



<i>Rapport</i>
<b><i>la Consultation Nationale sur l'Efficacité du Développement des Organisations de la Société Civile</i></b>
<b><i>Rabat, du 29 au 31 mai 2010</i></b>

### ***Contexte général:***

L'Espace Associatif (EA) en collaboration avec l'Association Troisième Millénaire pour le Développement de l'action Associative du Sud (ATMDAS) et la Fédération de la Ligue Démocratique des Droits de la Femme (FLDDF), ont organisé, du 29 au 31 mai 2010, à Rabat, la consultation nationale sur l'efficacité du développement des organisations de la société civile, dans laquelle étaient représentées plus de quarante organisations de la société civile (OSC) parmi les plus actives dans le contexte marocain.

Cette consultation s'inscrit dans le cadre du processus international déclenché depuis mars 2005, par les OSC, en réaction à l'adoption conjointe par les gouvernements et les donateurs de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement qu'elles ont jugé inapplicable à leur domaine d'action. Les OSC avaient dès septembre 2008, participé à l'élaboration du Programme d'Action d'Accra pour manifester leur engagement effectif dans le processus d'amélioration de l'impact et de la qualité de l'aide au développement. Ce processus a abouti, en février 2009, à la reconnaissance des OSC comme acteur à part entière dans le groupe de travail sur l'efficacité de l'aide. Cette reconnaissance a été à l'origine de la création de l'Open Forum sur l'efficacité de l'aide au développement des OSC qui a pour objectif de servir de plateforme et d'espace d'apprentissage et d'échanges entre les OSC en vue d'aboutir à une appropriation commune et inclusive des concepts et mécanismes d'amélioration de leur propre performance et de l'impact de leur action en matière de développement. La consultation s'inscrit également dans le cadre du déplacement du débat international sur l'efficacité de l'aide vers l'efficacité du développement à proprement dit. Elle traduit aussi l'initiative des OSC pour établir un partenariat tripolaire regroupant les gouvernements, les donateurs et les OSC. Elle est enfin la manifestation de l'intégration irréversible des OSC marocaines dans la dynamique et le débat international sur l'efficacité du développement qui devrait s'acheminer vers la tenue du 4<sup>ème</sup> Forum de haut niveau à Séoul en 2011.

Dans ce cadre, les OSC marocaines, conscientes de leur responsabilité, en tant qu'acteur incontournable du développement cherchent, à travers cette consultation, une meilleure appropriation des différents concepts et approches du développement. Ces travaux leur permettront également de *trouver un modèle plus adapté au contexte marocain* et de construire des partenariats institutionnalisés capables de consolider leur crédibilité et leur pouvoir de plaidoyer, et de négocier avec les gouvernements et les donateurs.

Dans cette perspective, les travaux et les débats de la consultation se sont arrêtés sur les questions suivantes:

1. Les objectifs de la consultation nationale et son organisation;
2. Présentation de l'Open Forum et d'une expérience associative philippine;
3. Les dimensions de l'efficacité pour le développement des OSC;
4. Principes de l'efficacité pour le développement des OSC;
5. Les directives d'application des principes et des indicateurs;
6. L'environnement porteur des OSC marocaines.

Ces questions avaient transversalement couvert deux problématiques centrales, interdépendantes, touchant aussi bien les dimensions environnementales subjectives de l'être et de l'agir associatif marocain que ses dimensions environnementales objectives, pour en tirer des recommandations nécessaires qui seront de nature à promouvoir l'optimisation de leur action et à faire d'elles des acteurs centraux dans toutes les stratégies de développement national.

Les premières interventions lors des séances plénières ont invoqué les circonstances particulières et les finalités de la consultation nationale qui se tient dans un contexte national et international caractérisé par un débat multilatéral remettant en cause les mécanismes et les instruments pour l'efficacité de l'aide au développement.

Cette consultation se veut, selon les intervenants comme:

- Une opération informationnelle des OSC sur l'efficacité du développement;
- Une action participative et expressive des OSC dans les débats internationaux sur cette question;
- Un acte d'auto-interpellation pour les OSC sur les principes du développement;
- Un débat référentiel pour le développement des OSC;
- Un acte de questionnement sur le développement et la performance des acteurs associatifs marocains;
- Un acte d'interpellation des donateurs;
- Une opération de sensibilisation des responsables politiques sur la nécessité de la reconnaissance de la société civile.
- Une opération de détermination des éléments d'un cadre commun et concerté pour l'efficacité du développement;
- Une opération de détermination des indicateurs et des directives d'application de l'efficacité du développement.
- Les intervenants ont noté l'absence des représentants de haut niveau des acteurs officiels, en dépit du fait que le Maroc compte parmi les pays signataire du Programme d'Action d'Accra de septembre 2008.

Les représentantes de l'Open Forum ont tenu, à exposer dans leur intervention le processus historique grâce auquel le forum a été institué. Elles se sont longuement arrêtées sur la présentation de l'Open Forum, les concepts du développement pour les OSC et l'efficacité du développement. Elles ont estimé que les définitions des Nations-Unies restaient limitatives pour les OSC. L'enjeu n'est pas de considérer les OSC comme des agents de développement mais comme des partenaires de plein droit avec les gouvernements et les donateurs.

Pour les OSC le développement consiste d'abord à engager des changements profonds dans les structures sociétales.

La question qui se pose pour elle est de savoir comment pourraient-elles accéder aux

droits au développement et comment pourraient elles pousser les Etats à les respecter? Il s'ensuit que, pour les OSC, les chiffres et les statistiques avancés par les medias sur le développement ne reflètent nullement la réalité des inégalités entre riches et pauvres et entre les pays. Les firmes internationales constituent, dans ce sens, une menace réelle pour la notion de développement démocratique et équitable dans la mesure où elles contrôlent, à elles seules, la majorité des ressources mondiales.

Elles se sont aussi interrogées de manière proactive avec les participants sur la définition des OSC. Elles ont enfin souhaité que cette consultation dépasse son cadre consultatif et devienne un engagement de la part des acteurs de la société civile dans le processus de conversion de l'efficacité de l'aide en efficacité du développement des OSC.

Les intervenants ont aussi mis l'accent sur la prédisposition des OSC marocaines à faire partie de la dynamique transitionnelle internationale allant vers l'efficacité du développement lui-même et l'impact opérationnel des OSC sur leurs environnements immédiats. Cette prédisposition provient d'une perception profondément démocratique et inclusive du développement chez les OSC marocaines.

Il va de soi que pour fiabiliser la lutte contre la pauvreté et la précarité:

- Celle-ci devrait se faire en adéquation avec les suggestions des OSC elles-mêmes et non avec celles des donateurs;
- L'évaluation de l'efficacité du développement suppose l'examen du degré de participation des citoyens, dans la mesure où leur participation, à travers les OSC, constitue en soi, une garantie pour le changement et pour l'intégration du genre.
- La lutte contre la pauvreté et la précarité demeure une occasion pour la démocratisation de la société. Elle est aussi une occasion pour garantir l'égalité des chances et pratiquer la responsabilisation des citoyens;
- Elle est une occasion pour la responsabilisation des OSC et leur entraînement sur la gestion de la *chose* publique.

Dans ce sens les objectifs de la consultation nationale restent fondamentalement liés à ceux de l'efficacité du développement qui passe par:

- La restructuration de l'architecture de l'aide
- La reconsidération et l'amélioration des pratiques;
- Le réajustement et la formalisation des canaux de la coopération internationale pour mieux servir le développement;
- L'instauration du dialogue entre les acteurs du développement;
- L'appropriation de la déclaration de Paris et des principes fondamentaux du Programme d'Action d'Accra: le renforcement de l'accommodation des principes du développement; la création des partenariats plurilatéraux; la gestion axée sur le résultat et la responsabilisation des acteurs.

Le débat qui s'en est suivi, s'était focalisé sur les points suivants:

- la spécificité du contexte politique marocain, en comparaison avec ceux des pays de la région. Ce contexte est jugé comme favorable à l'action des OSC;
- la question de la nouveauté du concept de l'efficacité du développement qui s'est substitué à celui de l'efficacité de l'aide au développement au cours de la dernière décennie.
- l'identité des OSC, qui reste objet de débat dans la mesure où les acteurs qui revendiquent le statut des OSC sont si diversifiés et leur action si complexe que leur identification comme telles devient difficile.

Toutefois trois critères d'identification des OSC ont été retenus par les participants: -- leur but non lucratif,

- le caractère non étatique et
- leur action basée sur le volontariat.

- la légitimité des OSC émane de leur reconnaissance constitutionnelle et de la nécessité de leur action en faveur de la promotion des valeurs démocratiques et humanitaires dans les sociétés ou l'action étatique reste insuffisante.

Les interventions qui ont eu lieu à la suite de ce débat avaient mis l'accent sur deux volets: la corrélation tangible qui existe entre les OSC et leur environnement institutionnel et la possibilité pour les OSC d'agir sur cet environnement par leur capacité d'influence sur les politiques publiques nationales.

L'hypothèse de base partait des constats suivants:

- La société civile se développe parce que l'environnement institutionnel le favorise.
- Il existe une différence de positionnement entre les intérêts de l'Etat et ceux de la société civile.
- Dans l'action de la société civile il peut être distingué les stratégies officielles des OSC elles mêmes et les stratégies volontés personnelles des acteurs associatifs.

Dans ce sens, les politiques publiques déterminent les orientations et fixent les engagements des acteurs associatifs de sorte que la société civile devienne un acteur supplémentaire au lieu d'être complémentaire à l'action de l'Etat.

Pour la question de la coopération des OSC avec les organismes internationaux, il est évident que la logique de groupement régional des projets impose à ces derniers de construire des relations régionales et internationales avec les OSC au détriment des relations locales, ce qui favorise les grandes organisations et pénalise les petites organisations qui luttent quotidiennement et concrètement dans les quartiers et les douars,... contre la pauvreté et la précarité. *Cette situation exige la revue de l'alignement des stratégies de développement des OSC sur celles des bailleurs de fonds.*

En conséquence, la stratégie du développement qui intéresse les populations est sans cesse reportée, à cause du mode de gestion axé sur la visibilité des résultats. De ce fait, une contradiction flagrante est instituée entre les dirigeants des OSC et leurs adhérents. Du coup, la transparence demandée par les dirigeants aux donateurs n'est pas respectée avec les adhérents.

Du point de vu politique, on se demande pour quelles raisons les pouvoirs publics accordent de l'importance aux OSC. La réponse est dans l'approche même des pouvoirs publics qui se base sur une double logique:

- une logique d'encadrement politique des OSC qui cherchent à éviter que les flux financiers ne génèrent des effets pervers,
- une logique de réalisme qui considère les OSC comme un relai entre la population et les pouvoirs publics

Dans ces conditions le mouvement associatif est sollicité par les pouvoirs publics pour jouer le rôle d'acteur de développement, alors qu'il n'est pas assez habilité à le faire.

Sur le plan international, la question de la légitimation des programmes de développement est d'une grande importance, dans la mesure où la logique du partenariat financier entre les donateurs et les OSC engendre inévitablement la dépendance de ces dernières. Lorsque les logiques internationales ne sont pas interpellées par les logiques nationales, elles finissent par produire des effets pervers. De plus, la logique du contenu impose une stratégie de visibilité des dirigeants qui soulève la question de non correspondance de la durée de vie des OSC avec la logique du développement durable.

A la suite de cette présentation une discussion entre les participants a été ouverte. Elle a abordé les questions relatives:

- La primauté du bénévolat sur toute autre dimension d'ordre financier ou politique dans les OSC,
- La subordination du financement aux conditions des donateurs en matière de respect du cota genre, de la maîtrise de la culture mondaine des salons et de l'acceptation des rapports et des tendances de développement en vogue.
- L'identité des OSC qui renvoie à la problématique de leur indépendance et de leur caractère fondamentalement démocratique.
- L'hypothèse infondée de la substitution de la société civile à l'Etat en matière de développement.
- Les pratiques discursives des OSC qui se basent sur l'instrumentation de certaines notions et de concepts mal définis, comme celui, du genre ...
- La standardisation des idées et des modes de pensée.
- La confusion entre le partenariat et la coopération.
- L'absence de repère référentiel pour l'action associative et son orientation vers les projets.
- La possibilité ou non de l'apolitisme de OSC,
- La professionnalisation de l'action associative et de son improbable corrélation avec les bonnes intentions des acteurs.
- le financement des OSC de services publics alors que le contraire devrait plutôt se produire.
- la défaillance du soutien de l'Etat aux programmes et à l'action des OSC, notamment à la lumière de leur substitution à l'Etat dans l'exécution de certains projets dans les zones périphériques.
- le manque de communication entre les acteurs associatifs.
- l'insuffisance de la formation et de compétences au sein des OSC.

Les réponses apportées à ces questions ont souligné que la problématique de la professionnalisation de l'action associative s'articule profondément avec celle de la professionnalisation du bénévolat lui-même dans la mesure où il est demandé aux salariés d'agir comme des bénévoles et inversement.

De plus, l'amplification du poids des associations dans leur environnement constitue une sorte de reconnaissance des élites locales, mais il serait exagéré d'en déduire que l'acteur associatif possède une influence directe sur les prises de décisions politiques.

Il va de soi que la priorité pour la société civile reste la promotion du changement des conditions de vie des gens et des valeurs sous-jacentes.

Les attentes exprimées par les associations présentes ont été formulées dans les termes suivants:

- Appréhender le processus d'efficacité du développement et ses concepts ;
- Parvenir à un consentement sur une définition commune de l'efficacité du développement au Maroc;
- Echanger et construire des partenariats;
- Assurer un suivi et un programme de plaidoyer sur le sujet pour renforcer la crédibilité des OSC auprès des décideurs politiques;
- Construire un cadre institutionnel de travail commun aux OSC (conseil des OSC, déclaration...);
- Obtenir la reconnaissance officielle du rôle des OSC dans le développement;
- Consolider la posture des OSC face aux donateurs;
- Faciliter les procédures administratives vis à vis des donateurs;
- Améliorer les performances des associations dans le contexte national et international.

Cet optimisme indéniablement affiché par les OSC reste entaché par certaines suspicions indélébiles comme:

- La primauté de la théorisation et des généralisations au détriment du terrain;
- La prédominance du débat institutionnel et politique;
- Le manque de temps pour approfondir le débat et parvenir à un consensus sur les questions en suspend;
- La démobilisation des décideurs politiques vis-à-vis de la consultation;
- L'hégémonie des grandes associations et leur monopolisation des *flux et de la qualité des informations entrantes relative au processus enclenché*;
- La déroute de la consultation;
- La discontinuité du processus engagé;
- La prédominance, au sein des OSC, du travail exécutif des politiques exogènes et la perte de leurs valeurs militantes fondatrices.

### ***I. Etat des lieux des freins relatifs à l'efficacité du développement pour les des OSC marocaines (l'environnement interne des OSC).***

Durant les trois jours de la consultation, les participant.e.s se sont arrêtés amplement sur les facteurs internes de l'être et de l'agir des OSC dans le contexte national marocain. Ils se sont posé des questions sur les mécanismes aptes à promouvoir la démocratisation et l'institutionnalisation des OSC. Ils se sont également interrogés sur les modalités de l'optimisation du fonctionnement interne des OSC nationales.

Les intervenants ont tenu à souligner, lors des séances plénières, l'importance capitale que revêtent les dimensions inclusives, participatives et démocratiques au sein des OSC, ainsi que la maîtrise des pratiques et des outils se rattachant à la « bonne gouvernance ».

Selon les intervenants, la démocratie interne, escomptée par les OSC, s'exerce, à travers:

- Le partage équitable des responsabilités entre genres,
- La maîtrise des outils, des mécanismes et des initiatives disponibles,
- La transparence dans les relations internes des OSC

Cela implique, que la bonne gouvernance au sein des OSC reste le moyen le plus approprié pour réaliser cette efficacité.

Les intervenants ont souligné également la volonté des membres des OSC à la mise en place d'une planification stratégique demeure un principe fondamental pour atteindre l'efficacité de la démocratie interne.

Le débat qui s'en est suivi entre les participant.e.s a mis l'accent sur le fait que le bénévolat constitue le pilier de l'action de chaque membre des OSC, lequel devrait être consolidé par le professionnalisme et le réel engagement des acteurs.

L'identité des OSC et l'adoption d'un discours cohérent sont donc des facteurs internes que les associations ne doivent pas négliger.

Il va de soi que les problèmes de l'opportunisme, de l'absence de stratégie, de manque de communication interne et de l'absence de professionnalisme restent, des obstacles internes qui handicapent fortement le fonctionnement des OSC.

Pour remédier à de tels dysfonctionnements, les intervenants, ont insisté sur l'importance capitale de la capacitation professionnelle et sur l'encadrement continu des membres des OSC.

Les groupes de travail sur l'environnement subjectif ont relevé, l'existence d'un certain nombre de problèmes liés au fonctionnement interne des OSC, d'une part, et des solutions éventuelles pour assurer leur efficacité opérationnelle, d'autre part.

Le débat s'est attardé également sur la question des principes fondamentaux de l'action des OSC.

Un accord s'est dégagé, entre les différents intervenants, sur les éléments du diagnostic de la situation subjective des OSC marocaines et ont soulevé les déficiences suivantes:

- L'insuffisance des compétences en matière de gestion;
- L'insuffisance des ressources humaines et financières ;
- L'absence de cadres référentiels en matière de bonne gestion des OSC ;
- Le manque de ciblage des objectifs spécifiques et généraux du développement;
- Le manque en matière d'appropriation des techniques de gestion des conflits au sein des OSC ;
- Le manque de transparence dans la vision de l'association ;
- L'absence de la capacité d'écoute ;
- L'absence de l'autonomie financière ;
- L'absence de la planification stratégique;
- L'absence de la capacité de négociation;
- Le manque de mobilisation des citoyens;
- Le non suivi des projets;
- L'absence de circulation et de production des élites;
- Le manque de connaissance scientifique sur les variables environnementales ;
- Le manque en matière du pouvoir communicationnel et informationnel;

Les participant.e.s sont parvenus, à travers les interventions et les débats suscités dans les plénières et au sein du groupe de travail sur l'environnement interne, à déterminer certains principes, jugés comme minimaux, pour assurer l'efficacité des OSC, en matière de:



- La démocratie;
- L'égalité basée sur le genre et sur l'égalité des chances;
- L'indépendance;
- La transparence;
- Le bénévolat et l'engagement;
- La responsabilisation et la reddition des comptes;
- Les Droits de l'Homme.

Le débat était ouvert sur la signification de quelques concepts d'usages dans le champ associatif marocain, comme : les «OSC de masses», l'«œcuménisme» et le «progressisme». Il s'agissait, en fait, de savoir si les OSC sont contraintes d'adopter ces concepts comme des concepts opérationnels ou de les considérer comme ceux qui renvoient à une idéologie politique déterminée.

Plusieurs définitions ont été avancées par les participants, mais les définitions qui ont reçu une acceptation élargie étaient celles qui considèrent, «les OSC de masses» comme celles affichant une «ouverture envers leur environnement sans prendre en considération les tendances politiques existantes sur le terrain»; l'«œcuménisme» comme l'«unité de plusieurs associations pour défendre des principes communs»; et le «progressisme» comme une «action qui vise à lutter contre toute reproduction d'une étape historique déterminée».

Concernant les normes minimales pour un environnement porteur les intervenants se sont arrêtés amplement sur l'état des lieux des difficultés des OSC marocaines et ont visualisé (tableau) les résultats provisoires de l'enquête menée par l'Espace Associatif, auprès des associations marocaines qui a relevé les obstructions suivantes:

<i>Difficultés liées à l'environnement de l'association</i>	
Réglementation de l'association : Acquisition du statut juridique reconnaissance de l'utilité publique	Abus au niveau du nombre de copie demandé pour la création ou le renouvellement des statuts; Flou dans l'octroi du statut d'utilité publique  Manque de respect de la loi par les autorités Acquisition de l'utilité publique liée à des alliances politiques
Fiscalisation des associations : Exonération des impôts, TVA, IGR, vignettes des voitures	Non exonération de certaines taxes (TVA, IGR...) Nécessité d'exonération des impôts car associations sont à but non lucratif Non connaissance du processus d'exonération Les nombreuses taxes alourdissent le budget des associations
Problèmes avec la justice	Considération de la personne et non de l'organisation
Difficultés d'accès à l'information	Clientélisme dans les invitations et les appels d'offres Difficulté liée au principe du secret professionnel

<i>Difficultés d'ordre administratif et politique</i>	
Victime de retards dans les procédures administratives	<p>Incompétence de certains fonctionnaires          Problème de compréhension et de continuité administrative du conseil communal          Autorité locale prend son temps pour une enquête sur les membres de l'association          Lourdeur des procédures administratives surtout pour les conventions avec les services étatiques          Problème avec la commune quant aux locaux          Surtout pour le financement des projets</p>
Victime d'abus de pouvoir	Exagération dans la demande des documents
Absence de transparence chez les autres acteurs	<p>Absence de critères d'octroi des subventions          Contradiction des responsables selon le contexte          Nécessité de militer pour la transparence          Témoin de monopole de l'information          Témoin d'escroquerie et de détournement</p>
<i>Difficultés de financement</i>	
Recherche des financements	<p>Visite des bailleurs entravée par l'isolement géographique          Dispersion des appels d'offre et spécification à certaines régions</p> <p>Complexité des procédures de demande de subventions          Spécificité thématique des financements</p> <p>Manque de moyen de communication avec le bailleur et incapacité de défendre le projet          Préjugé sur l'association + manque de communication</p>
Durabilité des financements	<p>Contraire aux appels d'offres          difficulté de pérennisation des projets et des actions en raison d'absence de fonds          Non compréhension des partenaires</p>
<i>Difficultés à agir</i>	

Problème de reconnaissance de vos actions par les autres acteurs et la population	Absence de plan de communication
Problème d'écoute par les acteurs	Par Bailleurs de fonds et autorités locales
<i>Difficultés avec les acteurs extérieurs</i>	
Relation avec les ONG du Nord	Incompréhension des spécificités du terrain Manque de moyen de communication avec le bailleur et incapacité de défendre le projet
Relation avec les ONG du Sud (Maroc et autres pays)	Manque de moyen de communication avec le bailleur et incapacité de défendre le projet
Relation avec les ministères/gouvernement	Volonté de tout contrôler Lenteurs des procédures & centralisation des décisions Manque de moyen de communication avec le bailleur et incapacité de défendre le projet Contrat de partenariat unilatéral
Relation avec les bailleurs multilatéraux	Manque de moyen de communication avec le bailleur et incapacité de défendre le projet
Participation à des réseaux ou des plateformes nationales	Concurrence déloyale et concentration dans les villes Absence de communication Ecartement / Désinformation

***Les recommandations pour assurer un meilleur environnement interne aux OSC marocaines.***

Le groupe de travail sur l'environnement subjectif des OSC avait enfin adopté les recommandations suivantes en matière des lignes directrices, de mécanismes et d'indicateurs internes:

***1. En Matière de lignes directrices:***

**❖ En rapport avec la réalisation du principe de l'indépendance:**

- Diversifier les sources de financement ;
- Disposer d'une stratégie d'action ;
- Diversifier les compétences humaines.

❖ **En rapport avec la réalisation du principe de la transparence :**

- Respecter les lois et les réglementations en vigueur sur le plan local et international;
- Respecter les règlements internes et fondamentaux des OSC ;
- Conclusion des accords de partenariat et de coopération avec les Donateurs et les professionnels.

❖ **En rapport avec la réalisation du principe de l'égalité basée sur le genre:**

- Garantir une socialisation sociale basée sur les principes des droits de l'homme et de l'égalité ;
- Promouvoir la communication et l'information au sein des OSC.

2. *En matière des mécanismes d'optimisation de l'efficacité des OSC*

❖ **En rapport avec la réalisation du principe de l'indépendance:**

- La conclusion des partenariats diversifiés ;
- La préparer des plans d'action opérationnels ;
- La création des comités de suivi et d'évaluation ;
- L'adoption d'un système de quota relatif au genre ;
- L'action au sein des groupes spécialisés.

❖ **En rapport avec la réalisation du principe de la transparence**

- La présentation des rapports moraux et financiers ;
- La préparation d'un plan de communication ;
- La soumission des associations à l'audit périodique;
- La tenue régulière des assemblées générales ;
- L'alternance au niveau de la responsabilité.

❖ **En rapport avec le principe d'égalité basée sur le genre social :**

- L'organisation des campagnes et de caravanes de sensibilisation et de formation ;
- La réalisation des études et des diagnostics ;
- L'organisation des activités culturelles;
- L'amélioration des capacités de plaidoyer;
- La mise en réseaux des OSC;
- L'information et la communication;
- La préparation des affiches.

3- *En ce qui concerne les indicateurs d'optimisation de l'efficacité des OSC:*

❖ **En rapport avec la réalisation du principe de l'indépendance:**

- La conclusion des partenariats avec les collectivités locales;
- La conclusion des partenariats avec les différents secteurs Gouvernementaux;
- La détermination du taux de réalisation des projets ;
- La mesure des taux d'adhésion et de participation.

❖ **En rapport avec la réalisation du principe de la transparence:**

- La ratification des rapports moraux et financiers ;
- L'information des adhérents et de l'environnement sur les programmes des OSC;
- La conquête de la confiance des partenaires et des donateurs;
- Le respect des règlements internes des OSC;
- Le renouvellement des structures.

❖ **En rapport avec le principe d'égalité basée sur le genre social:**

Les participants se sont mis d'accord sur la double catégorisation de cet indicateur:

▪ *La catégorie quantitative qui consiste en:*

- La détermination du nombre des initiatives ;
- La quantification du nombre des partenaires;
- La quantification du nombre des participants;
- La quantification du nombre des rapports produits;
- La détermination de l'effectif des bénéficiaires dans les OSC;
- La quantification du taux de visites et d'assistance.

▪ *La catégorie qualitative des indicateurs qui porte sur:*

- La capacitation des femmes;
- L'adhésion des femmes;
- La réaction du genre.

*II. L'environnement porteur des ORC.*

Les participant.e.s à la consultation se sont accordés, aussi bien dans leur présentation qu'à travers les discussions des groupes de travail, pour adopter la définition proposée de l'environnement porteur et de considérer ce dernier comme relativement favorable dans le contexte marocain, en comparaison avec celui des Etats de la région. Les débats autour de cette question se sont focalisés sur trois axes principaux:

1. L'établissement d'un diagnostic de l'environnement porteur marocain ;
2. Les principes optimisant de l'environnement porteur ;
3. Les recommandations pour améliorer l'opérationnalité de l'environnement porteur marocain.

### ***Diagnostic de l'environnement porteur marocain.***

Les interventions et les discussions qui se sont succédé, durant les trois jours de la consultation, ont relevé que l'environnement porteur marocain reste généralement favorable à l'action des OSC. Il n'en demeure pas moins qu'il souffre de certaines déficiences chroniques sur les plans institutionnels, politiques et culturels qu'il incombe de corriger.

#### ***a. Les facteurs environnementaux favorables à l'action des OSC.***

Les intervenants ont constaté l'existence des facteurs favorables suivants:

- ❖ L'existence d'un arsenal juridique et réglementaire ;
- ❖ L'existence d'un climat politique pluriel et ouvert qui bascule entre la reconnaissance et l'instrumentation des OSC ;
- ❖ La reconnaissance sociopolitique du rôle des acteurs associatifs ;
- ❖ L'acquisition d'une légitimité grandissante ;
- ❖ La diversité des sources de financement qui a joué un rôle dans la professionnalisation et la traçabilité de l'action associative ;
- ❖ La capacitation des OSC pour l'exécution des programmes et des stratégies de développement.

#### ***b. Les facteurs obstructifs de l'action des OSC.***

Les facteurs limitatifs de l'action des OSC au Maroc étaient ramenés, selon les participants, aux questions suivantes:

- ❖ ***Sur le plan institutionnel:***
  - Le caractère non obligatoire, obsolète et ambigu de certaines lois et règlements, et le retard affiché dans la promulgation d'autres ;

- La complexité des procédures administratives ;
- La mauvaise application de certaines lois ;
- L'instrumentalisation institutionnelle, partisane et individuelle de l'action associative ;
- Le cantonnement du rôle des associations dans la prestation des services.

❖ *Sur le plan socioculturel:*

- La prédominance de l'analphabétisme et de l'ignorance ;
- La carence de la culture des Droits de l'Homme.

❖ *Sur le plan du financement et des partenaires extérieurs:*

- La faiblesse des financements locaux ;
- L'absence de participation dans l'élaboration des programmes stratégiques ;
- L'existence des complications procédurales et administratives ;
- Le non respect des principes de Paris ;
- L'absorption d'une marge importante des budgets alloués par les coopérants et les compétences étrangères.

**2. Les principes liés à l'optimisation de l'environnement porteur des OSC marocaines.**

Les participants se sont accordés à déterminer ces principes dans les points suivants:

- L'équité sociale ;
- L'égalité (égalité entre genres et égalité de chance) ;
- La responsabilisation et la demande des comptes aux responsables ;
- Les droits à l'information ;
- La participation des OSC dans l'élaboration des politiques publiques ;
- La reconnaissance des OSC en tant qu'acteurs indépendants ;
- La transparence ;
- La démocratie ;
- L'évaluation des politiques publiques.

***Débats au sein des plénières***

Le débat entamé par les participants, lors des plénières, a touché, entre autres, les questions suivantes:

- Le financement extérieur est lié à la condition du cota du genre,
- Les questions de l'indépendance et de la démocratie des OSC posent les problématiques suivantes:
- Les OSC ne peuvent remplacer l'action de l'Etat, comme c'est le cas pour certaines associations périphériques qui ont pallié la défaillance de l'Etat.

- L'utilisation des concepts mal définis comme le genre.
- La complexité du discours utilisé.
- L'ambivalence existante entre le partenariat et la coopération.

### *Débats au sein des groupes de travail.*

Les participants au groupe de travail sur l'environnement porteur ont soulevé les questions suivantes:

- L'insuffisance de l'appropriation par les participants des définitions des pages 48 à 50 du Kit de sensibilisation ;
- Les centres d'accueils gérés par les OSC travaillent sans cadre juridique précis;
- Les facteurs socioprofessionnels sont d'une grande rigidité ;
- Le financement de l'Etat des OSC reste insignifiant ;
- Le partenariat avec l'extérieur demeure aléatoire ;
- Le financement des donateurs manque de durabilité ;
- La séparation entre l'efficacité des organisations et l'efficacité de leur action ;
- L'absence d'un cadre légal pour l'assistance ;
- L'absence des plans de développement nationaux et régionaux qui fédéreraient l'action des OSC ;
- L'absence de coordinations entre les différents acteurs du développement ;
- L'absence de la démocratie ;
- La complexité des procédures administratives ;
- L'existence d'une contradiction dans les débats des GT entre l'idée de la nécessité de la diversité des donateurs et celle de leur uniformité.
- La question des indicateurs à adopter reste de savoir s'il en faut produire localement, à partir de l'action concrète des OSC, ou simplement utiliser les indicateurs standards. De plus, faut-il les utiliser pour l'évaluation ou pour le suivi de l'efficacité de l'action des OSC? Les indicateurs proposés ont-ils la capacité de mesurer ce qui est qualitatif dans l'action des OSC? Cette question renvoie à la problématique de déterminer l'impact réel et précis de l'action des OSC dans le processus de changement des structures mentales dans la société ;
- L'existence d'un dysfonctionnement au niveau du processus décisionnel et la non adéquation des stratégies de développement élaborées avec les besoins réels des habitants ;
- Au sujet de la question de l'indépendance, un débat était ouvert sur son contenu et sa dimension: est-elle synonyme d'autonomie? Fait-elle partie des principes normatifs, opérationnels ou évaluatifs de l'impact des actions des OSC?
- Un accord s'était dégagé entre les participants pour considérer l'indépendance comme un principe, à la fois, normatif, opérationnel et évaluatif de l'impact des actions des OSC.

### *3. Les recommandations pour assurer un meilleur environnement porteur pour les OSC marocaines.*



La majorité des intervenants lors de la consultation ont insisté sur les contraintes de temps qui n'ont pas permis de discuter l'ensemble des aspects de cette problématique et ont souligné la prise en considération des éléments suivants:

- Le respect des critères de sélection des OSC ayant un minimum de crédibilité professionnelle et organisationnelle ;
- La professionnalisation du travail des OSC ;
- La réduction des écarts existants en matière des compétences gestionnaires entre les OSC et entre les régions ;
- La restriction des abus de pouvoir et des excès bureaucratiques dans l'exigence des documents ;
- Le respect par les partenaires et les donateurs des clauses contractuelles avec les OSC ;
- La capacitation des institutions d'enseignement ;
- L'intervention de l'Etat pour garantir l'accès des citoyens aux droits civils, sociaux et culturels ;
- La simplification des procédures et l'abolition des obstacles administratifs dressés par certains responsables ;
- La limitation de la multiplicité et compétition des donateurs pour l'exécution des projets similaires dans la même région ;
- La garantie de la continuité de l'engagement des collectivités locales à l'égard des OSC.

Les interventions lors de la troisième journée de la consultation se sont centrées sur les différents aspects des travaux et des débats autour de la question des principes de l'efficacité du développement des OSC dans le contexte marocain.

La première intervention s'est focalisée sur l'opportunité qu'offre une telle consultation dans la perspective de créer un large consensus entre les acteurs de la société civile autour des principes fondamentaux de leur action de développement.

Le représentant du ministère du développement social a, au nom de Mme La Ministre, rappelé les efforts déployés par son département dans la lutte contre la pauvreté et la précarité sociale. Il a également tenu à féliciter les organisateurs de la réussite fulgurante des travaux de la consultation nationale et a rappelé la volonté du ministère de travailler à côté des OSC dans le cadre d'un partenariat stratégique basé sur la reconnaissance mutuelle.

A la suite de cette intervention, les organisateurs ont rappelé aux participants les changements survenus dans le programme de la journée en raison du manque de temps.

La parole a alors été accordée à la représentante de l'Open Forum qui s'est longuement arrêtée sur l'approche compréhensive et constructiviste du développement humain qui laisse une place indéniable aux opinions concrètes et opérationnelles des OSC.

Ensuite, la représentante de la FLDDF a émis certaines remarques relatives aux axes du débat qui s'est déroulé durant les deux premières journées qui se sont focalisés sur quatre dimensions interdépendantes importantes:

- La dimension subjective de développement des OSC,
- Les modalités de financement des OSC;
- La question des partenariats,
- La coopération internationale.

Ces dimensions se caractérisant par leur interactivité et leur interdépendance et ne peuvent pas être interprétées en termes d'interchangeabilité fonctionnelle mais en termes de complémentarité fonctionnelle.

A partir de là, le rôle primordial des OSC est de s'engager dans le processus de changement démocratique en tant que force propositionnelle incontournable. Leur positionnement institutionnel confirme et impose leur engagement en faveur du modernisme, de la transparence et de la bonne gouvernance.

A la suite de ces propos la question des problèmes relatifs à la création d'un environnement porteur du point de vue des OSC, départements gouvernementaux et donateurs / participants à été exposée.

L'approche avancée des principes fondateurs des OSC s'articule autour des points suivants:

- Le principe pluridimensionnel de la solidarité;
- Le principe de l'adhésion, approuvé par un certain nombre des OSC;
- Le principe du militantisme ou de la défense d'une cause;
- Le principe de la prestation du service.

Une tendance actuelle se dégage vers l'abolition des limites entre les organisations entrepreneuriales et sociales. De plus, certaines OSC peuvent se présenter comme des acteurs de développement ou comme des donateurs, puisqu'elles jouent le rôle de canaux de mobilisation, d'agencement et de transmission d'aide. Elles jouent aussi le rôle de contrôleur des politiques publiques.

De ce point de vue, les OSC constituent des canaux d'agrégation et de mobilisation des potentialités et des ressources de solidarité. Elles constituent aussi un acteur politique d'une grande envergure, en ce sens qu'elles luttent contre l'autoritarisme pour asseoir les jalons de l'Etat de droit, de la participation politique. Quand ces OSC interagissent avec l'Etat et les institutions, elles deviennent des acteurs politiques à part entière. Vouloir les réduire à leurs dimensions développementales serait, à plus d'un titre, anachronique, dans la mesure où elles sont devenues des acteurs publics affirmés.

Le domaine d'action des OSC varie donc entre, les droits de l'homme, la promotion de l'égalité et du développement durable.

Il s'ensuit que l'action des OSC dépend largement de sa congruence et de leur environnement subjectif et porteur.

Dans cette optique, l'efficacité des OSC paraît surdéterminée par des facteurs internes comme: la modernisation des structures et des mécanismes de l'action associative ainsi que des modalités de gestion des conflits.

Il semble que dans le contexte marocain, l'environnement constitue un obstacle à l'action des OSC, car l'affaiblissement des acteurs politiques s'est répercuté négativement sur l'action associative. A cela s'ajoute la défaillance du soutien des médias, ainsi que le manque d'interpellation à l'égard de la gestion de l'ide, qui restent en définitif des biens public, par les OSC.

Lors du débat, le représentant de l'agence du développement humain a formulé une remarque concernant: la précision des recommandations et des résultats obtenus par la consultation, qui se recourent largement avec ceux de l'agence.

Une autre remarque était avancée à propos de la prolifération vertigineuse des OSC, chose qui se répercute négativement sur leur représentativité et leur identité politique ou associative.

Le représentant du ministère des finances, s'est évertué à exposer la position et l'interaction positive de son département avec l'approche genre au point de présenter une feuille de route en la matière aux Nations-Unie dans la perspective d'intégrer cette approche dans les programmes d'aide de l'ONU. Il a souligné la carence structurelle dont souffrent les OSC en matière de gestion d'un grand nombre de projets de développement.

Le représentant de la promotion Nationale a tenu à exprimer la positive appréciation de son institution à l'égard de cette consultation et a insisté sur la nécessité d'adoption des approches plus optimiste, compte tenu du travail et de l'expérience accumulés au Maroc durant ces dernières années. Il a tenu également à souligner l'acuité de la question de la professionnalisation des OSC pour accroître son efficacité opérationnelle, étant donné que celles-ci reçoivent 13 millions de\$ chaque année. Des questions se posent alors sur l'efficacité réelle de ces fonds. Il incombe donc de ne pas oublier que la coopération internationale contribue à la déstructuration de l'environnement associatif. Il serait, dans ce cas, plus approprié de ne prendre en considération que les OSC professionnelles, et corporatives qui jouent un rôle important dans le développement local.

A ces propos, le représentant du ministère du développement social, de la famille et de la solidarité s'est empressé d'ajouter que son département demeure attentif en matière de capacitation des OSC à travers son travail d'accompagnement et de formation de leurs membres, et à travers son soutien institutionnalisé des processus de réseautage et du plaidoyer, ainsi qu'à travers la dynamisation de l'environnement institutionnel qui reste nonobstant en dessous des attentes affichées.

Dans cette perspective, le ministère du développement social, de la famille et de la solidarité s'est engagé à former plus de 10.000 acteurs associatifs. Bref, l'input tangible pour l'habilitation du pouvoir propositionnel des OSC passe par la formation continue des acteurs associatifs. Le Maroc a besoin donc d'un plaidoyer scientifique et non idéologique, comme il a besoin de produire des indicateurs pour le développement qui sont, avant tout, une expertise et un savoir.

Sur ces points de vue, les participants ont émis quelques remarques allant dans le sens:

- Assoir des limites entre les sphères institutionnelles et les sphères civiles, notamment à la lumière de la prolifération des organisations créées et patronnées par des acteurs institutionnels publics;
- Le dépassement de l'état actuel de marginalisation des OSC travaillant dans le domaine d'assistance aux personnes handicapées;
- La nécessité d'ouvrir un débat approfondi entre les OSC et l'Etat sur le sens à donner à la régionalisation avancée, compte tenu de la tutelle écrasante des autorités locales sur l'action associative qui demeure contraire à la notion du partenariat.
- La nécessité d'élaboration d'une loi cadre pouvant réglementer le travail des acteurs associatifs.

Les réponses à ces questions ont souligné la problématique toujours persistante en matière de l'évaluation de l'efficacité du travail des OSC. Elles ont aussi signalé la question du vide politique qui fait en sorte que l'action associative devienne un rempart pour ceux qui ont raté l'action politique.

D'autres réponses ont insisté sur le non professionnalisme de beaucoup des OSC arguant que plus de 50% des OSC n'avaient pas achevé les projets qu'on leur avait assigné à exécuter.

Nonobstant toute critique, le Maroc a pu accumuler une expérience non négligeable en matière de gestion et conception des OSC, cela lui permis de disposer d'une grande expertise en la matière, qui pouvait vraisemblablement servir d'autre pays.

Le débat s'est achevé par la lecture d'une déclaration de principes selon laquelle les participants s'engagent à: poursuivre leur action en faveur de l'institutionnalisation de ce type de consultations, à asseoir un partenariat plus efficace avec les autres acteurs en matières de développement, notamment avec l'Etat et avec les donateurs et à rester attaché aux valeurs fondatrices de l'action associative basées sur la solidarité, l'égalité et la transparence.

### *Principaux points de divergences lors de la consultation*

Le débat entre les participants avait révélé des divergences importantes sur la signification de quelques concepts d'usages dans l'espace associatif marocain, comme ceux : des «OSC de masses», de l'«œcuménisme» et du « progressisme», Genre, autonomie.

Il s'agissait, en fait, de savoir si les OSC sont contraintes d'adopter ces concepts comme des concepts opérationnels ou de les considérer simplement comme renvoyant à une idéologie politique déterminée exogène à la finalité de l'action associative. La diversité des approches et des définitions avancées a illustré l'ambivalence et l'élasticité de ces concepts.

Les divergences sont également apparues au sujet du diagnostic de l'environnement porteur des OSC marocaine. Certaines opinions avaient insisté sur les questions de: la discrimination des OSC selon leur référentiel idéologique; la prédominance de la culture autoritaire "makhzenienne"; la conditionnalité des financements.

Des divergences ont été aussi décelées en matières de :

- La nécessité ou non de diversification des partenaires sur le même projet,
- La détermination des indicateurs qui peuvent mesurer les dimensions qualitatives des OSC,
- La construction d'indicateurs locaux ou la référence aux indicateurs internationaux standardisés pour mesurer l'impact de l'action du développement des OSC
- La profondeur et l'impact réel de l'action des OSC sur les processus de changement des mentalités.
- L'impact de la politisation des OSC marocaines sur la qualité leur action ;
- La limite entre l'action associative militante et technocratique axée sur la gestion de projets et sur le résultat;
- La limite entre la coopération et la subordination des OSC envers les acteurs du développement nationaux et les donateurs;
- La nature des rapports des OSC avec les décideurs politiques et son impact sur les politiques publiques de développement humain.
- La nécessité ou non pour les OSC de suppléer la carence de l'action de l'Etat dans les zones périphériques;