

## CAHIER DES CHARGES

### I. Informations générales

|                               |                                                                                                             |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intitulé de la mission        | <b>Diagnostic institutionnel et identification des besoins des Structures Productrices de Savoirs (SPS)</b> |
| Bénéficiaire(s)               | Projet « Appui à des partenariats nouveaux entre le monde de la recherche et la société civile au Maroc »   |
| Pays                          | Maroc                                                                                                       |
| Durée totale des jours prévus | 20 jours                                                                                                    |

### II. Contexte et justification du besoin

#### Contexte

Le Maroc est une monarchie parlementaire engagée depuis plus d'une décennie dans un processus de réformes politiques et institutionnelles visant à renforcer l'État de droit, la participation citoyenne et l'efficacité de l'action publique. Depuis l'adoption de la Constitution de 2011, le Maroc a renforcé le rôle de la société civile dans la vie publique et favorisé l'émergence d'un tissu associatif dynamique, appelé à contribuer à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques. Parallèlement, le pays dispose d'un écosystème de recherche structuré et reconnu, composé de centres de recherche, de laboratoires universitaires et de Think Tanks produisant des savoirs de qualité. Toutefois, les interactions entre ces deux sphères demeurent limitées et insuffisamment structurées, ce qui freine la circulation des connaissances scientifiques dans l'espace public et affaiblit la capacité des organisations de la société civile à fonder leurs actions de plaidoyer sur des données probantes. Cette faible articulation entre recherche et action collective limite la qualité du débat démocratique et l'effectivité de la participation citoyenne, alors même que le Maroc fait face à des défis économiques, sociaux et environnementaux majeurs. Dans ce contexte, le renforcement des partenariats entre le monde de la recherche et la société civile apparaît comme un levier essentiel pour améliorer la compréhension des enjeux de politiques publiques et promouvoir une action publique plus inclusive, informée et efficace.

#### Partenariat UE-Maroc

Le projet s'inscrit dans le cadre du partenariat stratégique entre l'Union européenne et le Royaume du Maroc, fondé sur une convergence des valeurs, le renforcement de l'État de droit et la promotion d'un développement économique et social inclusif et durable. À travers différents programmes d'appui, l'Union européenne accompagne depuis plusieurs années le renforcement des capacités du monde associatif marocain et la promotion de la participation citoyenne.

Au titre de l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale, et dans le cadre des priorités de coopération citées plus haut, l'Union européenne finance un projet visant à « **Renforcer l'efficacité de l'action publique à travers une meilleure coordination, implication et efficacité du monde associatif et des partenariats innovants** » pour un montant de 10 M€ au total, sur la période 2026-2028.

Ref : DAJ\_M003\_v02, Juin 2021

Expertise France

SIRET : 808 734 792 – 40 Boulevard de Port-Royal, 75005 PARIS– France

Dans ce cadre, la Délégation de l'Union Européenne (DUE) au Maroc délègue la gestion de l'objectif spécifique 3 (OS3) de ce projet à Expertise France pour un budget d'1,5 M€ sur une période de 36 mois.

Cet OS3 vise à « Soutenir des partenariats nouveaux dans les domaines de la recherche et de l'innovation entre la société civile et les centres de recherche à même de rehausser la crédibilité des actions de plaidoyer et la qualité de la participation de la société civile aux cycles des politiques publiques ».

### Projet « Appui à des partenariats nouveaux entre le monde de la recherche et la société civile au Maroc »

Le projet a pour objectif général de contribuer à l'amélioration de la qualité du cycle des politiques publiques au Maroc en renforçant le débat démocratique par une meilleure dissémination de la connaissance scientifique au sein de la société civile. Il repose sur une théorie du changement fondée sur la création d'un continuum entre recherche, plaidoyer et action publique. L'hypothèse centrale est que le renforcement des capacités des Structures Productrices de Savoirs (SPS), combiné à la mise en place de partenariats innovants et structurés avec les organisations de la société civile, permettra d'améliorer la qualité des analyses mobilisées dans le débat public et de favoriser une participation citoyenne plus informée et plus efficace.

Le projet cible en priorité les SPS, qu'il s'agisse de centres de recherche publics, de laboratoires universitaires ou de Think Tanks indépendants, tout en associant étroitement les organisations de la société civile actives dans le plaidoyer comme bénéficiaires indirectes. Il vise à décroquer durablement ces deux univers en valorisant la recherche scientifique comme un outil au service de l'intérêt général et de la démocratie participative, tout en garantissant l'indépendance et la rigueur des travaux de recherche.

Pour atteindre ces objectifs, le projet s'articule autour de trois composantes complémentaires.

- **Composante 1 – Renforcement des capacités des SPS.** Cette composante vise à accompagner les structures productrices de savoirs dans le renforcement de leurs capacités organisationnelles, stratégiques et opérationnelles afin d'améliorer la qualité, la pertinence et l'impact de leurs travaux sur les politiques publiques. Elle comprend notamment des diagnostics institutionnels, l'élaboration de plans de développement organisationnel, ainsi que des actions d'accompagnement ciblées portant sur la gouvernance, la stratégie, la gestion administrative et financière, et le positionnement des SPS dans le débat public.
- **Composante 2 – Appui à la production de savoirs à travers des projets de recherche-action.** Cette composante met en place un système de subvention type « guichet », destiné à financer des projets de recherche-action portés par une ou plusieurs structures productrices de savoirs en partenariat avec des organisations de la société civile actives dans le plaidoyer. Elle a pour objectif de favoriser la coproduction de connaissances scientifiques directement mobilisables pour l'action, le plaidoyer et la formulation de politiques publiques, en s'appuyant sur des thématiques prioritaires de la coopération UE-Maroc et sur une approche expérimentale permettant de tester des solutions concrètes et reproductibles.
- **Composante 3 – Valorisation et diffusion de la recherche scientifique au service de la démocratie participative.** Cette composante vise à renforcer la visibilité, l'accessibilité et l'appropriation des résultats de la recherche par la société civile, les citoyens et les décideurs publics. Elle soutient la mise en place d'outils et d'actions de diffusion, de communication et

de capitalisation des connaissances produites, afin d'alimenter le débat public, d'améliorer la qualité du plaidoyer associatif et de favoriser une participation citoyenne plus informée et plus active aux cycles des politiques publiques.

En favorisant l'intelligence collective, l'ancrage territorial et les synergies avec les autres initiatives européennes et nationales, le projet ambitionne de créer des dynamiques durables entre recherche et société civile, contribuant ainsi à une action publique plus efficace, plus transparente et plus légitime au service du développement du Maroc.

### **III. Objectifs et résultats poursuivis**

Dans ce cadre, l'Activité 1.1 du projet porte sur la mise en œuvre d'un diagnostic technique des besoins institutionnels et organisationnels des SPS. Cette activité constitue le premier maillon de la théorie du changement du projet et vise à identifier un nombre restreint de structures partenaires (entre 4 et 8) auprès desquelles seront déployées des actions pilotes de renforcement de capacités et d'accompagnement au partenariat avec la société civile.

Une cartographie des acteurs de la recherche et de la production de savoirs au Maroc est actuellement réalisée avec l'appui de l'Union européenne. Cette cartographie constitue une base stratégique pour orienter l'identification des bénéficiaires du projet et alimenter la réflexion sur les enjeux institutionnels, juridiques et fiscaux auxquels font face les SPS.

Afin d'opérationnaliser cette activité, le projet prévoit le recours à une expertise court terme destinée à appuyer l'équipe-projet dans l'analyse de la cartographie existante, la sélection des SPS cibles, la réalisation de diagnostics institutionnels approfondis et la formulation de recommandations visant à favoriser un changement durable de pratiques.

#### **1) Objectif général**

Appuyer le projet dans l'identification et l'analyse des besoins institutionnels, organisationnels, juridiques et stratégiques des Structures Productrices de Savoirs afin de renforcer leur capacité à collaborer avec la société civile et à contribuer aux politiques publiques.

#### **2) Objectifs spécifiques**

- Analyser et exploiter la cartographie des acteurs de la recherche réalisée par l'Union européenne
- Appuyer l'équipe-projet dans l'identification de 4 à 8 SPS partenaires représentatives du paysage national
- Définir et mettre en œuvre une méthodologie de diagnostic institutionnel et organisationnel
- Identifier les freins, leviers et opportunités de changement de pratiques au sein des SPS
- Formuler des recommandations opérationnelles et des feuilles de route de renforcement de capacités
- Contribuer à la formalisation de partenariats entre les SPS et le projet

## IV. Description de la mission

### 1) Activités prévues

#### Élaboration de la méthodologie de diagnostic

L'expert.e sera chargé.e de concevoir une méthodologie complète et structurée permettant d'analyser de manière approfondie le fonctionnement, les capacités et les besoins des Structures Productrices de Savoirs (SPS). Cette méthodologie devra notamment préciser :

- l'approche analytique retenue pour l'évaluation institutionnelle et organisationnelle ;
- les outils de collecte de données (entretiens semi-directifs, grilles d'analyse, revues documentaires, ateliers participatifs, etc.) ;
- les modalités d'implication des équipes dirigeantes et opérationnelles des SPS ;
- les critères d'évaluation des capacités organisationnelles, stratégiques, financières et partenariales ;
- les méthodes d'identification des leviers de changement de pratiques.

La méthodologie proposée devra être présentée de manière détaillée dans l'offre technique, illustrée par des outils concrets et, lorsque possible, par des exemples issus d'expériences similaires. Elle fera l'objet d'une validation formelle par l'équipe-projet avant son déploiement opérationnel.

#### Analyse et exploitation de la cartographie existante

L'expert.e procédera à une analyse approfondie de la cartographie des Structures Productrices de Savoirs réalisée dans le cadre de l'appui de l'Union européenne, afin d'en tirer des enseignements opérationnels pour le projet. Cette analyse visera notamment à :

- s'approprier les données et résultats issus de la cartographie ;
- évaluer la couverture territoriale, institutionnelle et thématique des acteurs identifiés ;
- identifier les zones, secteurs et types de structures présentant un fort potentiel d'impact ;
- repérer les éventuelles lacunes ou déséquilibres dans la représentation des acteurs ;
- formuler des recommandations pour une utilisation stratégique de cette cartographie dans le ciblage des bénéficiaires

Cette analyse portera également sur les enjeux liés aux statuts juridiques et fiscaux des SPS, identifiés comme un levier clé de leur capacité de financement et d'intégration dans les politiques publiques.

#### Appui à l'identification des SPS bénéficiaires

En étroite collaboration avec l'équipe-projet, l'expert.e contribuera à la définition et à l'application d'une stratégie de ciblage des SPS, reposant sur des critères clairs et transparents. Cette phase comprendra notamment :

- la formalisation de critères de sélection tels que la crédibilité scientifique, l'indépendance institutionnelle, l'ancrage territorial, la capacité organisationnelle, le potentiel de partenariat avec la société civile et l'impact sociétal attendu
- l'analyse comparative des SPS identifiées dans la cartographie

- la proposition d'un portefeuille de 4 à 8 SPS partenaires prioritaires
- la justification argumentée des choix retenus

L'objectif est de constituer un groupe de bénéficiaires représentatif du paysage national et porteur d'un fort potentiel de transformation.

#### Réalisation des diagnostics institutionnels et organisationnels

Pour chaque SPS sélectionnée, l'expert.e mènera une mission d'analyse portant notamment sur :

- la gouvernance et l'organisation interne
- les capacités de production et de valorisation des savoirs
- les modalités de financement et de gestion
- les cadres juridiques et fiscaux
- les partenariats existants et potentiels avec la société civile
- les contraintes structurelles
- les opportunités de transformation et de développement

La méthodologie de diagnostic devra être clairement explicitée dans l'offre technique, avec la présentation d'outils concrets (grilles d'entretien, matrices d'analyse, indicateurs de capacité, etc.).

#### Formulation de recommandations et feuilles de route

Sur la base des diagnostics, l'expert.e produira pour chaque structure :

- des recommandations opérationnelles de renforcement de capacités
- des propositions d'optimisation institutionnelle, juridique et fiscale
- une feuille de route structurée précisant les priorités d'intervention

### **2) Livrables attendus**

| Livrables                                                      | Date de livraison |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. Une note méthodologique de diagnostic validée               | T0 + 05 jours     |
| 2. Une note d'analyse stratégique de la cartographie existante | T0 + 15 jours     |
| 3. Un rapport de diagnostic pour chaque SPS bénéficiaire       | T0 + 20 jours     |
| 4. Une feuille de route de renforcement de capacités par SPS   | T0 + 20 jours     |

### **3) Coordination**

Le prestataire désignera un interlocuteur unique pour la mise en œuvre de projet.

Mme Alexa Flores, du département Capital Humain et Développement Social sera l'interlocuteur unique du prestataire pour Expertise France

Courriel : [alexa.flores@expertisefrance.fr](mailto:alexa.flores@expertisefrance.fr)

Une réunion de lancement se tiendra 7 jours après la notification du contrat.

Une coordination étroite avec les équipes siège et avec l'USP au Maroc, devra impérativement être mise en place dès la préparation des missions et jusqu'à leur finalisation. En outre, des échanges

réguliers avec la chargée de projets Alexa Flores seront à prévoir sur l'état d'avancement des missions et éventuellement les difficultés rencontrées.

## **V. Lieu, Durée et Modalités d'exécution**

La mission sera réalisée sous forme d'expertise court terme selon un calendrier à définir avec l'équipe-projet, en tout état de cause au cours du premier semestre 2026.

- 1- Période de mise en œuvre** : à définir lors de notification du contrat
- 2- Date de démarrage (provisoire)** : 27 mars 2026
- 3- Nombre total de jours prévus** : 20 jours

## **VI. Expertise et profil demandés**

### **1) Qualifications**

- Diplôme supérieur (Master minimum) en sciences sociales, sciences politiques, gestion des organisations, développement, politiques publiques ou domaine équivalent
- Formation complémentaire en analyse organisationnelle, renforcement de capacités ou gestion de projets appréciée

### **2) Expérience professionnelle**

- Expérience confirmée (minimum 7 ans souhaitée) en diagnostic institutionnel et organisationnel
- Expérience dans l'accompagnement de structures de recherche, think tanks, ONG ou organisations de la société civile
- Expérience dans des projets multi-acteurs et partenariaux
- Une expérience de travail au Maroc constitue un atout important.

### **3) Compétences techniques**

- Maîtrise des méthodologies de diagnostic organisationnel
- Capacité d'analyse stratégique et institutionnelle
- Connaissance des enjeux juridiques et fiscaux des structures de recherche ou associatives
- Compétences en facilitation d'entretiens et d'ateliers participatifs
- Excellentes capacités rédactionnelles en français
- La connaissance de l'arabe (darija et/ou arabe classique) constitue un atout.

## **VII. Informations pratiques**

Les candidat.e.s sont invité.e.s à soumettre :

- Une offre technique comprenant :
  - Compréhension de la mission
  - Méthodologie proposée
  - Planning indicatif de réalisation de la mission
- Une offre financière détaillée
- Un CV de l'expert.e ou de l'équipe mobilisée
- Des références de missions similaires réalisées

Les candidat.es intéressé.es sont invité.es à soumettre leur candidature le plus tôt possible. Expertise France se réserve le droit de présélectionner les candidat.es avant la date limite de recrutement.

### **Critère d'évaluation des candidatures**

Les candidatures seront évaluées sur les critères suivants :

#### **1) Valeur technique : 40 points**

- Compréhension du projet et de la mission
- Pertinence et qualité de l'approche méthodologique proposée
- Profil, qualifications et expériences du/de la candidat.e

#### **2) Offre financière : 10 points**

- Pertinence et cohérence de l'offre financière