectivités, services communaux et acteurs territoriaux pour améliorer la qualité des services publics, la rigueur administrative et la cohérence des interventions.
- Renforcer les outils et dispositifs de gouvernance locale, en développant des outils de gestion, des dispositifs de pilotage et des mécanismes internes permettant une meilleure organisation, une coordination renforcée et une amélioration durable des services de proximité.
- Structurer et professionnaliser le tissu associatif local, en consolidant la gouvernance interne des associations, plateformes territoriales et réseaux d'acteurs pour qu'ils deviennent des partenaires crédibles, organisés et en capacité de contribuer aux dynamiques territoriales.
- Renforcer les mécanismes locaux de justice de proximité, en accompagnant les acteurs impliqués dans l'écoute, la médiation, la protection et le traitement des violences, pour rendre la justice plus accessible et lisible et soutenir les dispositifs VBG.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche élève durablement la performance de la gouvernance locale. La professionnalisation, la structuration associative et les outils de gestion modernisés

permettent aux acteurs territoriaux de gagner en efficacité, crédibilité et cohérence, renforçant leur rôle central dans la mise en œuvre des politiques publiques.

b. Approche de coordination territoriale et d'articulation multi-acteurs

Cette approche part du constat qu'une gouvernance territoriale efficace repose sur la coopération entre institutions, OSC, services déconcentrés et acteurs communautaires. Lorsque la coordination est faible, les systèmes deviennent fragmentés, redondants et moins efficaces. Les ACNG visent donc à structurer des cadres de coopération durables, fondés sur une vision commune.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Créer ou renforcer des espaces de coordination territoriale, réunissant collectivités, services publics et OSC autour de thématiques de cohésion sociale, protection, résilience ou services essentiels.
- Structurer des cadres de concertation thématiques, en rapprochant les acteurs publics, les OSC et les parties prenantes autour d'enjeux tels que le social, l'ESS, la santé, l'éducation, la jeunesse ou la migration, pour construire des réponses convergentes.
- Renforcer les réseaux territoriaux existants, en consolidant les réseaux justice, VBG, migration, protection de l'enfance ou coalitions femmes/jeunes, afin de soutenir des dynamiques collectives opérationnelles et complémentaires aux institutions.
- Développer des mécanismes d'interconnexion et de référencement permettant de fluidifier les parcours des personnes grâce à une meilleure articulation entre services publics et acteurs associatifs.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche réduit la fragmentation institutionnelle et améliore la lisibilité des systèmes locaux. Elle favorise une coopération structurée, une meilleure circulation de l'information et une orientation plus efficace des populations. Elle contribue à bâtir une gouvernance locale plus harmonisée, intégrée et inclusive.

c. Approche de légitimation et de reconnaissance institutionnelle des acteurs territoriaux

Cette approche reconnaît que la gouvernance locale dépend autant de la capacité d'agir des acteurs que de leur légitimité auprès des institutions, des citoyen.ne.s et des partenaires. Dans de nombreux territoires, collectivités et OSC manquent de reconnaissance formelle ou de crédibilité institutionnelle suffisante. Les ACNG s'attachent donc à renforcer cette légitimité indispensable à l'efficacité des politiques locales.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Renforcer la crédibilité professionnelle et institutionnelle des acteurs, en consolidant leurs compétences, leurs processus de gestion et leurs méthodes de gouvernance conformément aux standards de transparence et de bonne gestion publique.
- Produire et diffuser des données probantes et diagnostics territoriaux, donnant visibilité aux réalités locales et soutenant la prise de décision.
- Consolider la gouvernance interne des OSC et plateformes, en renforçant leur leadership, leur transparence, la formalisation de leurs procédures et leur capacité à dialoguer avec les institutions.
- Soutenir la relation institutions–citoyen.ne.s, en renforçant les pratiques de communication publique, d'écoute, de transparence et de dialogue, contribuant à restaurer la confiance et la participation.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche accroît la crédibilité et l'influence des acteurs territoriaux dans les processus de décision. En renforçant leur gouvernance interne, en améliorant leur visibilité et en consolidant la confiance entre institutions et citoyens, elle contribue à une gouvernance locale plus ouverte, plus responsable et plus ancrée dans les réalités territoriales.

d. Approche territoriale intégrée et sensible aux inégalités

Cette approche repose sur la conviction que l'action territoriale n'est pertinente que si elle s'appuie sur une compréhension fine des spécificités locales. Les réalités sociales, économiques, institutionnelles et environnementales varient fortement selon les territoires marocains, et les inégalités territoriales s'y expriment avec intensité. Les ACNG mobilisent donc une approche intégrée permettant d'adapter les interventions aux dynamiques locales et de mieux cibler les vulnérabilités.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Réaliser des diagnostics territoriaux approfondis, pour comprendre les ressources locales, les fragilités, les dynamiques sociales et les contraintes institutionnelles.
- Identifier et analyser les vulnérabilités territoriales, qu'il s'agisse du non-recours, des inégalités d'accès aux services, des vulnérabilités rurales/urbaines, des pressions migratoires ou des risques climatiques, afin d'orienter les actions vers les besoins réels.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche garantit des interventions contextualisées, évite les modèles standardisés et renforce la pertinence des actions territoriales. En intégrant diagnostics et analyses de vulnérabilités, elle contribue à réduire les inégalités sociales, économiques, de genre et spatiales, et soutient des décisions publiques plus éclairées et équitables.

e. Approche de résilience territoriale et de continuité des services

Face aux enjeux climatiques, sanitaires, migratoires ou économiques qui fragilisent les territoires marocains, cette approche vise à renforcer la capacité des institutions locales et des services publics à anticiper, absorber et gérer les chocs, afin de préserver la continuité de l'accès aux droits.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Développer des dispositifs d'alerte et de gestion de crise, en renforçant les systèmes locaux de prévention, d'alerte et d'intervention.
- Assurer la continuité des services sociaux, sanitaires, éducatifs et judiciaires, afin de maintenir l'accès aux droits en contexte d'urgence.
- Coordonner les acteurs pour une réponse protectrice, en renforçant la coopération entre services publics, OSC et autres structures communautaires.
- Intégrer les risques climatiques et environnementaux dans les planifications locales, pour accroître la durabilité et la résilience des trajectoires de développement.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche consolide la capacité des territoires à maintenir leurs services essentiels malgré les crises et protège les populations les plus vulnérables. Elle réduit les ruptures de droits, améliore la coordination d'urgence et contribue à construire des territoires plus robustes, autonomes et capables de répondre aux chocs.

6.2.3. Rôle stratégique et portée transformative de la cible 2

La Cible 2 intervient au cœur des systèmes territoriaux en consolidant les acteurs qui structurent la vie publique locale, administrent les services de proximité, relayent les besoins des populations et garantissent l'effectivité des droits dans les territoires. Elle accompagne la transformation profonde

engagée au niveau national et répond directement aux défis identifiés : fragmentation des acteurs, capacités institutionnelles inégales, coordination insuffisante, mécanismes participatifs peu opérationnels et vulnérabilités territoriales accentuées par les crises.

En renforçant la cohésion, la légitimité et la capacité d'action des collectivités, des services déconcentrés, des institutions sociales et des OSC locales, la Cible 2 augmente leur pouvoir d'agir et leur aptitude à construire des réponses collectives, coordonnées et adaptées aux besoins des populations.

La diversité des expertises mobilisées par les ACNG constitue un levier puissant de transformation : professionnalisation des institutions locales, structuration des écosystèmes associatifs, amélioration des dispositifs de pilotage, soutien à la médiation sociale et consolidation d'espaces de gouvernance plus inclusifs, transparents et équitables. Ensemble, cette action collective renforce la solidité, la qualité et la résilience des systèmes territoriaux.

Ainsi, la Cible 2 représente le pivot du continuum stratégique du CSC. Elle crée les conditions institutionnelles indispensables pour que les droits renforcés dans la Cible 1 deviennent effectifs et durables, tout en préparant les acteurs territoriaux à contribuer de manière structurée, légitime et informée à la co-construction des politiques publiques dans la Cible 3.

6.3. Cible Stratégique 3 - Co-production et évolution des politiques publiques.



6.3.1 Pertinence pour le développement

Pertinence contextuelle

La Cible 3 s'inscrit dans un contexte national caractérisé par une transformation profonde de l'action publique : généralisation de la protection sociale, réforme de la santé, modernisation administrative, stratégie de participation citoyenne, nouvelle charte de l'investissement, réformes de la justice et engagements climatiques. Toutefois, cette dynamique reste freinée par une centralisation persistante, un déficit de données territorialisées, une reconnaissance inégale des OSC et une articulation insuffisante entre niveaux national, régional et local.

Ces enjeux reflètent directement les objectifs de réduction de la pauvreté (ODD 1), santé et bien-être (ODD 3), éducation (ODD 4), égalité de genre (ODD 5), eau et assainissement (ODD 6), énergie durable

(ODD 7) et réduction des inégalités (ODD 10), ainsi que les ambitions de gouvernance durable portées par les ODD 11, 13, 15, 16 et 17.

Pertinence liée aux enjeux identifiés

Les analyses et consultations menées avec les ACNG et leurs partenaires révèlent plusieurs besoins convergents : renforcer la disponibilité de données probantes locales, structurer la contribution des territoires aux politiques sectorielles, améliorer la représentativité des OSC dans les cadres décisionnels, développer des espaces de concertation verticale et horizontale, moderniser les cadres juridiques et intégrer les enjeux climatiques, sociaux et de genre dans la formulation des politiques.

Ces besoins se rattachent directement aux ambitions des ODD 8 (travail décent), 9 (innovation et infrastructures), 11 (villes durables), 12 (consommation responsable) et des ODD 13, 15, 16 et 17, qui exigent des politiques publiques adaptées, inclusives et fondées sur des données fiables.

Pertinence stratégique institutionnelle

La Cible 3 s'aligne avec la Constitution marocaine (participation, égalité, accès à l'information, développement durable), les réformes prioritaires du Royaume (protection sociale, justice, santé, digitalisation, investissement, égalité de genre, migration, environnement), ainsi qu'avec les engagements internationaux du Maroc. Elle répond également aux priorités de la DGD en matière de gouvernance, de stabilité, de climat et de santé mondiale, en consolidant les mécanismes de transparence et de redevabilité. Elle est en cohérence avec les interventions d'Enabel en modernisation de l'administration, pilotage stratégique, digitalisation et participation citoyenne. Enfin, elle correspond directement aux orientations de l'UE visant à renforcer la participation de la société civile au dialogue politique et aux processus décisionnels.

À ce titre, la Cible 3 contribue pleinement aux ODD 10, 11, 13, 16 et 17.

Pertinence pour les ACNG et leurs partenaires

Pour les ACNG, la Cible 3 représente un champ stratégique permettant de capitaliser les apprentissages territoriaux issus des Cibles 1 et 2 et de les transformer en contributions structurantes aux politiques publiques. Leurs expertises en production de données, plaidoyer, suivi citoyen, analyse juridique, concertation multi-acteurs et innovation démocratique constituent un levier essentiel pour renforcer la cohérence et l'équité des politiques sectorielles. Pour les partenaires marocains, cette cible permet d'améliorer leur influence dans les réformes, d'affirmer leur rôle dans les dynamiques de gouvernance nationale et de défendre les besoins des populations.

Ensemble, ACNG et partenaires contribuent directement à l'atteinte des ODD 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16 et 17, en construisant des politiques publiques plus inclusives, plus informées et mieux ancrées dans les réalités des territoires.

6.3.2. Approches Stratégiques des ACNG

a. Production, consolidation et mobilisation de données probantes

Les politiques publiques manquent encore de données territorialisées, comparables et fondées sur les réalités locales. Cette approche vise à structurer une connaissance robuste, utile à la décision publique et cohérente avec les enjeux du Maroc.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Produire des données juridiques et normatives, pour éclairer les réformes et les besoins d'évolution du cadre légal.
- Consolider les données sociales et sanitaires, notamment sur la santé, la SDSR, la santé mentale, la protection de l'enfance, la migration et les vulnérabilités.
- Produire des données économiques, éducatives et professionnelles, liées à l'emploi, aux compétences et à l'avenir des jeunes.
- Structurer les données issues de la participation citoyenne, via ateliers, enquêtes, diagnostics participatifs et méthodologies qualitatives.
- Documenter les risques et la résilience territoriale, en collectant des données sur les crises, les risques climatiques et les ruptures de services.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche élève la qualité des politiques publiques en les ancrant dans des données fiables, contextualisées et représentatives. Elle réduit les asymétries de connaissance entre territoires, renforce la redevabilité institutionnelle et oriente les réformes vers les besoins réels des populations.

b. Renforcement des capacités institutionnelles pour une participation inclusive

La participation n'est effective que si les institutions disposent des compétences, outils et pratiques nécessaires pour organiser des processus crédibles, transparents et ancrés localement. Cette approche vise à renforcer les conditions institutionnelles d'une participation de qualité.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Renforcer les capacités institutionnelles en matière de participation, pour structurer des mécanismes de consultation et de concertation.
- Soutenir les capacités juridiques et normatives, afin que les institutions puissent interpréter, appliquer et faire évoluer les cadres juridiques.
- Développer des outils de gouvernance interne et de coordination intersectorielle, pour améliorer les procédures, la cohérence interne et le travail collectif.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche outille les institutions pour garantir une participation inclusive, augmente leur capacité à organiser des processus légitimes et transparents, et renforce la cohérence et la qualité des réformes. Elle améliore l'efficacité et la légitimité de la gouvernance participative.

c. Structuration des contributions territoriales aux politiques publiques

Cette approche vise à rendre les contributions des territoires lisibles, structurées et opérationnelles, afin qu'elles soient prises en compte dans les processus nationaux et sectoriels.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Structurer les recommandations issues des OSC locales, en consolidant analyses, besoins et propositions.
- Accompagner les communes et services déconcentrés dans l'expression de leurs priorités et diagnostics.
- Documenter les besoins des zones fragilisées, notamment rurales, enclavées ou exposées aux crises.
- Documenter les besoins des publics spécifiques, en mobilisant des données sur les femmes, les jeunes, les personnes migrantes, les enfants, les personnes en situation de handicap, et autres groupes en situation de vulnérabilité.

- Favoriser la production de positions communes multi-acteurs, pour renforcer l'influence collective dans les réformes nationales.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche accroît la représentativité des politiques publiques, renforce la qualité du dialogue État–territoires et consolide la légitimité des acteurs locaux dans les réformes nationales.

d. Co-construction et dialogue multi-niveaux

Cette approche reconnaît que la qualité des politiques publiques dépend de la capacité des institutions à dialoguer de manière structurée, continue et inclusive avec les territoires et la société civile.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Mettre en place et structurer des espaces de dialogue institutionnel, réunissant institutions nationales, services déconcentrés, collectivités et OSC.
- Faciliter la concertation autour des réformes sectorielles, grâce à des dialogues thématiques fondés sur des données probantes.
- Renforcer la capacité des acteurs territoriaux à contribuer, en appuyant l'expression de leurs besoins et priorités.
- Soutenir la participation des OSC locales, en les accompagnant dans l'élaboration de contributions et de propositions consolidées.
- Encourager un dialogue fondé sur des données, pour rendre les décisions plus pertinentes et informées.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche renforce la cohérence entre niveaux de gouvernance, améliore la circulation des informations, favorise une participation plus inclusive et conduit à des décisions publiques mieux ancrées dans les réalités territoriales.

e. Approche d'alignement normatif et d'évolution des cadres juridiques

Cette approche vise à améliorer la qualité et l'équité des politiques publiques en appuyant l'évolution des cadres juridiques et réglementaires, afin qu'ils soient alignés sur les besoins des territoires et sur les standards internationaux.

À ce titre, l'action stratégique vise à :

- Contribuer à l'amélioration des normes, par des analyses juridiques comparées et l'intégration des standards internationaux.
- Documenter les limites des cadres existants, en révélant les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre des droits.
- Renforcer l'harmonisation national–territoires, en accompagnant l'appropriation des textes par les collectivités et services déconcentrés.
- Accompagner l'évolution de cadres sectoriels prioritaires, notamment en lien avec les droits des femmes, la justice de proximité, la SDSR, la migration, la protection de l'enfance ou la résilience climatique.
- Promouvoir l'intégration transversale des principes d'inclusion, genre, droits humains, digitalisation et résilience.

Valeur ajoutée stratégique : Cette approche améliore la pertinence des politiques publiques en alignant les normes sur les besoins territoriaux, renforce la cohérence entre engagements internationaux, cadres nationaux et pratiques locales, et ancre durablement les principes d'équité et de droits humains.

6.3.4 Rôle stratégique et portée transformative de la cible 3

La Cible 3 représente l'aboutissement du continuum stratégique du CSC Maroc 2027–2031. Elle vise à inscrire les politiques publiques dans les réalités territoriales, à renforcer leur caractère participatif et inclusif et à améliorer leur qualité grâce à des données probantes et contextualisées. Elle répond aux besoins exprimés par les OSC, et les institutions nationales et territoriales, aux limites persistantes de la coordination verticale, aux inégalités territoriales mises en lumière par les ACNG et aux priorités du Maroc en matière de participation citoyenne, de décentralisation, de digitalisation et de modernisation de l'action publique.

Grâce à la diversité et à la complémentarité de leurs expertises, les ACNG apportent une contribution collective structurante : production et mobilisation d'analyses fiables, organisation et consolidation des contributions territoriales, accompagnement des institutions dans la conduite des réformes, diffusion des approches transversales et appui à l'évolution des cadres juridiques et normatifs. Elles renforcent ainsi la capacité du système public à intégrer les besoins des populations et à ajuster ses politiques de manière plus inclusive et plus efficace.

Les synergies entre ACNG (multi-niveaux, multi-sectorielles et territorialisées) accroissent la cohérence, la légitimité et l'impact des contributions au dialogue public. Ensemble, elles inscrivent la Cible 3 dans une dynamique durable de transformation de l'action publique, capable de réduire les inégalités territoriales, de renforcer la justice sociale et de consolider la participation citoyenne. En ce sens, la Cible 3 ne se limite pas à soutenir les politiques publiques : elle contribue à redéfinir la manière dont elles sont construites, pilotées et évaluées au Maroc.

7. APPROCHES TRANSVERSALES INTÉGRÉES

Les ACNG adoptent des dimensions transversales communes qui irriguent l'ensemble des trois cibles du CSC 2027-2031. Ces dimensions (égalité de genre, inclusion sociale, droits humains, environnement/climat et transition numérique) constituent un cadre commun qui guide l'action auprès des populations (Cible 1), des acteurs territoriaux (Cible 2) et des institutions publiques (Cible 3). Elles garantissent la cohérence, la pertinence et la durabilité de l'action collective menée dans les territoires.

Égalité de genre :

L'égalité de genre est un axe central dans toutes les dynamiques du CSC.

Au niveau des personnes (C1) : lever les obstacles spécifiques rencontrés par les femmes et les filles dans l'accès aux droits, à la santé, à la SDSR, à la protection sociale, à la prévention des violences, ainsi qu'à l'emploi, à la formation et à l'entrepreneuriat.

Au niveau territorial (C2) : promouvoir la participation des femmes dans les espaces décisionnels, les mécanismes de concertation et les processus de gouvernance locale.

Au niveau institutionnel (C3) : intégrer les priorités de l'égalité dans les réformes sectorielles et les cadres juridiques, renforcer la participation des femmes aux instances de consultation et aux processus de formulation des politiques.

Cette approche renforce le pouvoir d'agir des femmes et contribue à réduire des inégalités structurelles encore profondément ancrées.

Inclusion sociale :

L'inclusion sociale est un fondement transversal qui vise à garantir que les groupes les plus vulnérables – jeunes, personnes en situation de handicap, personnes migrantes, femmes rurales, ménages en

situation de pauvreté – soient pleinement pris en compte. Elle intègre également une dimension de justice territoriale, essentielle dans un contexte où les écarts entre zones urbaines et rurales, régions côtières et intérieures ou territoires enclavés restent marqués ; l'objectif étant de garantir aux populations vivant dans ces territoires fragiles un accès équitable aux services, aux opportunités économiques et aux mécanismes de participation citoyenne.

Au niveau des personnes (C1) : garantir un accès équitable aux droits et aux services essentiels, y compris pour celles et ceux vivant dans des territoires fragiles ou isolés.

Au niveau territorial (C2) : renforcer la participation effective des groupes marginalisés dans les espaces de dialogue et les dynamiques territoriales, afin de réduire les écarts entre territoires.

Au niveau institutionnel (C3) : intégrer la diversité des réalités sociales et territoriales dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques.

Droits humains :

Le cadre des droits humains constitue la référence commune des ACNG dans l'ensemble des cibles. Il permet de : renforcer la transparence, soutenir la redevabilité, aligner les actions sur les engagements nationaux et internationaux, et garantir que les parcours de santé, de justice, de protection ou d'accès aux services reposent sur les principes de dignité, d'égalité et de non-discrimination.

Il structure :

- L'accompagnement des personnes (C1), en garantissant dignité, égalité et non-discrimination ;
- La gouvernance locale (C2), en favorisant une participation éclairée et la redevabilité ;
- La co-construction des politiques publiques (C3), en consolidant l'État de droit et la qualité des réformes.

Cette approche garantit que les services, les institutions et les politiques restent centrés sur les droits fondamentaux.

Environnement, climat et résilience :

Les enjeux climatiques et environnementaux sont intégrés de manière transversale car ils affectent directement les conditions de vie, la santé, la mobilité, les vulnérabilités sociales et la continuité des services.

Au niveau des personnes (C1) : analyser les impacts climatiques sur les ménages, les services de proximité et les conditions de vie.

Au niveau territorial (C2) : renforcer la capacité des acteurs territoriaux à anticiper les risques et intégrer l'adaptation dans leur planification.

Au niveau institutionnel (C3) : contribuer à des politiques publiques mieux adaptées aux risques hydriques, climatiques et environnementaux.

Cette approche soutient la construction de territoires plus résilients et mieux préparés aux chocs futurs.

Transition numérique :

Le numérique est un levier transversal qui permet d'améliorer l'accès aux droits, de moderniser la relation institutions–citoyen.ne.s et de réduire les fractures territoriales.

Au niveau des personnes (C1) : faciliter l'accès à l'information et rendre les démarches administratives plus accessibles, y compris pour les publics éloignés du digital.

Au niveau territorial (C2) : intégrer des outils numériques dans les services publics territoriaux pour améliorer efficacité, transparence et coordination.

Au niveau institutionnel (C3) : moderniser les processus institutionnels (consultations, production de données, transparence, suivi des politiques).

La transition numérique permet ainsi d'ouvrir de nouveaux espaces de participation et de renforcer l'efficacité des systèmes publics.

8. COMPLÉMENTARITÉS ET SYNERGIES DES ACNG

Les complémentarités et synergies constituent l'une des valeurs ajoutées majeures du CSC Maroc 2027–2031. Conformément aux attentes du Vade-mecum, le CSC se positionne non comme une juxtaposition de projets organisationnels, mais comme une dynamique collective structurée, fondée sur une vision commune, des cibles partagées, des approches transversales intégrées et une articulation claire entre expertises, territoires et niveaux d'intervention.

Cette section présente donc la complémentarité globale du collectif des ACNG, au-delà des cibles stratégiques, et met en évidence leur capacité – avec leurs partenaires – à générer ensemble un impact systémique

À cet effet, les complémentarités et synergies sont présentées de manière transversale, car elles constituent un levier stratégique qui dépasse les trois cibles du CSC. Dans la pratique, les collaborations entre ACNG, qu'il s'agisse d'orientation des publics, de partage de connaissances, d'accompagnement communautaire ou de renforcement institutionnel, s'articulent simultanément sur plusieurs niveaux et ne peuvent être isolées par cible sans en réduire la portée.

Une présentation transversale reflète ainsi fidèlement la nature systémique de ces interactions, évite les redondances et démontre clairement la valeur ajoutée collective attendue. Elle garantit une lecture cohérente des dynamiques intersectorielles et met en évidence la cohésion stratégique du dispositif dans son ensemble.

8.1. Complémentarités

a. Complémentarités stratégiques des expertises

Le CSC Maroc 2027-2031 rassemble des ACNG (et des partenaires locaux) dont les expertises, bien que distinctes, fonctionnent comme les maillons d'une même chaîne de transformation sociale.

Les ACNG du CSC Maroc 2027–2031 ne fonctionnent ni en silos, ni dans une simple juxtaposition d'expertises. Leur valeur ajoutée réside au contraire dans une complémentarité organique, qui permet de couvrir l'ensemble du continuum : de l'accès aux droits à la gouvernance locale, jusqu'à l'influence sur les politiques publiques.

Cette complémentarité apparaît d'abord au niveau des populations. Les ACNG les plus ancrées dans les communautés (CD/K), les acteurs de la santé communautaire (MdM, CRB) et les acteurs sociaux (Echos, Solso), à travers leurs partenaires locaux, jouent un rôle essentiel de porte d'entrée pour une approche intégrée de prise en charge. Leur présence quotidienne auprès des femmes, des jeunes, des ménages ruraux, des personnes migrantes et des groupes marginalisés leur permet d'identifier des obstacles souvent invisibles : non-recours, violences, ruptures administratives, vulnérabilités psychosociales, discriminations ou défaillances de services.

Ces réalités constituent la base factuelle indispensable sur laquelle s'appuient les autres ACNG.

Ces constats de terrain sont ensuite qualifiés, outillés et traduits juridiquement grâce aux expertises en justice et droits humains (ASF, RCN J&D). Ces organisations ne travaillent pas « en parallèle » : elles donnent un cadre d'analyse aux situations constatées, sécurisent les parcours des personnes, renforcent les dispositifs locaux de justice de proximité et alimentent la production de données probantes. Leur travail garantit que les vulnérabilités identifiées au niveau communautaire sont reconnues comme des enjeux de droits, et non comme de simples difficultés sociales.

Les organisations spécialisées dans la cohésion sociale, l'inclusion et l'accompagnement des acteurs associatifs et territoriaux (Solsoc, Echos, APEFE) constituent un troisième maillon du continuum. Elles transforment les dynamiques individuelles en dynamiques collectives, en renforçant les réseaux d'acteurs locaux, en améliorant la capacité des associations à coopérer, à documenter, à dialoguer avec les institutions et à formuler des positions communes. Cette structuration est indispensable : sans elle, les constats de terrain ne pourraient jamais remonter jusqu'aux institutions sous forme de propositions cohérentes.

Ces synergies trouvent un prolongement naturel au niveau institutionnel, grâce aux expertises en gouvernance territoriale (VVSG, Brulocalis). Leur rôle ne consiste pas à agir à côté des acteurs sociaux et juridiques, mais bien à créer les conditions institutionnelles pour que les avancées réalisées au niveau des communautés et des OSC puissent se traduire dans des pratiques publiques durables : amélioration de l'accueil citoyen, mécanismes de participation, renforcement des services communaux, coordination multi-acteurs, planification locale intégrant les besoins sociaux.

Ainsi, les données produites par ASF, RCN J&D, MdM, APEFE, Echos, CD/K ou Solsoc nourrissent directement les processus d'amélioration des politiques territoriales soutenus par VVSG et Brulocalis.

Enfin, l'expertise de CRB en gestion des risques, continuité des services et résilience climatique vient consolider l'ensemble du système. Elle assure une cohérence vitale : sans résilience territoriale, les progrès réalisés en matière de droits, de services et de gouvernance sont constamment menacés. CRB renforce donc la capacité des territoires à absorber les chocs, tout en intégrant les enjeux climatiques dans les politiques locales et nationales.

L'analyse globale montre ainsi que chaque ACNG apporte un élément de transformation qui prend pleinement son sens uniquement grâce aux autres :

- Les organisations de proximité donnent la matière ;
- Les organisations juridiques donnent le cadre ;
- Les organisations sociales donnent la cohérence collective ;
- Les organisations institutionnelles donnent la durabilité ;
- Les organisations de résilience donnent de la stabilité.

Cette architecture partagée ouvre la voie à une véritable intelligence collective territoriale. Elle permet de transformer des problématiques individuelles en enjeux systémiques, des constats épars en données consolidées, et des initiatives locales en leviers de politiques publiques.

C'est précisément cette interdépendance stratégique, et non la somme des expertises, qui rend le CSC Maroc 2027–2031 capable d'accompagner les transitions sociales, territoriales et institutionnelles du pays.

b. Complémentarités liées aux publics et aux territoires

Les complémentarités au sein du CSC Maroc 2027–2031 ne se limitent pas aux expertises techniques : elles prennent également forme dans la manière dont les ACNG couvrent les publics et les territoires. L'analyse détaillée montre que chaque ACNG opère auprès de groupes spécifiques (femmes, jeunes, personnes migrantes, enfants, personnes en situation de handicap, ménages ruraux, populations en zone frontalière, groupes urbains précaires) et dans des espaces géographiques qui, mis bout à bout, composent une cartographie cohérente du Maroc social et territorial.

Cette complémentarité est d'abord humaine.

Les ACNG travaillent avec des publics qui, bien qu'ils présentent des besoins distincts, sont souvent interconnectés dans leurs parcours de vie. Par exemple, MdM et CRB identifie les vulnérabilités sanitaires, psychosociales ou relatives à la SDSR ; ces mêmes publics, confrontés à des obstacles d'accès aux droits, sont accompagnés par ASF et RCN J&D, qui traitent les dimensions juridiques, de protection et de justice de proximité. De leur côté, Sol soc et Echos Communication renforcent les capacités collectives de ces groupes, créent des espaces d'expression et soutiennent des dynamiques communautaires qui permettent à ces vulnérabilités d'être comprises comme des enjeux sociaux, et non uniquement individuels.

La contribution d'APEFE vient compléter ce continuum en renforçant l'autonomie économique des jeunes et des femmes, souvent identifiés au préalable par les autres ACNG à travers des problématiques sociales, juridiques ou sanitaires. Cette articulation évite les approches fragmentées et favorise des trajectoires globales, combinant droits, services, autonomie et inclusion économique.

Les ACNG spécialisées dans la résilience et la gestion des risques, telles que CRB, interviennent auprès des populations les plus exposées aux crises climatiques, sanitaires ou économiques. Elles apportent une compréhension territoriale des vulnérabilités qui nourrit directement les approches sanitaires, sociales et juridiques. Leur action permet de maintenir l'accès aux droits et aux services essentiels même dans les zones les plus instables.

Enfin, l'ancrage territorial profond de CD/K constitue un maillon indispensable du dispositif. Leur présence dans les zones rurales de montagne, les douars isolés et les territoires marqués par des barrières socio-culturelles fortes ouvre l'accès à des publics souvent invisibles pour les institutions. Ils jouent un rôle de passerelle : leurs diagnostics et retours de terrain alimentent les interventions juridiques (ASF/RCN J&D), sanitaires (MdM, CRB), sociales (Sol soc, Echos), éducatives ou économiques (APEFE), tout en facilitant la connexion de ces populations aux services territoriaux renforcés par VVSG et Brulocalis.

Cette complémentarité se déploie également dans l'espace, à travers une répartition territoriale qui minimise les chevauchements et maximise la couverture :

- Les zones urbaines et périurbaines bénéficient davantage des interventions combinées de MdM, ASF/RCN J&D, Sol soc, Echos Communication et APEFE, où les enjeux de santé, d'accès aux droits, d'employabilité et de cohésion sociale sont particulièrement prononcés.
- Les zones rurales profondes, souvent confrontées au non-recours, au manque de services et à la faible présence institutionnelle, sont principalement couvertes par CD/K, CRB et APEFE, selon des approches sensibles au territoire, aux risques climatiques et aux dynamiques communautaires.
- Les communes, services déconcentrés et institutions territoriales, quant à eux, sont accompagnés par VVSG et Brulocalis, qui renforcent les compétences, la coordination et la participation locale, créant un environnement institutionnel capable d'intégrer les contributions des autres ACNG.

Ainsi, loin d'une juxtaposition d'initiatives, le CSC construit un maillage cohérent, où les ACNG se relaient, se complètent et s'appuient mutuellement selon les publics et les territoires. Les organisations de proximité ouvrent les portes vers les services, les organisations sociales renforcent les dynamiques collectives, les organisations juridiques sécurisent les parcours, les organisations territoriales institutionnalisent les avancées, et les organisations de résilience consolident l'ensemble face aux crises.

Cette architecture partagée garantit une couverture inclusive, une réponse mieux ajustée aux contextes locaux, et une vision réellement représentative des réalités marocaines, une condition indispensable pour les cibles 2 et 3, et pour la construction de politiques publiques fondées sur les besoins des populations et non sur des approches descendantes.

8.2. Synergies

a. Synergies opérationnelles

Les synergies opérationnelles du CSC ne reposent pas sur des intentions théoriques : elles se manifestent quotidiennement sur le terrain, dans la manière dont les ACNG s'appuient mutuellement pour accompagner les personnes, les services et les acteurs territoriaux.

Cette dynamique est circulaire : chaque ACNG intervient dans son champ d'expertise, mais déclenche ou complète l'intervention d'autres organisations, créant ainsi un continuum cohérent d'accompagnement.

L'exemple de CD/K illustre de manière emblématique cette articulation. Leur présence communautaire dans les zones rurales enclavées leur permet d'identifier des situations souvent invisibles pour les institutions. Une femme victime de violence peut ainsi être orientée vers ASF/RCN J&D pour une prise en charge juridique et vers MdM pour un accompagnement médical, psychologique ou SDSR. Un.e jeune en risque de décrochage ou une famille confrontée à des obstacles administratifs peut être réorienté.e vers les dispositifs socio-économiques (APEFE) ou vers les services communaux renforcés dans le cadre des appuis institutionnels (VVSG, Brulocalis).

Cette dynamique de repérage → orientation → prise en charge → autonomisation constitue l'essence même des synergies opérationnelles du CSC. Elle crée un passage fluide entre les niveaux individuel, communautaire et institutionnel.

Les interactions entre Solsoc, Echos et les ACNG sectorielles renforcent cette logique. Les dynamiques communautaires portées par Solsoc et Echos (groupes de femmes, collectifs de jeunes, espaces de dialogue) créent un environnement de confiance qui facilite l'intervention de MdM ou ASF/RCN J&D. À l'inverse, les données sanitaires, psychologiques et juridiques produites par MdM et ASF/RCN J&D éclairent les analyses communautaires et renforcent la pertinence des actions d'animation sociale.

La CRB, quant à elle, ajoute une couche de stabilité systémique. Son expertise en gestion des risques et en continuité des services permet de sécuriser les parcours d'accompagnement, un élément crucial dans des territoires exposés aux crises climatiques, sanitaires ou socio-économiques. Elle garantit que les progrès réalisés par les autres ACNG ne soient pas remis en cause par les chocs.

Ainsi, les synergies opérationnelles s'apparentent à un écosystème interconnecté où chaque ACNG joue un rôle précis, mais dépend des autres pour générer des effets structurants et durables.

B. Synergies analytiques et production collective de connaissances

Les ACNG produisent chacun des données, diagnostics territoriaux et analyses sensibles au genre, à la migration, à l'inclusion et aux droits humains. Lorsque ces informations sont mises en commun, elles permettent de constituer une lecture beaucoup plus fine des dynamiques territoriales et sociales.

MdM, ASF et RCN J&D remontent des données issues de leurs consultations sanitaires et juridiques ; Solso et Echos Communication documentent les dynamiques communautaires, les obstacles socioculturels et les formes de discrimination locale ; APEFE analyse les tendances de l'employabilité, de l'insertion et des filières économiques ; CRB contribue avec ses évaluations de risques, de vulnérabilités systémiques et de résilience ; CD/K complète cet ensemble en apportant des informations issues de son ancrage de proximité, notamment sur les situations de non-recours, les vulnérabilités invisibles dans les zones rurales et les trajectoires d'exclusion les plus difficiles à capter.

VVSG et Brulocalis enrichissent cette base commune par leurs analyses sur la performance des services publics locaux, la gouvernance territoriale et les mécanismes de participation citoyenne.

La mise en commun de ces données crée une intelligence collective, permettant d'identifier des facteurs systémiques d'inégalités, de révéler des angles morts et d'ajuster collectivement les solutions proposées.

Elle favorise également un apprentissage croisé entre ACNG, qui améliore la cohérence, la pertinence et l'alignement des interventions dans les trois cibles du CSC.

Cette dynamique analytique est un élément clé du positionnement stratégique du CSC 2027-2031 vis-à-vis de la DGD : elle démontre une complémentarité qui dépasse l'opérationnel pour produire une connaissance commune, structurante, multisectorielle et territorialisée.

c. Synergies institutionnelles et plaidoyer collectif

Grâce à la complémentarité de leurs expertises et à la diversité de leurs ancrages territoriaux, les ACNG parviennent ensemble à porter un plaidoyer plus robuste, mieux argumenté et plus audible.

Les ACNG juridiques (ASF et RCN J&D) apportent une lecture structurée des droits, des obligations de l'État et des enjeux de redevabilité ; MdM amène des données de santé communautaire, de SDR et de protection ; APEFE éclaire les dimensions d'insertion socioéconomique et de formation professionnelle ; Solso et Echos Communication analysent les enjeux de cohésion sociale, de participation citoyenne et d'inégalités territoriales ; CRB contextualise les besoins de résilience des populations et la capacité des collectivités à faire face aux crises ; CD/K renforce la dimension communautaire du plaidoyer en faisant remonter les réalités des publics les plus invisibles, notamment en zones rurales enclavées, et en apportant une compréhension fine du non-recours et des mécanismes d'exclusion silencieuse ; VVSG et Brulocalis traduisent l'ensemble de ces constats en propositions concrètes d'amélioration de la gouvernance locale, de la qualité des services publics et des mécanismes communaux de participation.

Cette convergence d'expertises permet au collectif d'élaborer des recommandations intersectorielles et cohérentes avec les grandes orientations marocaines : protection sociale, feuille de route de l'éducation, stratégie santé, PGE, régionalisation avancée, digitalisation des services et égalité de genre.

L'existence de synergies analytiques, portées par la mise en commun de données multisectorielles, renforce la crédibilité du plaidoyer, qui s'appuie sur une pluralité d'observations empiriques issues de différents terrains, publics et territoires.

Le plaidoyer collectif devient ainsi non seulement plus ciblé, mais aussi plus légitime, car il porte la voix combinée des acteurs du terrain, des communautés locales, des services publics territoriaux et des expert.e.s thématiques.

9. LIENS ENTRE LE CSC MAROC ET LES CSC THÉMATIQUES

9.1. Lien avec le CSC Travail Décent

Le CSC Maroc et le CSC Thématique Travail Décent (CSC TD) s'inscrivent dans une dynamique profondément complémentaire, portée par une vision commune : promouvoir une société plus juste, inclusive et durable où chaque personne peut accéder à ses droits, à des services essentiels et à un travail digne.

Alors que le CSC Maroc structure son action autour d'un continuum allant des personnes aux acteurs territoriaux, puis aux politiques publiques, le CSC TD apporte une expertise thématique déterminante sur l'un des leviers majeurs de l'inclusion sociale : le travail décent.

Dans un pays où les inégalités territoriales, le chômage des jeunes, la précarité de l'emploi informel, les disparités de genre et les lacunes en matière de protection sociale demeurent préoccupantes, la convergence entre les deux cadres apparaît naturelle et stratégique. Elle s'enracine dans les besoins exprimés par les ACNG et leurs partenaires marocains, qui demandent à la fois un renforcement des droits économiques et sociaux et une participation accrue aux processus de gouvernance locale et nationale.

Le CSC TD contribue directement aux trois cibles du CSC Maroc.

Au niveau des personnes, il renforce l'accès aux droits au travail, à l'emploi décent, à la protection sociale, ainsi qu'à l'information et à la formation, en soutenant notamment des initiatives d'économie sociale et solidaire, des mutuelles de santé, et des programmes d'autonomisation pour les jeunes et les femmes. Au niveau des acteurs territoriaux, il consolide la légitimité et le pouvoir d'agir des organisations de travailleurs.euses, des associations locales et des réseaux engagés dans la justice sociale. Il soutient leur structuration, leur professionnalisation et leur capacité à participer au dialogue social et aux mécanismes de concertation. Enfin, au niveau des politiques publiques, le CSC TD nourrit les processus de plaidoyer, de co-construction de cadres juridiques et de dialogue social institutionnalisé, en apportant des données, des analyses et une expertise déjà ancrée dans l'Agenda du travail décent de l'OIT.

Les actions portées par les membres du CSC TD présents au Maroc, notamment Solsoc, IFSI-ISVI et leurs partenaires locaux, illustrent pleinement cette complémentarité : accompagnement des travailleurs.euses vers des formes d'organisation collective, soutien à la formation professionnelle, valorisation de la santé communautaire, renforcement des mutuelles, mobilisation autour des droits sociaux, la participation à la définition de politiques d'emploi et de protection sociale plus inclusives et le dialogue social.

À travers cette synergie, le CSC Maroc bénéficie d'un apport thématique puissant qui enrichit sa propre logique d'intervention. Le CSC TD, quant à lui, trouve dans le cadre du CSC Maroc un ancrage territorial solide, propice à renforcer la participation des acteurs de l'écosystème marocain, à améliorer la cohérence des actions et à favoriser l'impact structurel sur les politiques publiques. Les deux cadres avancent ainsi de manière coordonnée vers une transformation durable : des citoyennes et citoyens mieux informés et protégés, des acteurs territoriaux plus légitimes et influents, et des politiques publiques plus représentatives et sensibles aux besoins réels du terrain.

En somme, le lien entre le CSC Maroc et le CSC TD constitue un levier essentiel de changement systémique, où les droits au travail, la justice sociale et la gouvernance participative deviennent des moteurs de développement au service de l'ensemble des populations marocaines.

9.2. Lien avec le CSC Enseignement Supérieur et Science pour le Développement durable (HES4SD)

Le CSC Maroc et le CSC thématique Enseignement Supérieur et Science pour le Développement durable (CSC HES4SD) s'articulent autour d'une ambition commune : renforcer les capacités humaines, scientifiques et institutionnelles pour accélérer un développement durable, juste et inclusif au Maroc. Alors que le CSC Maroc structure son action autour d'un continuum allant des personnes aux acteurs territoriaux jusqu'aux politiques publiques, le CSC HES4SD apporte une expertise stratégique en matière d'enseignement supérieur, de recherche scientifique et d'innovation au service du développement. Dans ce cadre, les dispositifs académiques belges tels que l'ARES et VLIR-UOS jouent un rôle structurant en soutenant des partenariats de recherche, de formation et d'innovation mobilisables par les autres ACNG et leurs partenaires.

Les institutions belges d'enseignement supérieur et de recherche contribuent depuis des années au développement social et économique durable via des partenariats universitaires, des projets de recherche et des programmes de bourses. Les programmes mis en œuvre par l'ARES et VLIR-UOS illustrent cette contribution par leur ancrage territorial et leur approche basée sur la co-crédation de connaissances. Cette vision, fondée sur la création de connaissances locales, la formation de leaders et la co-crédation d'innovations, complète et renforce directement les priorités du CSC Maroc 2027-2031.

Dans la Cible 1 du CSC Maroc, centrée sur la citoyenneté, les droits et l'accès aux services essentiels, le CSC HES4SD soutient l'accès équitable à la connaissance scientifique, aux compétences et à l'enseignement supérieur. L'accent mis par le HES4SD sur la formation des acteurs du changement de demain, qui auront « le potentiel de diriger avec intégrité et une vision globale », s'inscrit pleinement dans l'objectif de renforcer la citoyenneté active et les capacités individuelles.

Au niveau de la Cible 2, qui vise à renforcer la légitimité et le pouvoir d'agir des acteurs territoriaux, le CSC HES4SD joue un rôle essentiel dans la professionnalisation des acteurs locaux tels que les universités, les centres de recherche, les associations et les collectivités. Les partenariats académiques « mutuellement bénéfiques », décrits comme de véritables investissements stratégiques, permettent d'ancrer la science et l'innovation au cœur des dynamiques territoriales marocaines. Ils offrent aux acteurs locaux des outils de recherche appliquée, d'innovation sociale et de prise de décision fondée sur des données probantes.

Enfin, dans la Cible 3, orientée vers la co-production et l'évolution des politiques publiques, le CSC HES4SD apporte une contribution majeure : la production scientifique et le dialogue académique deviennent des leviers d'influence politique. La science y est décrite comme un outil indispensable pour guider les décisions publiques dans un contexte mondial complexe. Par la recherche conjointe, la co-crédation et la transformation de l'innovation en politiques publiques, les établissements d'enseignement supérieur soutiennent la mise en œuvre de politiques mieux adaptées aux besoins locaux et alignées sur les enjeux globaux tels que le changement climatique, la santé publique, la transition numérique et l'économie du savoir.

Pour les ACNG et leurs partenaires marocains, cette convergence ouvre un champ de synergies nouvelles, à savoir :

- Renforcer les ponts entre société civile, universités et instituts de recherche ;
- Intégrer des données probantes dans les plaidoyers territoriaux ;

- Appuyer la formation de jeunes leaders et innovateurs issus des communautés locales ;
- Faire émerger des solutions territoriales fondées sur la science et l'expérimentation ;
- Contribuer à des politiques publiques plus cohérentes, inclusives et soutenues par la recherche.

Ainsi, le CSC Maroc et le CSC HES4SD se complètent pour créer une dynamique interventionnelle où la connaissance scientifique, l'enseignement supérieur et l'innovation deviennent des moteurs centraux de transformation sociale. L'implication de l'ARES et de VLIR-UOS renforce encore cette dynamique, en permettant aux autres ACNG d'intégrer davantage d'expertise académique, d'accéder à des réseaux internationaux, de co-crée des solutions innovantes et d'influencer les politiques publiques avec une légitimité accrue. Ensemble, ils contribuent à préparer une génération de citoyennes et citoyens capables de relever les défis du développement durable, tout en ancrant le Maroc dans un écosystème scientifique international porteur de justice sociale, de durabilité et d'opportunités équitables pour toutes et tous.

10. PROCESSUS D'APPRENTISSAGE COLLECTIF

Le CSC Maroc 2027–2031 s'appuie sur une dynamique d'apprentissage collectif qui constitue un levier essentiel de qualité, de cohérence et d'innovation pour l'ensemble des ACNG et leurs partenaires locaux. Le processus d'apprentissage n'est pas envisagé comme un mécanisme ponctuel ou descendant, mais comme une démarche continue, structurée et partagée, permettant d'améliorer les pratiques, d'ajuster les approches et de renforcer l'impact du CSC tout au long du cycle.

Cette démarche répond à plusieurs constats issus du cycle 2022–2026, notamment : un apprentissage collectif insuffisant, un manque de capitalisation, une faible structuration des échanges, une rotation importante du personnel entraînant une perte de mémoire institutionnelle, et une coordination inter-ACNG limitée. Le nouveau cycle vise à transformer ces fragilités en leviers d'apprentissage, de cohésion et d'efficacité.

10.1. Objectifs du processus d'apprentissage collectif

Le CSC Maroc 2027–2031 vise à institutionnaliser l'apprentissage collectif à travers quatre objectifs majeurs :

1. Renforcer la qualité de l'action collective par la mutualisation des enseignements, des bonnes pratiques et des innovations méthodologiques.
2. Garantir la cohérence des approches au sein du continuum des trois cibles, notamment en ce qui concerne les approches transversales (genre, droits humains, inclusion, environnement, transition numérique).
3. Soutenir la convergence entre ACNG en facilitant la compréhension mutuelle, les synergies territoriales et la coordination des interventions.
4. Assurer un apprentissage évolutif et flexible, capable de s'adapter à l'évolution du contexte marocain, aux défis émergents et aux priorités stratégiques.

Cet apprentissage s'inscrit dans une logique de co-construction et de participation active de l'ensemble des acteurs (ACNG, partenaires locaux, collectivités, institutions marocaines et acteurs thématiques).

10.2. Questions d'apprentissage du CSC Maroc 2027–2031

Les questions d'apprentissage ont été identifiées collectivement lors des ateliers de co-construction, notamment la troisième rencontre dédiée à l'apprentissage, la gouvernance et la visibilité. Elles portent à la fois sur des enjeux transversaux et sur des dimensions spécifiques aux cibles stratégiques.

a) Questions d'apprentissage transversales (communes aux trois cibles).

Elles portent sur les défis majeurs identifiés dans le CSC précédent :

- Comment mettre en place un système MEAL commun au CSC, permettant de suivre l'impact collectif des ACNG, de mesurer les complémentarités sur les territoires et d'alimenter un pilotage stratégique partagé ?
- Comment systématiser l'intégration des approches transversales (genre, inclusion, environnement, droits humains, digitalisation) dans l'ensemble du continuum C1–C2–C3 ?
- Comment renforcer la capitalisation et la mémoire institutionnelle, en particulier dans un contexte marqué par un fort turnover du personnel ?
- Comment améliorer la documentation et la diffusion des apprentissages pour que les connaissances circulent entre ACNG, partenaires locaux et institutions marocaines ?
- Comment développer des parcours de formation communs qui renforcent les compétences des équipes et harmonisent les méthodes ?
- Comment opérationnaliser la complémentarité inter-ACNG sur les territoires, notamment sur les enjeux transversaux (ESS, citoyenneté, participation, inclusion, résilience) ?
- Comment renforcer l'utilisation des outils numériques pour faciliter l'apprentissage, la communication et la capitalisation ?

b) Questions d'apprentissage spécifiques aux cibles

Les questions d'apprentissage sont formulées par cible et impliquent l'ensemble des ACNG. Chaque organisation contribue, selon son expertise et son niveau d'ancrage territorial, à la production d'enseignements permettant de renforcer le continuum entre les personnes (C1), les acteurs territoriaux (C2) et les politiques publiques (C3).

Les réponses à ces questions sont alimentées par l'expérience cumulative de tous les ACNG et leurs partenaires, car les apprentissages issus d'une cible influencent directement les autres et renforcent la cohérence globale du CSC.

Cible 1 – Citoyenneté, droits et services essentiels pour toutes et tous.

Comment améliorer l'accès effectif aux droits et aux services essentiels dans des territoires marqués par de fortes inégalités ?

Comment adapter les pratiques et approches aux besoins différenciés des femmes, des jeunes, des personnes migrantes et des populations vulnérables ?

Cible 2 – Acteurs territoriaux et gouvernance participative.

Comment améliorer les mécanismes de coordination, de concertation et de collaboration entre acteurs territoriaux (OSC, collectivités, services déconcentrés, acteurs communautaires) pour renforcer leur pouvoir d'agir, en tenant compte des réalités propres à chaque région ?

Comment professionnaliser les acteurs territoriaux et structurer leurs alliances afin d'assurer une participation effective aux dispositifs de gouvernance participative ?

Cible 3 – Coproduction et évolution des politiques publiques.

Comment opérationnaliser la co-production des politiques publiques avec les institutions marocaines, à partir des expériences et données issues des territoires ?

Comment produire, valoriser et utiliser des données probantes pour nourrir les plaidoyers territoriaux et influencer durablement les politiques publiques ?

10.3. Dispositifs et outils structurants de l'apprentissage collectif

Les enseignements tirés du cycle précédent ont mis en évidence la nécessité de doter le CSC 2027-2031 d'un dispositif d'apprentissage plus structuré, plus cohérent et mieux ancré dans les dynamiques territoriales. En réponse à ce besoin, les ACNG ont convenu d'établir une architecture d'apprentissage robuste, capable d'assurer la capitalisation des connaissances, le partage des expériences et l'amélioration continue des pratiques. Cette architecture repose sur un ensemble de dispositifs complémentaires, conçus pour fonctionner de manière articulée tout au long du cycle 2027–2031.

Un premier pilier réside dans la création d'une bibliothèque numérique commune, demandée unanimement par les ACNG. Cette plateforme centralise l'ensemble des savoirs produits dans le cadre du CSC : analyses contextuelles, études thématiques, diagnostics territoriaux, fiches de capitalisation, comptes rendus, outils méthodologiques et ressources multimédias. Elle constitue une mémoire institutionnelle accessible, permettant non seulement de renforcer la continuité des actions malgré le turnover du personnel, mais aussi d'alimenter les processus de réflexion collective et d'orienter les prises de décision stratégiques.

À cette base documentaire s'ajoute la mise en place d'un parcours d'apprentissage thématique, structuré autour des approches transversales prioritaires : par exemple, genre et égalité, gouvernance participative, digitalisation, inclusion sociale, environnement et résilience. Ces parcours sont déployés sous forme de modules de formation, d'ateliers, de séminaires en ligne ou de sessions d'échange en cascade, impliquant successivement les ACNG et leurs partenaires locaux. Cette approche progressive permet de diffuser des compétences techniques harmonisées et d'assurer une montée en capacité collective autour des enjeux structurants du CSC.

Par ailleurs, afin d'améliorer la cohérence du processus de capitalisation, les ACNG adoptent des fiches de capitalisation harmonisées, élaborées selon un format commun. Chaque organisation est amenée à documenter ses innovations, les défis rencontrés, les enseignements tirés de ses interventions et les recommandations adressées aux autres acteurs. Ce mécanisme facilite la comparaison des expériences, la mise en réseau des pratiques efficaces et l'identification régulière de leviers d'amélioration.

L'ensemble de ces outils est rythmé par une revue annuelle de l'apprentissage collectif, moment clé de réflexion stratégique. Cette revue permet d'évaluer les avancées en matière d'apprentissage, d'ajuster les questions prioritaires, d'identifier les innovations émergentes et de diffuser les résultats auprès des partenaires institutionnels, techniques et territoriaux. Elle joue ainsi un rôle central dans l'ajustement continu du CSC et dans la consolidation d'une dynamique collective inter-ACNG.

Enfin, le dispositif accorde une place essentielle aux partenaires locaux, considérés comme des acteurs centraux de l'apprentissage. Leur apport prend la forme de contributions régulières aux analyses, au suivi territorial et aux ateliers de retour d'expérience. Cette circulation ascendante des apprentissages permet de garantir un ancrage territorial fort, une meilleure compréhension des réalités locales et une adaptation continue des approches aux contextes spécifiques.

Ensemble, ces dispositifs forment une architecture d'apprentissage intégrée, flexible et évolutive, conçue pour renforcer la cohérence, l'efficacité et l'impact du CSC Maroc 2027–2031.

10.4. Modalités opérationnelles et gouvernance de l'apprentissage

Le processus d'apprentissage collectif est étroitement articulé à la gouvernance du CSC, qu'il vient renforcer en assurant une circulation régulière des connaissances et un ajustement continu des

pratiques. Sa mise en œuvre repose sur plusieurs espaces de travail complémentaires, chacun jouant un rôle spécifique dans l'alimentation et le suivi du dispositif.

Dans ce cadre, la gouvernance du CSC réunit le(s) lead(s), l'ensemble des ACNG, les groupes thématiques et les partenaires marocains (institutionnels et associatifs), chacun contribuant selon son mandat à l'orientation stratégique, à la coordination opérationnelle et à la production collective de connaissances. Elle repose sur une articulation collaborative où le(s) lead(s) assurent la coordination ; les ACNG pilotent et animent le dispositif et mobilisent leur expertise et leur ancrage territorial ; les groupes thématiques structurent l'analyse et le suivi ; tandis que les partenaires enrichissent le dispositif par leurs contributions sectorielles et territoriales.

Sur cette base, les réunions trimestrielles de coordination constituent le premier espace opérationnel dédié au suivi rapproché des dynamiques d'apprentissage. Elles permettent aux ACNG d'échanger sur l'état d'avancement, de partager des pratiques, d'identifier les besoins de formation et d'ajuster les approches méthodologiques en fonction des réalités rencontrées sur le terrain.

Les rencontres thématiques, également organisées sur une base trimestrielle, offrent un cadre de réflexion approfondie sur des enjeux transversaux tels que le genre, la gouvernance, l'inclusion, l'ESS ou la participation citoyenne. Ces séances favorisent l'analyse technique, la discussion de cas concrets et l'harmonisation progressive des outils et méthodes utilisés par les différentes organisations.

Deux fois par an, une capitalisation semestrielle est organisée afin de produire une synthèse collective des apprentissages. Cette synthèse est diffusée à l'ensemble des ACNG, aux partenaires institutionnels et à l'ambassade, et sert de base à la mise à jour du plan annuel d'apprentissage.

Enfin, les rencontres thématiques, techniques et de capitalisation, organisées durant l'année, alimentent les dialogues stratégiques annuels en apportant une lecture consolidée des évolutions du contexte, des avancées des cibles et des besoins d'ajustement identifiés collectivement.

La participation active des partenaires locaux constitue un pilier essentiel du dispositif. Leur contribution aux ateliers, leurs retours sur les réalités territoriales et leur apport à la documentation permettent d'ancrer l'apprentissage dans les pratiques locales et de garantir que les ajustements stratégiques reflètent les besoins et contraintes des terrains d'intervention.

Ensemble, ces modalités opérationnelles créent un cadre d'apprentissage continu, structuré et inclusif, au service d'une amélioration constante de la qualité et de la cohérence du CSC.

10.5. Évolution du processus d'apprentissage par rapport à celui de 2022-2026

Le processus d'apprentissage collectif du CSC Maroc 2027–2031 représente une transformation majeure par rapport au cycle précédent. Il vise à dépasser les échanges informels et occasionnels pour construire une culture d'apprentissage partagée, structurée et durable. Cette ambition répond directement aux limites observées durant le cycle 2022–2026, au cours duquel les ACNG, dans la majorité des cas, ne disposaient que d'une connaissance partielle, voire très limitée, des interventions et approches des autres ACNG. Ce manque de visibilité réciproque a freiné la compréhension des complémentarités possibles, entravé la capitalisation croisée et réduit la capacité collective à identifier des synergies structurantes. Le nouveau CSC entend donc instaurer un véritable espace d'apprentissage commun, où les pratiques, les innovations et les leçons tirées sont partagées de manière systématique et nourrissent une dynamique collective de progression.

En renforçant la capitalisation, la circulation des connaissances, l'articulation entre ACNG et partenaires locaux, et l'intégration des approches transversales, ce dispositif d'apprentissage contribue directement à la cohérence et à l'impact du continuum des trois cibles stratégiques.

L'apprentissage collectif devient ainsi un moteur de changement, un outil d'amélioration continue et un espace de convergence stratégique pour tous les ACNG engagés dans le CSC Maroc.

Annexe 1 - Liste des ACNG participants au CSC Maroc 2027-2031

Membres accrédités
Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger (APEFE)
Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES)
Avocats Sans Frontières Belgique - Advocaten zonder grenzen (ASF)
Brulocalis - Association de la Ville et des Communes de Bruxelles
Congodorpen (CD)
Croix-Rouge de Belgique – Communauté francophone (CRB)
Echos Communication (ECHOS)
Institut de Formation Syndicale Internationale / Internationale Syndicaal Vormingsinstituut (IFSI-ISVI)
Médecins du Monde Belgique – Dokters van de Wereld (MdM)
RCN Justice & Démocratie (RCN J&D)
Vlaamse Interuniversitaire Raad – Universitaire Ontwikkelingssamenwerking (VLIR UOS)
Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten (VVSG)
Solidarité Socialiste (Solsoc)
Organisation non accréditée
Karama Solidarity (K)

Annexe 2 – Liste des partenaires marocains ayant participé au processus d’élaboration du CSC Maroc 2027-2031

Nom du Partenaire	Type de Partenaire
Administration communale de Saint-Gilles	Commune / collectivité territoriale
Association Meilleur Avenir pour Nos Enfants (AMANE)	Organisation de la société civile
Université Mohammed Premier	Institution publique
Association Femmes et Enfants Migrants au Maroc (AFEM)	Organisation de la société civile
Commune de Belfaa	Commune / collectivité territoriale
Association Rihaab Coaching (ARC) & Cabinet African CODE Academy	Organisation de la société civile
Réseau des associations des Doukkala non gouvernementales (RADNG)	Organisation de la société civile
Ministère de l'Éducation	Institution publique
Maroc Solidarité Médico-Sociale (MS2)	Organisation de la société civile
Organisation des jeunes Africains (OJA)	Organisation de la société civile
Union de l'Action Féministe section de Tanger	Organisation de la société civile
Commune d'Al-Hoceima	Commune / collectivité territoriale
Commune territoriale de la ville d'Oujda	Commune / collectivité territoriale
BF Optimism Vision	Autre - Société à Responsabilité Limitée
Commune de Tanger	Commune / collectivité territoriale
Syndicat National des Industries Métallurgiques et Électromécaniques (SNIME- CDT)	Syndicat - Organisation de la société civile
Cercle des Étudiants Africains du Sud Sahara à l'Oriental (CETASSO)	Organisation de la société civile

Annexe 3 – Matrice d’analyse des risques

Risques politiques et institutionnels

N°	Description du risque	Causes structurelles	Impact sur les cibles stratégiques	Probabilité	Impact	Score	Mesures de gestion
R1	Les disparités importantes de capacités administratives, techniques et organisationnelles entre régions, provinces et communes limitent l’efficacité de la mise en œuvre du CSC, la coordination multi-acteurs et l’appropriation des réformes territoriales.	Hétérogénéité historique des ressources humaines, équipements et ingénierie territoriale. Faible institutionnalisation des fonctions de planification, suivi-évaluation et gouvernance participative. Forte dépendance aux compétences individuelles (turnover, mobilité). Déploiement inégal de la régionalisation avancée et de la déconcentration. Fragmentation des systèmes d’information territoriale.	C2 (critique) : Acteurs territoriaux fragilisés, incapables de piloter ou coordonner des actions. Baisse de cohésion et de légitimité dans les espaces de gouvernance. C3 (forte) : Faible participation aux réformes ; données et recommandations peu valorisées. Co-production des politiques publiques compromises par des capacités institutionnelles limitées. C1 (modérée) : Réduction de la qualité et disponibilité des services essentiels (santé, justice, action sociale). Inégalités accrues d’accès aux droits dans les territoires ruraux et enclavés.	4	5	20	Renforcer les capacités techniques des collectivités via des modules communs. Développer des outils territoriaux standardisés pour réduire l’hétérogénéité entre régions. Appuyer les régions dans leur rôle de coordination inter-niveau prévu par la régionalisation avancée. Créer des cellules locales d’ingénierie territoriale (ou renforcer celles existantes). Appuyer les mécanismes de transfert de compétences (coaching, compagnonnage, documentation).

							Développer des plateformes de données territoriales partagées (OSC–collectivités–services déconcentrés). Mettre en place un système de monitoring des capacités institutionnelles.
R2	La participation des autorités locales et services déconcentrés aux mécanismes de concertation, de planification et de gouvernance reste superficielle ou irrégulière, réduisant l'appropriation institutionnelle du CSC et la cohérence territoriale.	Culture limitée de concertation, consultation publique et gouvernance participative. Faible incitation institutionnelle à la co-production (absence de directives applicatives). Penser encore « top-down » dans l'administration territoriale. Priorités politiques variables selon les équipes locales. Renouvellements électoraux entraînant des changements brusques d'orientation.	C3 (critique) : Faible participation aux réformes, absence de contributions structurées des territoires. Les politiques publiques se construisent sans données ni retours locaux, réduisant l'impact du CSC sur les cadres réglementaires et sectoriels. C2 (forte) : Dysfonctionnement des espaces multi-acteurs, faible engagement institutionnel, perte de légitimité pour les plateformes territoriales. Les processus territoriaux deviennent dépendants de quelques individualités au lieu d'être institutionnalisés. C1 (modérée) : Les besoins et priorités des populations sont moins pris en compte dans la planification. Accès limité à l'information publique et	4	5	20	Institutionnaliser la participation. Renforcer les compétences des élus et cadres sur les mécanismes de participation (budgets participatifs, commissions consultatives, comités de suivi). Co-construire des feuilles de route territoriales intégrant des engagements mesurables des autorités locales. Assurer un lobbying continu pour inscrire la participation dans les priorités administratives.

			faible transparence institutionnelle.				Outils les OSC pour qu'elles puissent structurer les contributions citoyennes (notes, diagnostics, données). Mettre en place une veille institutionnelle pour suivre les changements d'équipe et adapter les stratégies d'engagement.
R3	Les chevauchements de compétences, l'absence de protocoles formels et la fragmentation des interventions entre services territoriaux, OSC et institutions nationales compromettent la cohérence de l'action collective du CSC.	Architecture institutionnelle complexe entre collectivités, ministères et services déconcentrés. Manque de procédures harmonisées pour la coordination locale. Rivalités institutionnelles ou incompréhensions de mandat. Déficit d'ingénierie territoriale de coordination dans certaines régions. Systèmes d'information incompatibles ou non partagés.	C3 (forte) : Les politiques publiques reçoivent des recommandations divergentes, mal coordonnées, réduisant l'influence des territoires. Les processus de réforme deviennent opaques et peu inclusifs. C2 (forte) : Difficulté à structurer des dynamiques collectives et intersectorielles. La fragmentation réduit la capacité des acteurs territoriaux à agir de manière cohérente et à se doter d'une vision commune. C1 (modérée) : Les citoyen.ne.s subissent des parcours d'accès aux droits et aux services disjointes, incohérents, créant un	4	4	16	Plateformes multi-acteurs ; clarification des rôles ; comités de pilotage régionaux ; protocoles de coordination. Formaliser des mécanismes de coordination : comités territoriaux multisectoriels, protocoles d'action, feuilles de route partagées. Harmoniser les méthodologies ACNG (diagnostic, participation, suivi) afin d'éviter la dispersion. Appuyer l'émergence de plateformes territoriales

			sentiment d'abandon institutionnel.				thématiques (emploi, genre, migration, jeunesse). Développer des cadres d'échange OSC–collectivités–services déconcentrés (ateliers, laboratoires territoriaux). Appuyer la création d'un guichet de coordination territoriale au niveau des régions pilotes. Évaluer la fluidité de la coordination.
R4	La rotation fréquente des cadres, techniciens, responsables administratifs et élus locaux provoque des ruptures dans la continuité institutionnelle et fragilise l'appropriation des méthodologies/approches soutenues par le CSC.	Mobilité régulière imposée par les règles de gestion publique. Instabilité politique post-électorale. Faible capitalisation interne et documentation institutionnelle limitée. Manque de dispositifs formels de transfert de compétences et de suivi post-changements.	C2 (forte) : Perte de compétences techniques et organisationnelles, ruptures dans la planification, affaiblissement des plateformes multi-acteurs. Les dynamiques participatives doivent constamment redémarrer. C3 (forte) : Incapacité à garantir la stabilité des interlocuteurs dans les commissions et instances de co-construction. Les processus de plaidoyer ou de réforme perdent leur continuité.	3	4	12	Produire des guides, manuels et procédures formalisées pour limiter la perte de compétences lors des départs. Mettre en place des dispositifs d'accueil rapide des nouveaux cadres (kits d'intégration, sessions d'initiation). Former plusieurs personnes par institution pour réduire la dépendance à une seule compétence clé.

		Dépendance excessive à la compétence individuelle au lieu d'une structuration organisationnelle.	C1 (faible) : Détérioration ponctuelle des services essentiels et retards dans les dispositifs sociaux ou administratifs.				Mettre en place un suivi des changements (turnover mapping) pour ajuster l'appui en continu.
--	--	--	--	--	--	--	--

Risques sociaux d'inclusion et de participation

N°	Description du risque	Causes structurelles	Impact sur les cibles	Prob.	Impact	Score	Mesures de gestion
R5	Les obstacles sociaux, économiques, culturels et institutionnels limitent l'implication effective des femmes, jeunes, personnes migrantes, personnes en situation de handicap et populations rurales dans les dynamiques de gouvernance et l'accès aux services.	Normes sociales restreignant la mobilité et l'expression publique. Charge domestique disproportionnée pour les femmes. Barrières linguistiques, technologiques et territoriales. Infrastructures inadaptées pour les personnes en situation de handicap. Méconnaissance institutionnelle des besoins des groupes LNOB.	C1 (critique) : Persistance des barrières dans l'accès aux droits, aggravation des vulnérabilités, invisibilisation des groupes vulnérables dans les dispositifs publics. C2 (forte) : Gouvernance locale non représentative, participation limitée dans les plateformes, faible contribution des jeunes et femmes aux décisions territoriales. C3 (forte) : Politiques publiques peu sensibles au genre, au handicap et à la jeunesse ; faible prise en compte des besoins des personnes vulnérables dans les réformes.	4	4	16	Identifier systématiquement les obstacles de participation (normes sociales, mobilité, langue, infrastructures). Créer des espaces d'expression sécurisés pour femmes et jeunes (forums, focus groups, boîtes à idées numériques). Former les OSC aux outils d'inclusion (genre, handicap, interculturalité). Soutenir les collectivités dans la mise en œuvre des budgets sensibles au genre et des approches LNOB.

							Faciliter l'accès au transport, garde d'enfants ou compensation de frais pour encourager la participation.
R6	Les disparités rurales–urbaines et interrégionales limitent l'accès équitable aux services, à la gouvernance et aux mécanismes institutionnels soutenus par le CSC.	Faible couverture en infrastructures sociales et administratives en zones rurales. Pauvreté structurelle plus élevée, dépendance agricole. Déficit chronique en capital humain local. Manque d'incitations nationales pour la redistribution territoriale. Vulnérabilité climatique plus élevée dans certaines zones.	C1 (critique) : Accès fortement réduit aux services essentiels, aggravation de la pauvreté, exclusion accrue des zones enclavées. C2 (forte) : Acteurs territoriaux ruraux sous-dimensionnés, plateformes participatives moins actives ou inexistantes. C3 (modérée à forte) : Politiques publiques nationales insuffisamment adaptées aux réalités territoriales.	4	4	16	Promouvoir la mise en réseau et les partenariats OSC-collectivités. Prioriser systématiquement les zones rurales enclavées dans la sélection des sites d'intervention. Renforcer le plaidoyer pour des investissements redistributifs dans les territoires fragiles. Outiller les collectivités rurales pour accéder aux financements nationaux. Soutenir l'ingénierie de projets ruraux (agriculture durable, ESS, services sociaux). Produire des cartes de vulnérabilités territoriales pour

							informer les décisions politiques.
R7	La disparité d'accès au numérique entrave la participation citoyenne, la modernisation administrative et la qualité des services dans les territoires.	Couverture réseau inégale. Coût élevé des équipements numériques. Faibles compétences digitales dans les zones rurales et chez les femmes. Faible numérisation interne des administrations locales.	C1 (forte) : Difficulté d'accès aux services en ligne, faible connaissance des droits, exclusion numérique des ruraux et femmes. C2 (forte) : Acteurs de l'écosystème marocain incapables de digitaliser leurs processus et de partager des données. C3 (modérée) : Faible utilisation des données territoriales dans les politiques publiques.	4	4	16	Développer des formations digitales ciblées (femmes, jeunes ruraux, personnes migrantes). Appuyer la numérisation des services publics locaux (guichets numériques, formulaires en ligne, portails citoyens). Développer des outils low-tech pour contourner les zones non connectées. Promouvoir l'interopérabilité des systèmes d'information locaux.
R8	La forte prévalence de l'emploi informel limite la protection sociale et les politiques d'inclusion.	Secteur agricole et services dominants. Faible confiance dans les mécanismes formels. Absence de couverture sociale adaptée.	C1 (forte) : Absence de droits sociaux pour les travailleurs.euses informels. C2 (modérée) : Collectivités peinent à intégrer les acteurs informels dans les stratégies locales. C3 (forte) : Les politiques nationales ne ciblent pas efficacement l'informalité.	5	4	20	Développer des programmes d'inclusion économique adaptés aux travailleurs informels. Collaborer avec les collectivités pour des stratégies de formalisation progressive (guichets, formations).

							Renforcer les OSC spécialisées dans le soutien à l'emploi informel. Produire des diagnostics sectoriels de l'informalité au niveau territorial. Renforcer la sensibilisation aux droits sociaux. Intégrer l'informalité dans les politiques locales (PDR, PCD).
R9	L'évolution du cadre migratoire national, régional ou européen peut limiter l'accès aux droits des personnes migrantes, réfugiées ou en mobilité, tout en compliquant le travail des OSC dans l'accompagnement, la médiation sociale et l'intégration territoriale.	Transformation rapide des politiques migratoires en Europe influençant les pratiques locales au Maroc. Mise en œuvre inégale de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA) selon les régions. Pressions sécuritaires croissantes autour des frontières terrestres et maritimes. Stigmatisation sociale et barrières	C1 (critique) : Réduction de l'accès à la santé, à l'éducation, à l'information, au logement et à la protection pour les personnes migrantes ; augmentation des risques d'exploitation, de VBG et de marginalisation. C2 (forte) : Pression accrue sur les acteurs territoriaux dans les zones à forte concentration migratoire (Casablanca, Tanger, Oujda, Agadir) ; difficultés de médiation et de gestion inclusive. C3 (modérée à forte) : Les dynamiques de co-construction sont entravées par la sensibilité politique du sujet ; les politiques publiques évoluent lentement	4	5	20	Renforcement de la médiation sociale et interculturelle. Appui aux OSC spécialisées migration/asiles. Formation des collectivités sur l'intégration territoriale des personnes migrantes. Coordination locale des acteurs. Documentation et plaidoyer pour l'accès aux droits.

		institutionnelles pour l'accès aux services publics. Capacités limitées des collectivités et services déconcentrés à gérer la demande migrante. Absence d'outils territoriaux de coordination migration-services sociaux-OSC.	malgré les recommandations des OSC.				Cartographie des besoins et capacités territoriales.
R10	La combinaison de pressions économiques (inflation persistante), sociales (chômage élevé des jeunes, VBG), environnementales (stress hydrique, sécheresses), territoriales (écarts urbain-rural) et migratoires peut accroître les tensions sociales, alimenter des formes de polarisation entre groupes sociaux ou entre territoires, et fragiliser la cohésion locale.	Inflation durable et érosion du pouvoir d'achat, générant frustrations et méfiance accrue vis-à-vis des institutions. Chômage massif des jeunes, particulièrement en zones urbaines, alimentant sentiment d'exclusion et désengagement civique. Stress hydrique aigu, exacerbant les tensions dans les zones rurales dépendantes de l'agriculture. Violences basées sur le genre et inégalités persistantes, créant	C1 – (critique) : Réduction de la participation citoyenne par lassitude, méfiance ou crainte d'exprimer les besoins. Risque accru d'exclusion ou de marginalisation de certains groupes (jeunes ruraux, femmes, personnes migrantes). Pression sur les services sociaux locaux, réduisant leur qualité et leur accessibilité. C2 – (critique) : Tensions sociales réduisent la capacité des collectivités à instaurer un dialogue constructif. Les OSC locales sont sur-sollicitées pour gérer des conflits ou situations d'urgence sociale. Processus participatifs fragilisés par la méfiance, les rivalités locales ou la polarisation entre groupes d'intérêt.	4	5	20	Renforcer le rôle des OSC dans la médiation sociale et l'inclusion. Soutenir les mécanismes territoriaux de dialogue multi-acteurs. Intégrer des approches sensibles au conflit dans les interventions (do no harm). Produire des analyses régulières sur la cohésion sociale territoriale. Renforcer les services publics sociaux et les dispositifs d'écoute (jeunes, femmes, migrant.e.s).

		des fractures sociales et une défiance envers les dispositifs institutionnels. Dynamiques migratoires complexes, pouvant entraîner des perceptions négatives ou une concurrence perçue pour l'accès aux services publics. Inégalités territoriales fortes (services publics, infrastructures, opportunités économiques), accentuant la fragmentation sociale. Faible confiance institutionnelle, liée à la lenteur perçue des réformes ou à la difficulté à résoudre les problèmes structurels.	C3 – (forte) : Les autorités deviennent plus prudentes et limitent l'ouverture de nouveaux espaces participatifs. Les dynamiques de plaidoyer se heurtent à un contexte social plus tendu, réduisant la volonté institutionnelle d'engager des réformes. Politiques publiques plus défensives, axées sur la gestion de crises plutôt que la transformation structurelle.				Appuyer les collectivités dans la prévention des tensions (outils de concertation, animation territoriale).
--	--	---	--	--	--	--	---

Risques économiques et financiers

N°	Description du risque	Causes structurelles	Impact sur les cibles	Prob.	Impact	Score	Mesures de gestion
R11	Les OSC manquent de ressources stables, de structures internes solides et de capacités techniques suffisantes pour jouer leur rôle dans le CSC.	Dépendance aux financements externes. Absence de mécanismes publics de subvention stables.	C2 (critique) : OSC fragilisées → gouvernance territoriale affaiblie, représentation limitée, coordination réduite.	4	4	16	Diversification des financements ; fonds de renforcement institutionnel ; plan de durabilité ; mutualisation ACNG–OSC.

		Faibles capacités en gestion financière et organisationnelle. Manque de stratégies de pérennisation ou de diversification.	C3 (forte) : Plaidoyer affaibli, données inexistantes ou insuffisantes pour influencer les politiques. C1 (modérée) : Réduction des services sociaux, d'accompagnement et de médiation.				Renforcer les compétences en gestion financière, gouvernance interne, planification stratégique. Accompagner la diversification des financements (collecte locale, prestations, partenariats privés). Soutenir la création de réseaux d'OSC pour mutualiser ressources et compétences. Faciliter l'accès aux subventions publiques via un accompagnement administratif. Promouvoir une reconnaissance institutionnelle renforcée du rôle des OSC. Créer un mécanisme de renforcement continu (coaching, pairs-formateurs).
R12	L'augmentation des prix réduit la capacité d'action des institutions, des OSC et des ménages.	Chocs externes durables (énergie, matières premières, chaînes logistiques). Dépendance alimentaire accrue due aux sécheresses successives.	C1 (forte) : baisse d'accès aux services (santé, éducation, mobilité), réduction de la participation des ménages les plus pauvres, aggravation des inégalités territoriales.	5	4	20	Ajuster régulièrement les budgets ACNG/OSC à l'évolution des prix (mécanismes d'indexation ou révision annuelle). Soutien aux OSC pour intégrer une gestion

		Pression sur les coûts de transport et d'approvisionnement. Faible diversification de l'économie locale dans certaines régions. Marges de manœuvre budgétaires limitées des ménages, communes et OSC. Absence de mécanismes de protection ciblée pour compenser la hausse des prix.	C2 (forte) : les OSC et collectivités voient leurs budgets réduits, limitant la capacité d'animation, de concertation et de gestion territoriale. C3 (modérée à forte) : priorisation institutionnelle sur la gestion de crise économique plutôt que sur les réformes structurelles ; plaidoyer affaibli.			financière prudente (projection budgétaire, scénarios d'inflation, contrôle de coûts). Appui à la diversification économique locale (ESS, coopératives, micro-entreprises résilientes). Renforcer la coordination avec les services sociaux pour anticiper les besoins croissants des ménages. Développer des outils territoriaux de surveillance de la vulnérabilité économique. Intégrer l'inflation comme critère d'analyse dans les diagnostics territoriaux et les plans d'action.
--	--	---	---	--	--	--

Risques liés à la société civile et à l'espace civique

N°	Description du risque	Causes structurelles	Impact sur les cibles	Prob.	Impact	Score	Mesures de gestion
R13	Des restrictions administratives, réglementaires ou politiques (variables selon les régions) peuvent limiter la capacité des OSC à intervenir, à mobiliser les citoyen.ne.s, à documenter les vulnérabilités et à participer aux processus de gouvernance territoriale.	Application variable du cadre légal sur les associations et la participation citoyenne. Interprétations divergentes des lois sur l'accès à l'information et la tenue d'activités publiques.	C1 (modérée) : réduction de l'accès aux services de prévention, de médiation ou d'accompagnement assurés par les OSC. C2 (critique) : fragilisation de l'écosystème territorial, perte de légitimité, difficultés à	3	5	15	Promotion du travail en consortium. Soutien aux OSC pour renforcer leurs compétences juridiques (statuts, autorisations, appels d'offres). Capitalisation et documentation

		Sensibilité de certains thèmes : VBG, migration, droits humains, transparence. Capacités inégales des administrations locales à gérer les partenariats OSC. Manque de mécanismes institutionnels de concertation réellement opérationnels. Faible protection formelle des acteurs engagés sur les enjeux sensibles. Sensibilité politique accrue autour de certains thèmes.	animer les espaces participatifs. C3 (forte) : baisse du plaidoyer, difficulté à produire des données indépendantes et diminution de la co-construction des politiques.			systématique des entraves (base de données interne CSC). Dialogue institutionnel régulier avec autorités locales pour clarifier et sécuriser les procédures. Développer des plateformes territoriales favorisant la confiance institutionnelle (OSC–collectivités). Renforcer les réseaux associatifs pour limiter la vulnérabilité des petites OSC isolées. Intégrer un protocole interne “do no harm institutionnel” pour éviter les risques de tension.
R14	La multiplicité d’acteurs locaux (collectivités, services déconcentrés, OSC, ACNG) sans mécanismes de coordination solides peut générer des doublons, des lacunes de couverture territoriale, des incohérences méthodologiques ou des tensions entre initiatives.	Absence ou faible opérationnalisation des plateformes territoriales de concertation. Approches méthodologiques divergentes entre organisations. Calendriers d’intervention peu harmonisés.	C2 (forte) : affaiblissement de la cohésion territoriale, perte de légitimité des acteurs locaux, duplication ou dispersion des initiatives. C3 (forte) : messages institutionnels divergents, difficulté à formuler des recommandations techniques cohérentes, réduction de l’influence collective.	4	4	16 Mettre en place des mécanismes territoriaux structurés de coordination (groupes thématiques, comités techniques multi-acteurs). Harmoniser les méthodologies (suivi, approche inclusive, concertation territoriale). Développer des plans d’action coordonnés avec

		Faible institutionnalisation de la participation des OSC dans la planification territoriale. Capacités limitées en animation de réseaux ou coordination technique. Rivalités de financement au niveau local.	C1 (modérée) : offre de services incohérente, difficultés d'orientation des bénéficiaires et risques de rupture des parcours.			les collectivités et services déconcentrés. Cartographier les interventions pour identifier complémentarités et zones non couvertes. Organiser des cadres d'apprentissage et d'alignement. Appuyer les collectivités pour animer des espaces durables de participation et de dialogue
--	--	---	---	--	--	---

Risques climatiques et territoriaux

N°	Description du risque	Causes structurelles	Impact sur les cibles	Prob.	Impact	Score	Mesures de gestion
R15	Les sécheresses intenses, les vagues de chaleur, la dégradation des sols et la variabilité climatique compromettent le modèle agricole marocain, affectant gravement les petits producteurs, la sécurité alimentaire, l'emploi rural et l'économie territoriale.	Baisse pluviométrique structurelle et irrégularité des précipitations Dépendance élevée à l'agriculture pluviale dans de nombreux territoires ruraux Surexploitation des nappes phréatiques pour l'irrigation agricole et l'usage domestique.	C1 (critique) : Dégradation de la santé environnementale, difficultés d'accès à l'eau potable, baisse de la sécurité alimentaire, perte de revenus ruraux, aggravation de la vulnérabilité des ménages. C2 (forte) : Les collectivités consacrent leurs ressources à la gestion de crise au détriment de la gouvernance participative, de la planification et du renforcement des services publics.	5	4	20	Intégration systématique d'une analyse climatique dans les diagnostics et planifications territoriales. Promotion de solutions fondées sur la nature (agroécologie, agroforesterie, restauration des sols). Renforcement de la résilience hydrique (irrigation efficiente, gestion durable de l'eau, stockage local).

		Infrastructures hydriques insuffisantes ou vieillissantes Faible intégration des enjeux hydriques dans les politiques territoriales et capacités limitées des collectivités à anticiper les crises. Croissance démographique et urbanisation rapide	C3 (modérée) : Les politiques publiques restent partiellement alignées avec les réalités climatiques locales, avec un risque de déconnexion entre diagnostics territoriaux et orientations nationales.				Diversification économique rurale pour réduire la dépendance à l'agriculture pluviale. Appui aux coopératives et filières résilientes (cultures adaptées, transformation locale). Renforcement des capacités des collectivités en gouvernance climatique. Développement de mécanismes locaux d'alerte et de gestion des crises agricoles.
R16	La survenue d'événements extrêmes (séismes, inondations, glissements de terrain, vagues de chaleur extrêmes ou crises régionales soudaines) peut mobiliser l'essentiel des ressources humaines et financières des collectivités, services publics et OSC, suspendant temporairement les dynamiques de gouvernance, de participation citoyenne et de co-construction des politiques publiques soutenues par le CSC.	Situation géologique et climatique exposant plusieurs régions à des aléas extrêmes. Urbanisation rapide sans infrastructures résilientes. Absence de dispositifs territoriaux robustes de gestion des risques et catastrophes. Capacités limitées des collectivités à basculer en mode urgence.	C2 (critique) : Les collectivités réorientent toutes leurs ressources vers la gestion de crise ; les plateformes de gouvernance et concertation sont interrompues ou suspendues. C3 (forte) : Les politiques publiques sont temporairement recentrées sur l'urgence au détriment des réformes ; les capacités de participation, de plaidoyer et de co-production s'affaiblissent.	4	5	20	Renforcer les plans communaux de gestion des risques et catastrophes. Appuyer les OSC locales dans le Nexus humanitaire-développement. Développer des mécanismes territoriaux d'alerte précoce. Coordination renforcée avec le Croissant-Rouge Marocain et les services déconcentrés.

		Coordination encore insuffisante entre acteurs humanitaires, territoriaux et OSC. Vulnérabilité accrue des populations rurales, oasiennes et périurbaines.	C1 (forte) : Baisse de l'accès aux services essentiels (santé, éducation, eau, protection) ; aggravation des vulnérabilités dans les zones sinistrées.				Soutien aux infrastructures sociales résilientes (écoles, centres sociaux, santé). Intégration du risque extrême dans les diagnostics et PDR.
--	--	--	--	--	--	--	---

Annexe 4 - Théorie du Changement du CSC Maroc 2027-2031 (synthèse)

L'analyse contextuelle met en évidence des défis structurels persistants au Maroc : inégalités d'accès aux droits et aux services essentiels, disparités territoriales marquées, vulnérabilité accrue de certains groupes, et écarts entre les cadres normatifs et leur mise en œuvre effective. Ces facteurs limitent simultanément le pouvoir d'agir des personnes vulnérables, la capacité des acteurs de l'écosystème marocain à co-construire des réponses adaptées, et l'effectivité des politiques publiques engagées dans les réformes nationales et territoriales.

Notre vision de changement est qu'en renforçant conjointement (1) les capacités et les droits des personnes, (2) les dynamiques territoriales et les acteurs locaux, et (3) les politiques publiques et espaces de dialogue, il devient possible de favoriser des trajectoires de développement plus inclusives, durables et participatives.

Cette vision repose sur l'idée qu'agir à un seul niveau ne suffit pas : l'hypothèse centrale est que c'est l'activation simultanée et cohérente de ces trois niveaux qui permet un changement systémique.

Nous (ACNG et partenaires) contribuons à ce changement grâce à notre ancrage territorial, notre expérience de la co-construction, et notre expertise thématique, en particulier dans les domaines de l'égalité de genre, de l'inclusion sociale, des droits humains, de la gouvernance locale, de la santé, de l'économie sociale et solidaire, et de l'environnement. Notre action collective crée des synergies qui permettent de relier besoins locaux, innovations territoriales et processus de réforme, et d'alimenter les politiques publiques par des résultats, des preuves et des dynamiques citoyennes.

Le mécanisme de transformation repose sur un continuum articulé en trois niveaux :

- ✓ Les personnes : des femmes, des jeunes, des personnes migrantes, des personnes en situation de vulnérabilité renforcées dans leurs capacités, leurs droits, leur santé, leurs moyens d'existence et leur pouvoir d'agir.
- ✓ Les acteurs et territoires : des structures locales (OSC, collectivités, institutions intermédiaires, acteurs économiques) mieux coordonnées, outillées et capables de co-construire et mettre en œuvre des réponses adaptées, inclusives et durables.
- ✓ Les politiques publiques : des cadres normatifs, des stratégies sectorielles et des réformes nationales plus participatifs, sensibles au genre, fondés sur des données probantes et appliqués de manière plus équitable au niveau territorial.

Les trois cibles stratégiques du CSC 2027-2031 correspondent directement à ces trois niveaux, et forment une chaîne cohérente d'effets dont la complémentarité renforce l'impact collectif.

- ✓ La Cible 1 agit sur les personnes et les groupes vulnérables.
- ✓ La Cible 2 agit sur les acteurs territoriaux et les dynamiques de gouvernance locale.
- ✓ La Cible 3 agit sur les cadres politiques et institutionnels nationaux et territoriaux.

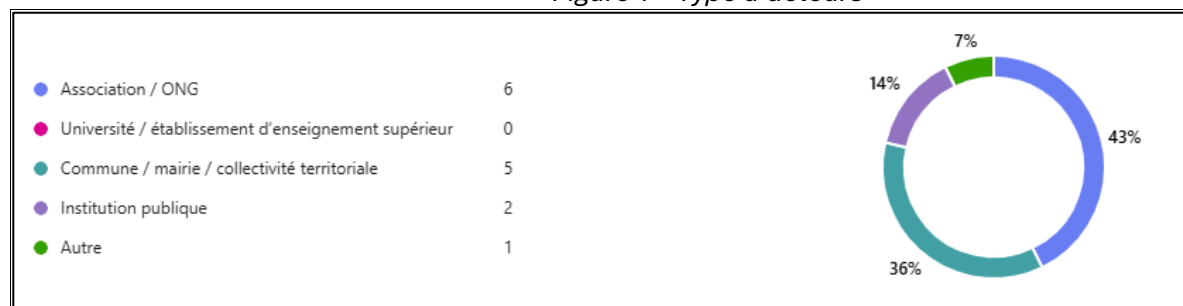
La mise en œuvre de cette théorie du changement repose sur plusieurs conditions préalables : l'existence d'espaces de dialogue ouverts et participatifs, des partenariats solides et pérennes entre ACNG et partenaires marocains, la disponibilité de données fiables pour éclairer les décisions publiques, une coordination renforcée entre les acteurs institutionnels et de la société civile, et un environnement institutionnel relativement stable permettant la conduite des réformes.

Ainsi formulée, cette théorie du changement offre un cadre commun de compréhension, de cohérence et d'action collective, en rendant explicite la logique systémique qui articule les approches du CSC et leur contribution aux dynamiques nationales de développement humain, social et territorial.

Annexe 5 – Contribution des partenaires marocains au CSC Maroc 2027-2031

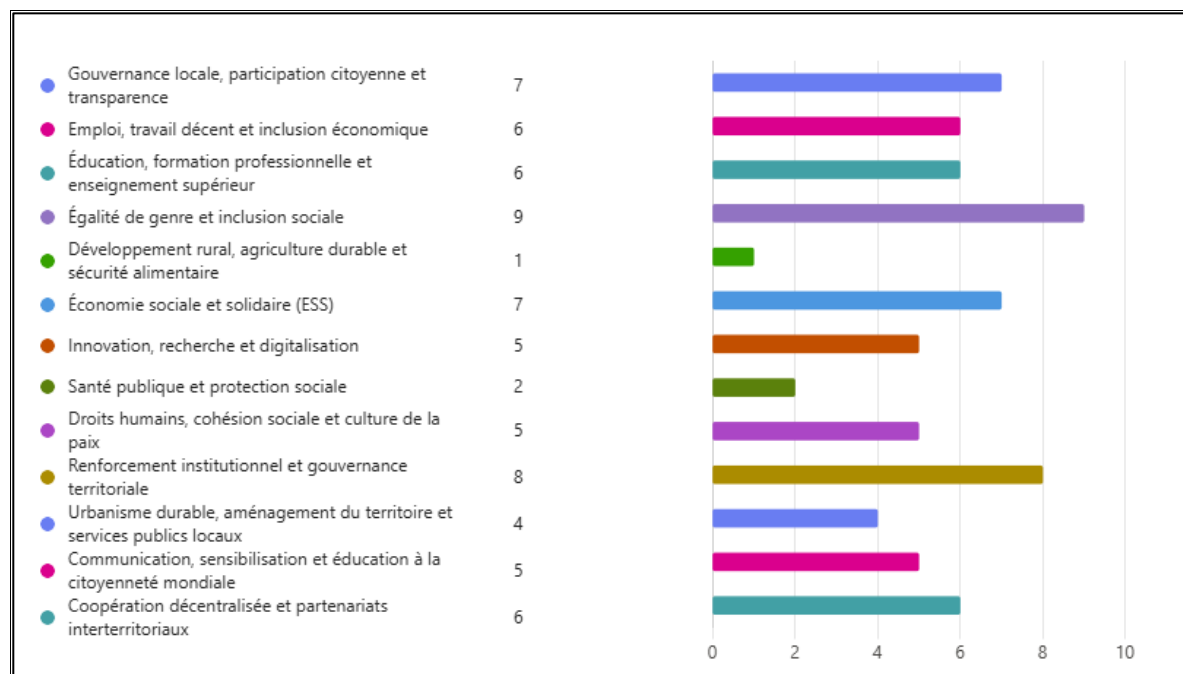
1. Profil des répondants

Figure 1 – Type d'acteurs



(Autre : Société à Responsabilité Limitée)

Figure 2 - Secteurs d'intervention principaux



Répartition géographique : Oriental (Berkane, Oujda), Rabat-Salé-Kénitra, Sidi Bennour–El Jadida, Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

2. Principaux défis de développement identifiés

Les défis convergent autour de cinq blocs majeurs :

A. Sociaux et humains

- Chômage élevé des jeunes et des femmes.
- Inégalités territoriales urbain/rural.
- Faibles services éducatifs et de santé dans plusieurs régions.
- Stigmatisation et insuffisance de services en santé mentale.
- Intégration difficile des personnes migrantes.

B. Économiques

- Dépendance à l'agriculture et manque de diversification.

- Faible soutien aux PME et entrepreneuriat.
- Économie informelle très présente.
- Inadéquation formation – compétences – emploi.

C. Territoriaux et institutionnels

- Mise en œuvre incomplète de la régionalisation avancée.
- Capacités limitées des collectivités (planification/gestion).
- Faible coordination entre acteurs publics – société civile – services déconcentrés.
- Participation citoyenne faible ou symbolique.
- Absence ou fragilité des mécanismes institutionnels de dialogue.

D. Environnementaux

- Stress hydrique, sécheresse, dégradation des sols.
- Pollution, désertification.
- Vulnérabilité aux catastrophes naturelles (inondations, feux, sécheresse).

E. Culturels et communication

- Méfiance entre citoyen.ne.s et institutions.
- Accès limité à l'information.
- Faible culture de participation et de transparence.
- Manque d'outils numériques et de communication institutionnelle.

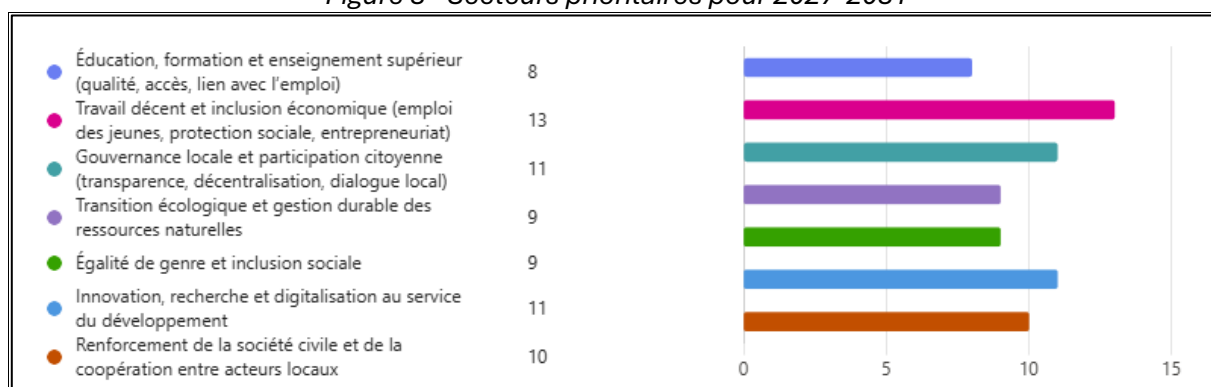
3. Changements récents à prendre en compte (2027–2031)

Transformations majeures identifiées :

- Stratégie nationale de santé mentale (2025).
- Généralisation de la protection sociale.
- Accélération de la digitalisation (Digital Morocco 2030).
- Régionalisation avancée et déconcentration.
- Pressions environnementales croissantes.
- Dynamique entrepreneuriale accrue (Tanger, Oriental, etc.).
- Réformes dans l'éducation et la formation professionnelle.
- Exode des compétences et vulnérabilité socio-économique post-crises.

4. Opportunités de coopération Maroc–Belgique

Figure 3 - Secteurs prioritaires pour 2027-2031



A. Gouvernance et territorialisation

- Échanges entre collectivités belges et communes marocaines.
- Approche « coaching territorial » largement demandée.
- Renforcement des dispositifs participatifs locaux.

B. Développement économique et ESS

- Soutien à l'entrepreneuriat jeune et féminin.
- Incubation, innovation sociale, économie circulaire.
- Appui à l'ESS et chaînes de valeur locales.

C. Éducation et formation

- Pédagogies actives, numérique éducatif, formation des formateurs.
- Coopération universitaire et centres de compétences.

D. Santé et inclusion sociale

- Santé mentale communautaire.
- Approches croisées psychosociales et socio-économiques.
- Appui à la réinsertion et à l'accompagnement des personnes migrantes.

E. Environnement et climat

- Gestion de l'eau, adaptation climatique, agroécologie.
- Énergie renouvelable, traitement des déchets.
- Projets territoriaux : bassins versants, reforestation, résilience locale.

5. Priorités de gouvernance locale

Les 5 priorités récurrentes :

1. Capacitation institutionnelle & leadership collaboratif.
2. Participation citoyenne & redevabilité.
3. Digitalisation des services publics (smart city, open data).
4. Coordination multi-acteurs et réseaux territoriaux.
5. Planification stratégique territoriale et suivi-évaluation.

6. Difficultés sur la participation et la concertation

Les obstacles mentionnés touchent :

A. Institutionnel

- Instances consultatives peu actives.
- Manque de coordination communes - services déconcentrés.
- Sous-financement des mécanismes participatifs

B. Social et culturel

- Faible culture de participation.
- Inégalités d'accès à la parole.
- Méfiance, manque de transparence.
- Participation des jeunes et femmes insuffisante.

C. Technique

- Manque de données territoriales fiables.
- Absence de méthodologies participatives modernes.
- Faibles compétences en communication publique.

7. Actions proposées pour renforcer les capacités locales

A. Formation et professionnalisation

- Gouvernance locale, leadership, finances publiques.
- Introduction du coaching territorial.
- Outils d'intelligence collective (co-design, world café).

B. Structures de coordination

- Cellules régionales multisectorielles.
- Observatoires territoriaux & open data.
- Plateformes de concertation pérennes.

C. Digitalisation

- Plateformes locales de participation citoyenne.
- Outils numériques de suivi des projets.
- Services administratifs digitalisés.

D. Jeunesse et inclusion

- Ateliers d'employabilité et entrepreneuriat.
- Laboratoires citoyens mobiles.
- Programmes pour femmes et jeunes ruraux.

8. Risques majeurs à horizon 2027-2031

Identifiés par les partenaires :

- Crises climatiques : sécheresse, désertification, pénurie d'eau.
- Vulnérabilité socio-économique (chômage, inflation).
- Rupture des projets en cas de renouvellement politique.
- Faibles capacités locales persistantes.
- Tensions sociales et territorialisation inégale.
- Aggravation de la migration interne/externe.
- Polarisation citoyenne, baisse de confiance.
- Dégradation environnementale menaçant les territoires ruraux.

9. Mesures d'atténuation recommandées

Stratégies proposées :

- Gestion durable de l'eau et adaptation climatique.
- Diversification économique locale.
- Renforcement de la cohésion sociale (culture, inclusion, ESS).
- Espaces permanents de dialogue et transparence.
- Structuration de la participation citoyenne.
- Appui aux jeunes NEET et aux femmes.

- Plans territoriaux co-construits fondés sur diagnostics fiables.
- Digitalisation responsable et inclusive.
- Professionnalisation des associations locales.
- Renforcement de la coordination Maroc-Belgique.

10. Synthèse stratégique pour le CSC 2027-2031

Les contributions valident largement les trois cibles proposées :

Cible 1 – Citoyenneté, droits et services essentiels pour toutes et tous

Besoin massif d'accès équitable à l'eau, santé, éducation, information, services communaux. Inclusion sociale, jeunesse, migrant.e.s et femmes au cœur des priorités.

Cible 2 – Acteurs territoriaux et gouvernance participative

Forte demande de renforcement de capacités, coordination, méthodologies participatives, digitalisation. Gouvernance locale, une priorité absolue.

Cible 3 – Co-production et évolution des politiques publiques

Besoin d'améliorer :

- Participation institutionnelle.
- Redevabilité.
- Cohérence des politiques publiques.
- Protection sociale.
- Environnement et climat.

11. Messages clés transversaux

Les communes doivent être au centre du CSC (demande très nette).

Digitalisation et données territoriales sont indispensables.

La jeunesse est l'un des leviers les plus cités pour le changement.

L'adaptation climatique est prioritaire dans toutes les régions.

La santé mentale émerge comme enjeu nouveau et transversal.

Le coaching territorial revient comme outil structurant et innovant.

La participation citoyenne n'est durable que si elle est suivie, valorisée et institutionnalisée.

Annexe 6 – Références Bibliographiques

A. Documents stratégiques et cadres normatifs nationaux

Constitution du Royaume du Maroc. Royaume du Maroc, 2011.

Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD). *Le Nouveau Modèle de Développement – Rapport Général*. Rabat, 2021.

Ministère de l'Éducation Nationale. *Feuille de route pour la refondation de l'école publique 2022–2026*. Rabat, 2022.

Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. *Vision Stratégique pour la Réforme 2015–2030*. Rabat, 2015.

Loi-cadre n° 51-17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique. Royaume du Maroc, 2019.

Ministère de la Santé et de la Protection Sociale. *Feuille de route de la réforme du système de santé (2022–2030)*.

Cour des Comptes. *Rapport thématique sur la mise en œuvre de la protection sociale (2023–2024)*.

Ministère de la Santé et de la Protection Sociale. *Stratégie Santé 2025*. Rabat, 2018.

Loi-cadre n° 09-21 relative à la protection sociale. Royaume du Maroc, 2021.

Ministère de l'Agriculture. *Stratégie Génération Green 2020–2030*. Rabat, 2020.

Ministère de la Transition Énergétique. *Stratégie Énergétique Nationale à l'horizon 2030*. Rabat, 2016.

Ministère de la Transition Énergétique. *Feuille de route nationale de l'hydrogène vert*. Rabat, 2023.

Ministère de l'Environnement. *Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) – Version révisée*. Rabat, 2021.

Ministère de l'Économie et des Finances. *Budget citoyen / rapport social (2023–2025)*.

Ministère de l'Économie et des Finances. *Contribution Déterminée au niveau National (CDN) – Rapport actualisé*. Rabat, 2021.

Ministère de l'Intérieur. *Charte Nationale de la Déconcentration Administrative*. Rabat, 2019.

Ministère de l'Intérieur. *Lois organiques des collectivités territoriales (111-14, 112-14, 113-14)*. Rabat, 2015.

Ministère délégué chargé des Marocains Résidant à l'Étranger. *Rapport annuel sur la diaspora marocaine*. Rabat, 2022.

Ministère de la Jeunesse. *Politique Nationale Intégrée de la Jeunesse*. Rabat, 2015.

Ministère de la Solidarité. *Plan Gouvernemental pour l'Égalité – PGE III 2023–2026*. Rabat, 2023.

Ministère de la Solidarité. *Décret / documents officiels sur l'ANAS (2023–2024)*.

Ministère de la Justice. *Statistiques sur les violences / justice familiale. 2022–2024*.

B. Statistiques, analyses et rapports institutionnels marocains

Haut-Commissariat au Plan (HCP). *Indicateurs Sociaux du Maroc*. Rabat, 2015–2024.

Haut-Commissariat au Plan. *Enquête Nationale sur l'Emploi*. Rabat, éditions annuelles.

Haut-Commissariat au Plan. *Note d'Information sur l'inflation annuelle 2024*. Rabat, 2024.

Haut-Commissariat au Plan. *Pauvreté multidimensionnelle*. 2022.

Haut-Commissariat au Plan. *Perspectives macroéconomiques*. 2024–2025.

Ministère de l'Équipement et de l'Eau. *Rapport annuel sur la situation hydrique nationale*. Rabat, 2023–2024.

Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH). *Rapport annuel sur l'état des droits humains au Maroc*. Rabat, 2022–2024.

Initiative Nationale pour le Développement Humain Phase III. *Rapports d'évaluation*. 2022–2024.

C. Organisations internationales (ONU, Banque mondiale, OCDE, BAD, OIT)

Banque mondiale. *Morocco Economic Update*. Washington D.C., 2024.

Banque mondiale. *Climate Change Knowledge Portal: Morocco*. Washington D.C., 2023.

Organisation Internationale du Travail (OIT). *Informality and Employment in Morocco*. Genève, 2022.

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). *Rapport sur la Gouvernance locale au Maroc*. Rabat, 2021–2023.

UNICEF Maroc. *Rapports sectoriels : protection de l'enfance et éducation*. Rabat, 2022–2024.

UNFPA Maroc. *Rapport sur l'égalité de genre et les droits reproductifs*. Rabat, 2023.

HCR Maroc. *Statistiques des réfugiés et demandeurs d'asile au Maroc*. Rabat, 2023–2024.

OCDE. *Étude économique du Maroc*. Paris, 2023.

Banque Africaine de Développement (BAD). *African Economic Outlook – Morocco*. Abidjan, 2023–2024.

D. Sources relatives à l'environnement, au climat et à la résilience

FAO. *Impact of Drought on Agriculture in Morocco*. Rome, 2023.

Banque mondiale. *Note technique : Pénurie d'eau et sécheresses au Maroc*. Washington D.C., 2023.

Banque mondiale. *Climate Risk Profile: Morocco*. Washington D.C., 2024.

Ministère de l'Agriculture. *Statistiques agricoles 2020–2024*. Rabat, 2024.

Ministère de l'Économie et des Finances. *Contribution Déterminée au niveau National (CDN) – Rapport actualisé*. Rabat, 2021.

Ministère de l'Équipement. *Plan National de l'Eau. PNE 2020–2050*.

UNFCCC / Royaume du Maroc. *Plan National d'Adaptation du Maroc (PNA / PNSA)*. Cadre national soumis au Secrétariat de la CCNUCC. Bonn/Rabat, 2021.

E. Migration et diaspora

Ministère chargé des MRE. *Rapport sur les Marocains résidant à l'étranger*. Rabat, 2022.

HCR Maroc. *Rapport annuel sur les populations migrantes et réfugiées*. Rabat, 2023.

Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA). Ministère de l'Intérieur, Rabat, 2013.

Organisation Internationale pour les Migrations Maroc – *Rapport sur la migration mixte 2023–2024*.

F. Espace civique, gouvernance et société civile

Avocats Sans Frontières (ASF). Rapport de l'atelier national : « État de droit et société civile – vers un espace civique inclusif et intersectionnel » Rabat, 20 septembre 2025.

CNDH. Rapports annuels sur la situation des droits humains au Maroc. Rabat, 2022–2024.

Transparency Maroc. *Rapport national sur la corruption*. Rabat, 2023.

Ministère de l'Intérieur. *Bilan de la participation citoyenne dans les collectivités territoriales*. Rabat, 2020.

G. Coopération belge (Enabel, DGD, ACNG)

Enabel – Agence belge de développement. *Rapport pays Maroc*. Bruxelles/Rabat, 2019–2024.

Direction générale de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DGD). *Note stratégique pour le Maroc*. Bruxelles, 2020–2024.

Médecins du Monde Belgique. *Rapport annuel Maroc*. Bruxelles, 2023.

Louvain Coopération. *Rapport d'activités au Maroc*. Louvain-la-Neuve, 2023.

Avocats Sans Frontières (ASF). *Rapport d'intervention au Maroc*. Bruxelles, 2024.

Union Européenne – DUE. Priorités de la Feuille de route UE pour l'engagement envers la société civile 2021–2027. Bruxelles/Rabat, 2020–2021

Union Européenne. Mécanismes, appuis et cadres de dialogue pour la société civile dans le voisinage Sud. Bruxelles, 2020–2024.

H. Références académiques additionnelles

Policy Center for the New South (PCNS). Cohen, S., & Jaidi, L. *Morocco's Development Trajectory*. Rabat, 2020.

Benhaddou, A. *Youth, Employment and Social Change in Morocco*. Routledge, 2021.

Sater, J. *Moroccan Politics and Society*. Routledge, 2019.

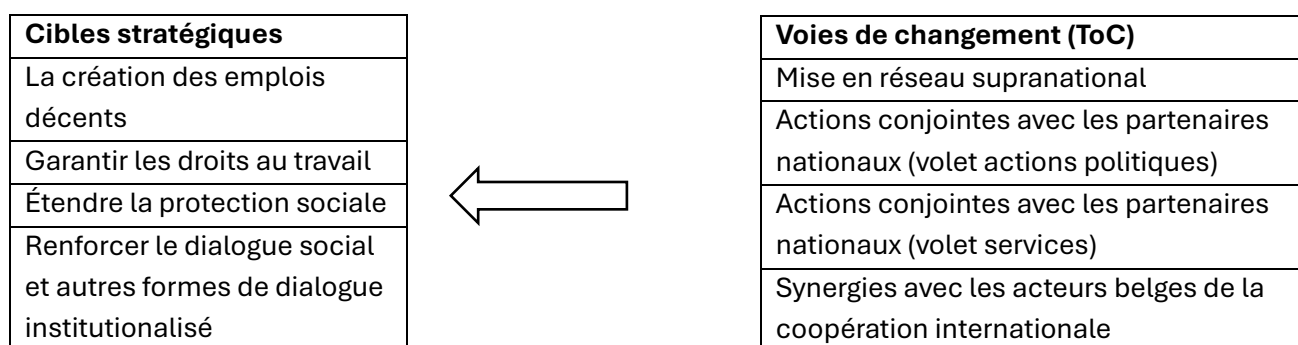
Annexe 7 - CSC Travail Décent (TD) et CSC Enseignement Supérieur et Science pour le Développement durable (HES4SD)

CSC TRAVAIL DÉCENT AU MAROC

Organisations membres du CSC Travail Décent présentes dans le pays + leurs partenaires :

ONG Belges : Solsoe asbl. Partenaires locaux : Action femmes des Associations des Quartiers du Grand Casablanca, L'Institut de Formation et d'Accompagnement des Associations de Proximité

Le CSC Travail Décent (CSC TD) contribue aux quatre cibles stratégiques, qui correspondent aux quatre piliers de l'Agenda Travail Décent de l'OIT : **créer des emplois et des moyens de subsistance durables, garantir les droits au travail, étendre la protection sociale et renforcer le dialogue social**. Il est important de souligner que ces quatre piliers sont indissociables, interdépendants et se renforcent mutuellement. En complémentarité et en synergie, les OSC du CSC TD contribueront à l'ensemble des cibles, qui contribuent à leur tour à la justice sociale et climatique et l'Agenda 2030 de l'ONU.



Pour atteindre les 4 cibles stratégiques, les OSC du CSC Travail décent construisent notamment, dans le cadre de la théorie de changement, des **synergies et complémentarités pertinentes avec les acteurs belges** au niveau national, continental et international (via la voie de changement intitulé : « Synergies avec les acteurs belges de la coopération internationale »).

1. La création des emplois décents

Les travailleur.euse.s ont accès à des emplois rémunérateurs et de qualité :

- Les travailleur.euse.s s'organisent en initiatives de l'économie sociale et solidaire (ESS) afin d'avoir accès à un travail durable, rémunérateur et de qualité.
- Les travailleur.euse.s reçoivent les formations nécessaires pour avoir les compétences professionnelles adéquates pour accéder aux emplois décents.
- Les travailleur.euse.s sont correctement informé.e.s des possibilités et conditions d'accès à l'emploi décent.
- Les décideur.euse.s politiques œuvrent à une politique d'emploi décent et élaborent des programmes spécifiques pour les jeunes, les femmes et les autres groupes sociaux précarisés.
- Les interlocuteurs sociaux définissent les cadres légaux concernant l'emploi décent et durable à travers le dialogue social.

2. Garantir les droits au travail

Les travailleur.euse.s ont accès aux droits au travail :

- Les décideur.euse.s politiques, économiques et de la société civile œuvrent à l'extension des droits du travail à travers le dialogue social et d'autres mécanismes de dialogue institutionnalisés.
- Les travailleur.euse.s ont connaissance des droits du travail.
- Les travailleur.euse.s exigent et font valoir leurs droits.
- Les interlocuteurs sociaux négocient les droits du travail à travers le dialogue social (bipartite et tripartite).

3. Étendre la protection sociale

Les travailleur.euse.s et leurs familles/ autres groupes sociaux vulnérables ont accès à une protection sociale étendue et de qualité :

- Les bénéficiaires finaux.ales et les décideur.euse.s politiques acquièrent une meilleure connaissance des mécanismes des systèmes de protection sociale (communautaire et publics respectivement).
- Les décideur.euse.s politiques et les mouvements sociaux œuvrent à l'extension et l'application des cadres politiques et mécanismes de protection sociale qui sont adéquates et plus inclusifs.
- Les partenaires et les bénéficiaires finaux.ales exigent et font valoir leurs droits à la protection sociale, à la santé et aux soins.
- Les travailleur.euse.s et membres des communautés rurales et urbaines s'organisent en mutuelles et associations solidaires de santé.
- Les organisations mutualistes offrent des services de qualité à leurs membres en matière d'accès à la santé, d'accompagnement et de mobilisation et de travail politique pour la défense du droit à la santé.
- Les travailleur.euse.s de la santé communautaire et de la santé publique primaire sont valorisé.e.s.
- Les interlocuteurs sociaux négocient le droit à la protection sociale et participent à sa gestion à travers les organes de gestion (bipartite et tripartite)
- Les travailleur.euse.s sont protégé.e.s sur leurs lieux de travail par la mise en place de comités de prévention en matière de santé et sécurité.

4. Renforcer le dialogue social et autres formes de dialogue institutionnalisés pour tou.te.s

Les travailleur.euse.s sont représenté.e.s dans les organes de concertation sociale à tous les niveaux ; leurs droits sont négociés, défendus et renforcés. Les organisations syndicales privilégient l'unité d'action et promeuvent la justice sociale

- Les organisations syndicales sont autonomes et démocratiques. La liberté d'association est respectée.
- Les interlocuteurs sociaux définissent les cadres légaux du dialogue social.
- Les travailleur.euse.s, y compris les jeunes, sont pleinement représenté.e.s dans les organisations syndicales et dans le dialogue social.
- Les travailleur.euse.s, y compris les jeunes, les femmes et les migrants, sont également représenté.e.s dans d'autres mécanismes de dialogue institutionnalisés, où d'autres mouvements sociaux, en collaboration ou non avec les syndicats, peuvent faire entendre leur voix (face aux pouvoirs publics et au secteur privé).



HIGHER EDUCATION & SCIENCE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Nous plaçons notre confiance dans la prochaine génération : des jeunes du monde entier qui ont le potentiel de diriger avec intégrité et une vision globale.

Nous croyons aussi au pouvoir de la science et des politiques publiques fondées sur des données probantes pour nous guider à travers les complexités de notre avenir commun.

Pourquoi ?

Depuis des années, les établissements belges d'enseignement supérieur et de recherche, soutenus par des réseaux dynamiques, contribuent au développement social et économique durable.

Nos partenariats internationaux, nos projets innovants et nos programmes de bourses forment des leaders, font progresser la recherche sur les grands enjeux planétaires et construisent des communautés d'alumni engagées, contribuant ainsi à un impact mondial et à la stabilité.

Que faisons-nous ?

Stimuler l'innovation génératrice d'impact

Lorsque les chercheurs collaborent à travers les continents pour répondre à des enjeux concrets, ils produisent des connaissances ancrées localement et pertinentes à l'échelle mondiale. Par la recherche conjointe, la co-crédation et la transformation de l'innovation en politiques et en pratiques, les établissements d'enseignement supérieur contribuent à façonner un monde plus juste, durable et interconnecté.

Des partenariats mutuellement bénéfiques

Les partenariats académiques doivent être considérés comme des investissements stratégiques, et non comme des coûts. Ils ont un impact réel dans les pays du Sud global tout en renforçant l'économie de la connaissance, l'écosystème d'innovation en Belgique et la stabilité géopolitique. Ces partenariats gagnant-gagnant reposent sur des ambitions partagées et des bénéfices mutuels à long terme, bien au-delà du cadre traditionnel de la coopération au développement.

Former les acteurs du changement de demain

L'enseignement supérieur joue un rôle essentiel dans la construction de l'avenir. En soutenant les établissements d'enseignement supérieur et les étudiants du monde entier, nous donnons les moyens à la prochaine génération de leaders, de professionnels, de scientifiques et de citoyens de relever les défis mondiaux et de promouvoir un développement durable au sein de leurs communautés et au-delà.

Renforcer le rôle de la Belgique dans le monde

Les partenariats académiques et les bourses créent des liens solides et durables entre les citoyens, la Belgique et ses régions, et l'Europe. Ces réseaux de chercheurs, d'alumni et de scientifiques consolident la présence internationale de la Belgique et de l'Europe, renforcent leur influence et promeuvent leurs valeurs communes de démocratie, de liberté académique, de droits humains, d'équité et de collaboration, contribuant ainsi à la paix et à la stabilité.

Qui sommes-nous ?

VLIRUOS

VLIRUOS est le principal organisme de financement de bourses et de partenariats entre les universités de Flandre et des institutions partenaires en Afrique, en Amérique latine et en Asie, axé sur le développement durable mondial. Le VLIRUOS agit au nom du Conseil interuniversitaire flamand (VLIR).



ARES

ARES est la Fédération des établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Elle coordonne des initiatives pour renforcer les capacités individuelles et institutionnelles, pour développer la recherche et l'enseignement et pour favoriser l'innovation par des partenariats académiques internationaux.



IMT

L'Institut de Médecine Tropicale fait progresser la science et la santé pour tous grâce à une recherche de pointe, à l'enseignement postuniversitaire, à l'expertise médicale et à des partenariats de longue date. L'IMT collabore avec des universités, des instituts de santé publique, des hôpitaux et des laboratoires dans les pays à revenu faible et intermédiaire pour renforcer les systèmes de santé et améliorer la qualité et l'accès aux soins de santé pour tous. Une attention particulière est accordée à la préparation aux pandémies et aux capacités de réponse aux épidémies



HIGHER EDUCATION
& SCIENCE
FOR SUSTAINABLE
DEVELOPMENT