Des ressources pour l'évaluation
Des repères pour l'action

EVALUATION FINALE
DU PROGRAMME CONCERTE MAROC Phase II

Rapport d'évaluation

Mohamed BOUJA
David HACQUIN
Olivier THOME

Septembre 2010

Centre International d'Etudes pour le Développement Local
19 rue d'Enghien 69002 Lyon France
☎ +33 4 72 77 87 50 🖷 +33 4 72 41 99 88
ciedel@univ-catholyon.fr www.ciedel.org

SOMMAIRE

Introduction - Remerciements

Liste des sigles et abréviations

Synthèse du rapport d'évaluation

1. Le Programme Concerté Maroc II : une dynamique d'évolution permanente

1.1. Eléments de contexte

1.1.1. Un contexte marocain en pleine évolution

1.1.2. Un contexte général de réflexion sur l'efficacité de l'aide : de Monterrey à Accra en passant par Paris

1.1.3. Le PCM I

1.2. Le PCM II, continuité et rupture

1.2.1. Le PCM II dans sa conception

1.2.2. L'autoévaluation, un temps déterminant d'évolution

1.2.3. Les principales évolutions du PCM II

1.2.4. Le processus de capitalisation

2. Méthode

2.1. Rappel des objectifs de l'évaluation (extraits de la proposition du CIEDEL)

2.2. La démarche utilisée

2.3. Les limites et contraintes de l'évaluation

Les limites classiques d'une évaluation externe

Des interférences avec le processus de capitalisation

Un dispositif de suivi-évaluation sous-utilisé

3. Analyse globale

3.1. Eléments de bilan

3.2. La stratégie du PCM

3.2.1. Gouvernance

3.2.2. Partenariats :

3.2.3. Concertation

3.3. Le dispositif opérationnel

3.3.1. Fonds d'Appui aux Projets (FAP)

3.3.2. FAIR et PCP, des outils au service de dynamiques territoriales ou de la jeunesse ?

3.3.3. Activités Transversales et Pôles Thématiques

3.3.4. Des questions transversales aux trois outils :

3.4. La jeunesse

3.4.1. Des effets généraux difficiles à mesurer mais des expériences intéressantes à valoriser

3.4.2. Des jeunes présents dans les associations, mais peu d'associations de jeunes

3.4.3. Gouvernance : des associations de jeunes peu présentes et un système de représentation de la parole des jeunes qui pose question

3.4.4. Le PCM a contribué à ouvrir des espaces de paroles pour les jeunes tant au sein de ses organisations membres que dans les instances du programme

3.5. Eléments de synthèse

3.5.1. Une stratégie globalement pertinente et cohérente

3.5.2. Des zones de fragilité

3.5.3. La jeunesse au centre

4. Recommandations

4.1. Recommandations d'ordre stratégique

4.1.1. Renforcer la logique de réseau

4.1.2. Ajuster la gouvernance :

4.1.3. Prendre en compte les évolutions de la décentralisation

4.1.4. Renforcer le rôle de stimulateur d'initiatives et de laboratoire de pratiques en faveur de l'implication des jeunes dans la société marocaine.....
4.1.5. Définir quels jeunes le programme cible-t-il prioritairement.....
4.2. Recommandations concernant le dispositif opérationnel :.....
4.2.1. Financement d'actions innovantes.....
4.2.2. Programmes Concertés Provinciaux.....
4.2.3. Pôles thématiques.....
4.3. Recommandations concernant la gestion du programme :.....
4.3.1. Un bureau exécutif aux missions reprécisées :.....
4.3.2. Repositionnement des outils de suivi-évaluation, capitalisation, évaluation :.....
***Annexes*.....**

Introduction - Remerciements

Cette évaluation a été commanditée par le Programme Concerté Maroc - Phase II (PCM II) avec l'appui du F3E.

Le PCM II fait partie de la famille des Programmes Concertés Pluri-Acteurs (PCPA), modalité particulière de contractualisation entre le Ministère français des Affaires Etrangères et Européennes - MAEE (Sa Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement –DGCID- au travers de sa Mission pour la Coopération Non Gouvernementale –MCNG- devenue aujourd'hui la Direction Générale de la Mondialisation –DGM- au travers sa mission des relations avec la société civile) et les ONG françaises.
Le PCM II, initié en juin 2006 pour une durée de quatre ans (2006-2010), fait suite à une première phase, le PCM I (premier PCPA mis en œuvre démarré en 2002), et va s'orienter spécifiquement vers la jeunesse.
Pour le PCM II, Solidarité Laïque, organisation française, assure le rôle de chef de file et donc assume la responsabilité de la mise en œuvre du programme vis-à-vis de son principal financeur, le MAEE puis l'AFD à compter du transfert des activités de financement des initiatives ONG du MAEE à l'AFD en janvier 2009.

L'évaluation a été pilotée par un comité de suivi issu du comité de pilotage (COPIL) du PCM II sous la présidence d'une personne externe mandatée par le F3E et avec la participation du F3E (un membre du conseil d'administration et un membre de l'équipe permanente).

Elle a été réalisée par une équipe de trois consultants du CIEDEL :

- ✓ Mohamed Bouja,
- ✓ David Hacquin,
- ✓ Olivier Thomé (chef de mission).

Elle s'est déroulée au cours des mois de mai et juin 2010.

Ses objectifs étaient centrés sur :

1. l'analyse critique de la stratégie du programme et plus particulièrement de :
   - sa gouvernance
   - partenariats suscités
   - concertation pluri-acteurs
2. le dispositif opérationnel et la cohérence des outils avec la stratégie
3. la question de la jeunesse comme question transversale
4. la production d'une réflexion prospective dans le cadre de la préparation de la 3ème phase du PCM

L'équipe d'évaluation remercie toutes les personnes qui l'ont accueillie et ont facilité sa mission.

Liste des sigles et abréviations

ACD : Association de Concertation et de Développement
AFD : Agence Française de développement
AG : Assemblée générale
AT : Activités Transversales
CCM : Commission de Coordination Maroc
CNJ : Conseil National des Jeunes
COPIL: Comité de Pilotage
CSP : Comité de Sélection des Projets
DIA : (Social justice in development) Association de solidarité luttant pour la justice sociale
DGCL : Direction Générale des Collectivités Locales
EN : Entraide Nationale
FAIR : Fond d'Appui aux Initiatives Régionales
F3E : Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations
FAP : Fond d'Appui à Projets
INDH : Initiative Nationale du Développement Humain
JISR : Jeunesse Initiative Solidarité Régions
MAEE : Ministère des Affaires Etrangères et Européennes
OMD : Objectifs Millénaire du Développement
ONG : Organisations non Gouvernementales
OSC : Organisation de la Société Civile
PCD : Plans Communaux de développement
PCM : Programme Concerté Maroc
PCP : Programme Concerté Provincial
PCPA : Programme Conceté Pluri Acteurs
PT : Pôles thématiques

Synthèse du rapport d'évaluation

1. Quelques éléments de contexte

Le Programme Concerté Maroc phase II (PCM II) a démarré dans un contexte marocain de foisonnement des organisations de la société civile. Il a été permis, en particulier, par la politique de libéralisation induite par l'ajustement structurel et par la période dite de « transition » liée à la succession monarchique.

Mais cette forte émergence de la société civile se fait dans un contexte de méfiance entre acteurs publics et privés. Les associations voient encore trop souvent l'Etat comme une force de contrôle et de répression, et les acteurs publics ont encore l'image d'organisations de la société civile cantonnées dans les actions caritatives, quand elles ne sont pas le siège de l'action politique militante.

La décentralisation progressive au Maroc, avec, en particulier, le lent renforcement des communes et la réflexion en cours sur le rôle des régions, fait apparaître de nouveaux acteurs publics locaux, aux côtés des services déconcentrés, avec lequel le mouvement associatif doit composer.

D'autre part, près de la moitié de la population a moins de trente ans (et les 15 – 30 ans représentent 20% de la population soit environ 7 millions). La jeunesse représente donc un enjeu social, politique et économique majeur au Maroc.

C'est dans ce contexte particulier que le PCM II a fait le pari de la construction progressive d'une culture de la concertation pluri-acteurs, réunissant acteurs associatifs et pouvoirs publics français et marocains pour la définition de projets, de programmes et de politiques en faveur de la jeunesse.

Le PCM II s'inscrit dans la dynamique des Programmes Concertés Pluri Acteurs (PCPA) impulsés par le Ministère français des Affaires Etrangères et Européennes (MAEE). Ils ont comme objectifs généraux de soutenir les mécanismes de dialogue et de renforcement de société civile à société civile et de mettre en place des cadres de concertation pour la définition conjointe de politiques publiques entre OSC et pouvoirs publics du Nord et du Sud.

Le PCM II fait suite au PCM I dont les objectifs étaient :
- la lutte contre la pauvreté et les inégalités
- la production concertée de services et de richesses
- l'accès aux droits et aux services
- la construction d'authentiques partenariats franco-marocains

La stratégie du PCM2 s'est construite sur la base des analyses et recommandations de l'évaluation du PCM1 : pertinence de la démarche pluri acteurs, importance de renforcer les capacités des OSC, mais également trop faible implication des acteurs marocains, en particulier dans la gouvernance, et nécessité de sortir d'une logique de guichet pour obtenir un effet « programme », où l'ensemble des actions soutenues s'inscrivent dans un cadre commun définit au préalable.

2. Le PCM II, en quelques étapes

En s'appuyant sur les résultats de l'évaluation du PCM I, le PCM II a affiché sa triple volonté :

1. de faire de la question de la jeunesse la question centrale du programme (accès à l'éducation, participation à une économie sociale et solidaire, insertion dans la vie publique et associative)
2. de mettre au cœur de son approche la concertation pluri acteurs (mise en œuvre d'un cadre de concertation entre associations françaises et marocaines, avec les pouvoirs publics)
3. de privilégier une logique programme proposant un dispositif et un processus de travail en commun, sans préjuger des actions qui pourront en émerger

Après des ajustements progressifs, le PCM II a abouti à un dispositif d'intervention dont la gouvernance a été mise au service de la concertation pluri acteur. Pour cela, une AG unique réunissant les membres adhérents français et marocains signataires de la charte du PCM II a été constituée, ainsi qu'un comité de pilotage (COPIL) binational composé de membres de droit et de membres élus, où associations et pouvoirs publics français et marocains sont représentés, et où siègent également de jeunes marocains élus. La gestion opérationnelle s'est construite autour du chef de file, Solidarité Laïque, relayé par un bureau exécutif à Rabat (la gestion du Fonds d'Appui aux Projets est déléguée à l'association DIA).
Le dispositif d'intervention s'est appuyé sur trois outils au service de la stratégie du programme :

- Un Fonds d'Appui aux Projets destiné à cofinancer les actions de consortium portées par les membres. Après un 1er appel à projets classique, le FAP a proposé, dans le cadre d'un 2nd appel, un accompagnement aux porteurs de projet sur la base d'une note d'intention
- Un Fonds d'Appui aux Initiatives Régionales pour cofinancer les actions de pôles pluri acteurs régionaux. Après un 1er appel à projets, la stratégie territoriale a été réorientée pour son 2nd appel vers les provinces et le FAIR a permis de cofinancer des étapes préalables de concertation provinciale débouchant sur des Programmes Concertés Provinciaux (PCP)
- Des activités transversales au nombre de sept (formations, échanges, forum…) et visant au renforcement de capacités des membres du PCM. Pour renforcer la cohérence du programme, 3 puis 4 pôles thématiques ont été créés. Chaque pôle a défini un plan d'actions mobilisant des activités transversales.

Le processus d'autoévaluation accompagnée mené à mi-chemin (2008) du programme a amené des évolutions déterminantes concernant la place des jeunes dans les instances de gouvernance, la territorialisation des actions et la création des PCP, et la réflexion sur la pérennisation et l'émergence d'une plateforme des associations.

La présente évaluation se situe en fin de programmation du PCM II. Elle s'est déroulée dans le prolongement de la dernière phase de réalisation d'un travail de capitalisation bénéficiant d'un accompagnement externe.

3. Bilan et analyse

Une gouvernance et une stratégie pertinentes dont la mise en œuvre peut être améliorée

Le dispositif de gouvernance (AG, COPIL) a su s'adapter pour répondre aux objectifs de concertation pluri-acteurs du programme et se saisir de deux questions importantes, celle de la cogestion franco-marocaine du programme et celle de la place des jeunes dans la gouvernance. Le programme a su ouvrir des espaces de concertation et de débats entre acteurs publics et privés.
Ce dispositif reste toutefois très exigeant pour ses membres (temps de présence…) et si une réelle culture du débat s'est instaurée, l'importance donnée à la prise de parole est une contrainte pour certains. A cela s'ajoutent des questions qui restent encore en débat : place des jeunes dans la gouvernance, fonction de référent territorial… ; celle du positionnement relatif du COPIL (fonction stratégique mais pas déconnectée du terrain) et du bureau exécutif devra faire l'objet d'ajustements permanents.

Une des réussites du PCM II, a été sa capacité à renforcer les partenariats et à en susciter de nouveaux. La volonté que toute activité du programme ne puisse être mise en œuvre que dans le cadre de consortium est pour beaucoup dans la construction des partenariats. Si quelques-uns semblent avoir répondu à des logiques opportunistes, de nombreux partenariats créés survivront au programme et cela quelque soit l'outil qui les a suscités (FAP, PCP et même pôles thématiques). Il est cependant difficile d'évaluer l'ensemble des effets directs et indirects liés à des partenariats très diversifiés.
A ce stade, deux points méritent une attention particulière :

- La gestion financière des actions reste encore trop souvent le fait des associations françaises et pourrait à terme entacher la relation partenariale. Le transfert de capacités dans ce domaine doit se renforcer.
- Les partenariats construits au niveau local, dans les PCP en particulier, entre acteurs publics et privés sont très porteurs mais ils restent fragiles. Ils sont en effet soumis aux difficultés auxquelles sont confrontées les collectivités locales (faibles moyens humains et financiers, compétences « jeunesse » floue…) et les services déconcentrées (rigidité organisationnelle et budgétaire…)

La plus value essentielle du PCM II par rapport à d'autres programmes menés au Maroc (INDH…) a été sa capacité à créer des espaces de concertation. Ces espaces ont permis une reconnaissance et une crédibilisation des organisations de la société civile comme interlocuteurs des pouvoirs publics.
La concertation à l'échelle locale, permise par la diversité des outils (FAP et PCP particulièrement) a engendré de réelles constructions de programmes d'actions conjoints entre partenaires publics et privés. Cette concertation locale est toutefois confrontée aux contraintes des acteurs locaux : priorité à la fourniture de services de base, recherche d'efficacité…
La concertation à l'échelle nationale a fait l'objet d'une stratégie très pragmatique du PCM II qui s'est ouvert aux institutions les plus à l'écoute, l'Entraide Nationale en particulier. Dans une logique de pérennisation de cette concertation, il semble nécessaire de poursuivre la stratégie actuelle, plus volontariste, d'ouverture vers d'autres institutions publiques (Ministère de la jeunesse et des Sports, en particulier) en s'appuyant sur une valorisation des expériences de terrain.
Un dispositif opérationnel globalement efficace

Celui-ci repose essentiellement sur trois outils :

Le Fonds d'Appui aux Projets (FAP), après un 1er appel à projets classique, s'est orienté, lors d'un 2nd appel, vers un accompagnement à la conception et à la mise en œuvre de

projets sur la base d'une sélection opérée après présentation d'une note d'intention.
Les deux procédures ont permis de cofinancer des projets diversifiés (insertion professionnelle de jeunes en situation précaire à Casablanca, Marrakech, et Safi ; Plateforme marocaine du volontariat…) ainsi qu'un renforcement des capacités méthodologiques des porteurs de projets. Ces projets ont naturellement eu des résultats divers, mais il est indéniable que certains d'entre eux ont permis des actions innovantes qui alimentent les réflexions thématiques.
L'obligation de présenter des projets en consortium a permis l'émergence de nouveaux partenariats et le renforcement d'autres. Si certains partenariats se sont révélés conjoncturels et fragiles, beaucoup d'entre eux se poursuivront après la fin du programme.
Toutefois, un renforcement des capacités d'ingénierie de projets reste encore nécessaire. Le transfert des compétences de gestion financière des organisations françaises à leurs partenaires marocains reste aussi problématique, créant parfois chez certains acteurs marocains un désagréable sentiment de tutelle voir de contrôle.

Le Fonds d'Appui aux Initiatives régionales (FAIR) a permis, après un 1er appel à projets, le financement de 7 programmes régionaux d'actions (promotion de l'économie solidaire dans les villes minières de l'Oriental, Forum régional des jeunes de la région d'Agadir…). Toutefois, suite à l'autoévaluation, la stratégie de territorialisation du PCM a été recentrée sur les provinces et le FAIR a permis le financement d'étapes préalables de concertation provinciale débouchant sur des Programmes Concertés Provinciaux (PCP). La pertinence de cette réorientation est reconnue par tous les acteurs et les PCP, malgré des résultats divers, ont été des espaces de rencontre des élus locaux, des services déconcentrés et des organisations de la société civile.
Certains PCP ont montré qu'à l'échelle locale, il pouvait y avoir une co-construction de politiques publiques en faveur de la jeunesse et la mise en œuvre de programmes concertés où les jeunes pouvaient être à la fois acteurs et bénéficiaires. Cependant, les actions des PCP ont parfois rencontré des limites liées aux contraintes propres à chaque acteur :

- le flou des compétences et les faibles ressources humaines et financières des collectivités locales,
- l'accord de la hiérarchie et les faibles marges de manœuvre administratives et financières des services déconcentrés,
- la volonté de porter des projets de territoire plutôt que des actions à destination unique de la jeunesse pour les organisations de la société civile.

La faiblesse des dynamiques suscitées par la proposition de 7 types d'activités transversales (troisième outil du programme) a amené la création de trois puis quatre pôles thématiques[1] pouvant proposer une stratégie et des actions mobilisant tout ou partie des 7 types d'activités initialement prévues.
Les pôles thématiques sont aujourd'hui trop récents pour tirer des conclusions définitives de leur fonctionnement très variable. Ceux qui ont été les plus efficaces et fluides (Formation et Insertion Professionnelle, Economie Sociale et Solidaire) sont ceux qui ont su définir un objet de travail concret et issu des pratiques des participants et s'accorder sur une répartition des rôles acceptés de tous (animateur, référent méthodologique, producteurs d'analyse de terrain…). L'animation et l'appui du bureau exécutif aux pôles thématiques devra donc être très pragmatique et attentif aux respects de ces principes.
Enfin et indépendamment de leur efficacité, les pôles thématiques répondent potentiellement à un enjeu majeur pour le PCM : valoriser les expériences de terrain des

1 Education et animation sociale, Formation et insertion professionnelle, Economie sociale et solidaire, Citoyenneté et accès aux droits

membres pour en faire des objets de concertation avec les pouvoirs publics marocains dans le domaine de la jeunesse.

La question de la jeunesse au cœur du PCM II

Vouloir évaluer les effets généraux du PCM II sur l'insertion de la jeunesse au Maroc n'aurait pas beaucoup de sens compte tenu des moyens limités du programme. Il s'agit donc bien de resituer le rôle de laboratoire du PCM et sa capacité à produire des expériences innovantes et valorisables auprès des pouvoirs publics. Selon le travail de capitalisation e réalisé entre novembre 2009 et mai 2010, le nombre de jeunes concernés de près ou de loin par les activités du PCM (FAP, PCP, PT) avoisinerait les 20 000.

De nombreux exemples peuvent illustrer la diversité des situations innovantes où des jeunes ont été bénéficiaires ou acteurs d'interventions liées à un des trois outils du dispositif opérationnel du PCM II. Parmi elles nous pouvons citer les PCP de Tiznit ou de Jerrada dans lesquels la mobilisation de jeunes a été forte ou la Plateforme du volontariat cofinancée par le FAP et qui a permis à 49 jeunes de vivre une expérience de volontaire dans une autre structure, ou encore la co-animation du Pôle thématique « Citoyenneté et accès aux droits » par le Forum des Jeunes Marocains pour le Troisième Millénaire, l'association Nahda Ghzoula et le Carrefour Associatif...
Ces expériences innovantes doivent avoir valeur pédagogique et être valorisées dans la communication institutionnelle du PCM.

Mais si le PCM a permis une forte présence des jeunes dans les activités du programme et dans les organisations membres, les associations de jeunes restent très peu présentes (deux côté marocain et une côté français avec l'adhésion récente d'Etudiants et Développement). L'implication des associations de jeunes, sans minimiser les difficultés des associations marocaines de jeunes à exister et se faire entendre, tant marocaines que françaises est sans doute un enjeu pour le PCM III.

Le PCM II a aussi indéniablement participé à l'ouverture d'espaces de parole pour les jeunes. Cela a été le cas des PCP. Cela s'est également produit dans certaines associations membres qui, interpellées par les réflexions portées par le programme, ont ouvert leurs instances de gouvernance aux jeunes.

Le PCM a également fait le choix de l'ouverture de ses propres instances de gouvernance (AG et COPIL) à des représentants des jeunes. La représentativité de ces jeunes, et le rôle qui leur est attribué, est naturellement un sujet de débat qui, malgré des prises de position récentes, n'est pas clos. Il nous semble difficile aujourd'hui de considérer ces jeunes autrement que comme des « personnes ressources » portant une parole de jeune.

En conclusion, <u>les principales forces du PCM 2</u> résident dans le choix pertinent de faire de l'appui à la jeunesse le fil conducteur du programme, dans :

- la création d'espaces de concertation et l'ancrage d'une « culture de la concertation »
-la création de conditions favorables aux dynamiques pluri acteurs grâce à une gouvernance « souple »
- le renforcement qualitatif et quantitatif de partenariats inter associatifs
- l'impulsion de réflexions thématiques récentes mais prometteuses
- la pertinence de la stratégie de territorialisation produisant des synergies pluri acteurs à l'échelle locale

- l'ouverture de la gouvernance des associations et du programme aux jeunes.

Toutefois, de grandes lignes de faiblesse persistent :

- les expériences produites (par les FAP et PCP, en particulier) dans la concertation avec les pouvoirs publics marocains sont insuffisamment valorisées,
- les capacités d'ingénierie des membres ainsi que l'autonomie financière et de gestion des associations marocaines sont encore à renforcer
- l'efficience du programme peut être améliorée
- la représentation des jeunes dans les instances du programme reste à clarifier.

4. Recommandations

Les recommandations présentées sont de trois ordres. Les premières concernent la stratégie du programme, en particulier la pérennisation de la concertation ; les secondes portent sur le dispositif opérationnel ; les troisièmes proposent des évolutions dans la gestion du programme.

Renforcer et ajuster la stratégie

Renforcer la logique de réseau

La principale recommandation touche au renforcement de la logique de réseau qui pourrait aboutir (dans le prolongement des propositions de l'autoévaluation) à une plateforme d'associations. Cette plateforme ne nous semble pouvoir se structurer que dans l'optique d'une plateforme marocaine d'associations concernées par les problèmes de la jeunesse. Elle est, en effet, la seule légitime pour rentrer en concertation voir en co-construction de politiques publiques en faveur de la jeunesse avec les pouvoirs publics marocains concernés. Ceci n'empêche en rien la poursuite des partenariats inter associatifs franco-marocains, ni l'émergence de relations entre la future plateforme marocaine et des collectifs ou réseaux d'associations françaises

Pour que cette plateforme soit crédible il est nécessaire qu'elle porte un discours qui s'appuie sur les expériences de terrain de ses membres. Les pôles thématiques ont un rôle essentiel à jouer dans cette valorisation des expériences issues des FAP et des PCP. La réussite de la plateforme est aussi liée à la capacité des acteurs qui la compose à définir l'objet qui fédèrera leur réseau, à se répartir les rôles et accepter leur distribution, et à construire une démarche de communication favorisant l'appropriation de l'objet commun et l'ouverture à de nouveaux membres.

Pour favoriser le positionnement de cette plateforme, il parait nécessaire de poursuivre de façon plus volontariste les relations avec les institutions publiques en charge des questions de la jeunesse, pour les diversifier.

Ajuster la gouvernance

Il semble également nécessaire d'ajuster la gouvernance du programme, en repositionnant régulièrement le COPIL et le bureau exécutif dans leurs rôles respectifs (politique pour le premier, technique pour le second), et en donnant plus de formalisme et de clarté à certaines prises de position.

La naissance d'une plateforme des associations marocaines exigera aussi de la responsabiliser rapidement dans sa posture de plateforme de concertation et d'interlocutrice des pouvoirs publics marocains. Parallèlement, elle devra structurer progressivement ses services en veillant à ce qu'ils ne soient pas une contrainte trop pesante durant sa phase de démarrage.

Prendre en compte les évolutions de la décentralisation
La poursuite du processus de décentralisation au Maroc (réforme de la régionalisation, mise en œuvre des Plans de Développement Communaux) demandera au PCM et à ses associations membres une relation de plus en plus étroite avec les Collectivités Locales, en particulier pour les projets territoriaux.

Renforcer le rôle de stimulateur d'initiatives et de laboratoire de pratiques en faveur de l'implication des jeunes dans la société marocaine.
Les expériences les plus pertinentes (expérimentation de la citoyenneté, dynamiques territoriales innovantes) devront être valorisées afin d'illustrer les champs du possible pour soutenir l'implication des jeunes dans la société marocaine.

Remettre en débat la place des jeunes dans le programme
Enfin, il nous parait important que le PCM II affiche un positionnement plus clair sur le public privilégié du programme : les jeunes en difficulté, les jeunes militants, les jeunes porteurs d'initiatives innovantes … ? Cette question, déjà abordée par l'autoévaluation, n'est pas simple et justifie une poursuite du débat interne. Dans sa logique de laboratoire, le PCM devra, à notre avis, donner une place centrale aux jeunes porteurs de démarches innovantes.

Poursuivre et renforcer le dispositif opérationnel

Les évolutions des différents outils du PCM se sont avérées pertinentes. Il semble donc nécessaire de poursuivre dans la même logique :

1. en conservant pour tous les outils une fonction de formation-action. Le besoin de renforcement des capacités des organisations membres est encore important, en particulier en ingénierie de projet, en formalisation et capitalisation des expériences, et dans la construction et l'animation du dialogue pluri-acteurs ;
2. en gardant une capacité de financement d'actions innovantes, pour en particulier poursuivre la production d'expériences valorisables dans le cadre des pôles thématiques, en s'appuyant sur les expériences existantes (projets FAP, PCP) tout en gardant la possibilité de financer de nouveaux projets utiles pour alimenter la réflexion ;
3. en poursuivant l'accompagnement des dynamiques provinciales (PCP), qui sont très porteuses, mais encore fragiles car trop récentes. L'approche territoriale pouvant être ressentie par certains acteurs comme contradictoire avec l'approche « jeunesse », le PCM devra rester vigilant sur trois principes :

- les dynamiques territoriales sont autonomes et peuvent s'ouvrir à des actions hors PCM ;
- les jeunes sont acteurs mais pas obligatoirement bénéficiaires des projets de territoire ;
- les PCP peuvent identifier des actions au bénéfice de la jeunesse mais pas exclusivement.

4. en renforçant l'accompagnement et l'appui aux pôles thématiques, sur des bases très pragmatiques, en les aidant à se saisir d'objets concrets et issus des pratiques de terrain (issus entre autre des projets FAP et PCP), et à définir les rôles de chaque participant dans le pôle.

Renforcer le rôle technique du bureau exécutif et mettre en place une démarche de suivi-évaluation et de capitalisation

La principale recommandation concerne le bureau exécutif qui doit être confirmé dans son rôle d'animation et d'appui pour répondre à deux enjeux majeurs du PCM 3 : permettre que les expériences soutenues nourrissent la plateforme des associations marocaines dans son dialogue avec les pouvoirs publics, poursuivre le renforcement des organisations membres du PCM. Pour cela, le bureau exécutif doit pouvoir s'appuyer sur :

- des chargés de mission formés et intégralement affectés à des fonctions d'appui et d'accompagnement (et donc dégagés du suivi administratif et financier)
- des gestionnaires qui assurent intégralement le suivi administratif et financier
- une équipe stable pour la dernière phase du projet

Une attention particulière devra être portée à déconnecter la gestion administrative et financière du dispositif d'appui-conseil

Une deuxième recommandation concerne le suivi, la capitalisation et l'évaluation. Pour éviter les redondances et mieux répartir les investissements en temps de travail durant le PCM 3. Il s'agira de :

- mettre en place un vrai dispositif de suivi-évaluation, basé sur quelques indicateurs clés de changement qui pourra être renforcé par une évaluation externe très ciblée en fin de programme,
- capitaliser « au fil de l'eau » sur des pratiques considérées comme innovantes.

1. Le Programme Concerté Maroc II : une dynamique d'évolution permanente

Avant de présenter le PCM II, il semble important de le mettre en perspective et cela à trois niveaux : le contexte sociopolitique marocain, la réflexion en cours sur l'efficacité de l'aide au développement, le PCM II comme héritier du PCM I.

1.1. Eléments de contexte

1.1.1. Un contexte marocain en pleine évolution

Sur des bases historiques anciennes, la société civile marocaine a été, à partir des années 90, le siège d'une forte effervescence sous l'influence de :

- La libéralisation de l'économie liée aux programmes d'ajustement structurel.
- La période de « transition » entamée avec le gouvernement d'alternance de mars 1998 puis la succession monarchique en juillet 1999.

D'organisations s'appuyant à l'origine sur une « minorité active » d'intellectuels, la société civile marocaine recouvre aujourd'hui une diversité d'associations impliquées dans la défense des droits, l'action sociale, le développement local, la micro finance...
Mais, aujourd'hui, cette diversité est aussi synonyme de dispersion. Pour beaucoup d'observateurs, elle démontre la nécessité de créer des réseaux qui est perçue comme une priorité majeure pour la société civile.

La période dite de « transition » (1998-199) a amené un contexte politique plus « détendu » favorisant les espaces d'expression et de concertation pluri acteurs.

Cette évolution se traduit, en particulier, par des dynamiques de décentralisation et de déconcentration, d'une part, et une évolution possible des relations entre pouvoirs publics et société civile, d'autre part, qui sont favorables à la création d'espaces de concertation pluri acteurs :

- L'initiative née du rapport sur « 50 ans de développement humain » qui a débouché sur la mise en place de l'INDH. Ce rapport propose par exemple une territorialisation des politiques publiques en donnant un sens différent à la déconcentration et une poursuite du processus de décentralisation avec un renforcement de l'échelon régional
- Une déconcentration qui fait de la province le territoire où l'ensemble des services sont représentés et donc l'échelon privilégié de l'action publique d'Etat
- Une décentralisation progressive à trois niveaux engagée au Maroc depuis la promulgation de la "charte communale" du 23 juin 1960 mais marquée par :
  - ✓ Des communes ayant des difficultés à réunir les moyens nécessaires à la mise en œuvre de leurs compétences, mais qui sont entrées dans un processus d'identification de leurs Plans Communaux de Développement (PCD), dans lesquels toute action de développement concernant le territoire communal devra, à l'avenir, rentrer. Cela concerne les activités territorialisées du PCM II que nous aborderons plus loin.
  - ✓ Des provinces aux compétences floues et donc peu opérationnelles
  - ✓ Des régions en pleine évolution avec la mise en place de la Commission Consultative sur la Régionalisation. L'échelon régional est amené à prendre de plus en plus d'importance et les actions de développement devront à

terme s'inscrire impérativement dans les dynamiques régionales

La dynamique de décentralisation actuelle est ainsi l'aboutissement de trois dynamiques convergentes :

- ✓ l'ambition des instances centrales du Royaume de mieux associer les habitants à la gestion des "affaires quotidiennes"
- ✓ l'aspiration des citoyens à être plus présents dans les choix qui concernent les affaires locales,
- ✓ l'appui des partenaires financiers qui, au Maroc comme dans d'autres pays, ont saisi l'importance que peuvent jouer les collectivités territoriales pour susciter et conforter la confiance des citoyens dans les institutions publiques et pour soutenir les dynamiques locales.

Ces évolutions ne se font pas sans réticences et résistances et posent la question de la place de la société civile et de ses relations avec les acteurs publics de l'Etat (services centraux et décentralisés) d'une part, et les élus locaux d'autre part.
Les relations entre pouvoirs publics et société civile sont encore souvent marquées par :

1. la frilosité des acteurs de la société civile dont beaucoup considèrent encore les pouvoirs publics comme principalement des autorités de contrôle et de répression. Pour d'autres, l'action publique représente un « monde à part » ayant sa propre logique, et avec laquelle les collaborations ne semblent pas imaginables.
2. la réticence des pouvoirs publics dont certains perçoivent encore les associations comme l'espace privilégié de la militance politique. Pour d'autres, l'action des associations reste de l'ordre de la « charité » et sa contribution à la mise en œuvre (ou encore plus à la conception) de politiques publiques n'est pas envisageable car elle est sans commune mesure avec celle de la puissance publique.

La concertation entre acteurs publics et privés n'est donc pas ancrée dans la culture politique actuelle du Maroc.

Cette situation, avec en particulier un processus de décentralisation qui se poursuit, fait que les compétences respectives des différents niveaux tant déconcentrés (gouverneurs, services provinciaux) que décentralisés ne sont pas complètement définies. Ces évolutions créent, malgré tout, des opportunités locales de concertation pluri acteurs qui varient en fonction des contextes, de la survivance ou non de pouvoirs préexistants, du poids de certains acteurs...

D'autre part, près de la moitié de la population marocaine a moins de 30 ans. La jeunesse représente donc un double enjeu, d'abord en termes de développement par son insertion dans la vie économique mais également en termes d'évolution politique, par son implication citoyenne. Les chiffes du chômage, et de celui des jeunes en particulier, sont contestés. Toutefois, la croissance économique régulière que connaît le Maroc devrait être un facteur favorable à la réduction du chômage et donc l'insertion économique des jeunes.

La plupart des programmes de développement social et humain (INDH...), quelles que soient les institutions qui les portent, mettent en place des travaux (évaluations, capitalisations...) qui produisent ou vont produire des réflexions intéressantes sur les dispositifs de gouvernance, dont il faudra savoir tirer profit.

Ces éléments de contexte devront être gardés en mémoire pour resituer les constats,

analyses et propositions issus de ce travail d'évaluation.

1.1.2. Un contexte général de réflexion sur l'efficacité de l'aide : de Monterrey à Accra en passant par Paris …

Si la conférence de Monterrey (2002) a posé le principe de la nécessité d'augmenter quantitativement l'aide au développement, c'est la déclaration de Paris (2005) qui amène la réflexion sur l'obligation de renforcer l'efficacité de l'aide, pour s'approcher de la réalisation des OMD.
La déclaration de Paris évoque le rôle des acteurs de la société civile : « *assurer la conduite de la coordination de l'aide… en encourageant la participation de la société civile et du secteur privé* ». Mais c'est le programme d'actions d'Accra (2008) qui affiche la nécessité d'impliquer la société civile dans cette recherche d'efficacité (« *nous raffermirons notre engagement auprès des organisations de la société civile…* »).

Les acteurs publics français de l'aide au développement, le MAEE et l'Agence Française de Développement tout particulièrement, sont fortement concernés par cette réflexion sur l'efficacité de l'aide.

Les principes affichés par les Programmes Concertés Pluri-Acteurs, outils élaborés en 2001 par le MAEE en concertation active avec les ONG, proposent des axes de réflexion pour favoriser l'implication de la société civile : renforcement des sociétés civiles du sud, participation des OSC à la définition des politiques publiques et des stratégies de développement (cf. document du MAEE présentant les PCPA : Vade-mecum 2001/2008 dont l'extrait ci-dessous présente les objectifs des PCPA)…

> ***Objectifs généraux***
> - *Soutenir des **mécanismes autonomes de dialogue et de renforcement de société civile à société civile**,*
> - *Parallèlement, mettre en place des **cadres de concertation sur les politiques publiques** modulables selon les cas entre acteurs privés d'une part et entre acteurs publics et privés d'autre part pour favoriser ainsi des synergies entre gouvernemental et non gouvernemental,*
>
> ***Objectifs spécifiques***
> - *Répondre à des priorités stratégiques partagées par le MAEE et les acteurs non gouvernementaux et contribuer à la définition de celles-ci,*
> - *Assurer un impact plus important et une meilleure visibilité aux actions communes engagées,*
> - *Tester, dans la pratique l'articulation entre acteurs de nature différente (outre l'Etat, les associations (y compris les organisations de solidarité issues de l'immigration-OSIM-), collectivités locales, hôpitaux, centres de recherche…), permettant d'ouvrir ainsi de nouvelles pistes en matière de coopération et d'élaborer de nouvelles méthodologies et normes,*
> - *Contribuer à des rapprochements durables entre ces acteurs conduisant à de nouveaux partenariats et à la constitution de consortium ; leur permettre ainsi d'atteindre une masse critique suffisante et d'accéder à d'autres sources de financements, notamment multilatéraux,*
> - *Structurer des relations de partenariat entre le MAEE et les acteurs non gouvernementaux dans le montage et la réalisation de programmes,*
> - *Favoriser un travail de capitalisation destiné à diffuser les enseignements des*

opérations conduites, auprès des partenaires du Sud et d'autres associations du Nord

La capitalisation transversale inter PCPA, réalisée en 2008, a, d'autre part, mis en avant les points suivants :

- ✓ Renforcer les sociétés civiles du sud et de l'est par l'échange de pratiques ;
- ✓ Changer les relations Nord/Sud : mieux prendre en compte les interdépendances ;
- ✓ Des relations Nord / Nord refondées : sortir de la logique de guichet pour qu'OSC et pouvoirs publics fassent « cause commune » pour des actions internationales ;
- ✓ Favoriser le dialogue pouvoirs publics / sociétés civiles : sortir des logiques de confrontation pour aller vers la construction positive grâce à des espaces sécurisés en s'appuyant sur les cadres intermédiaires représentants des pouvoirs publics ;
- ✓ Interaction entre logique programme – logique projets ;
- ✓ Co-maîtrise d'ouvrage entre OSC du Nord et du Sud ;
- ✓ Programme ou processus pluri-acteurs? Le processus de construction pluri acteur doit être en évolution permanente ;
- ✓ Diffuser la culture de la capitalisation et du suivi-évaluation, comme outils internes de pilotage des programmes.

Le MAEE, représentant politique des pouvoirs publics français et l'AFD, principal interlocuteur technique et financier des ONG françaises depuis 2009, sont dans ce cadre doublement concernés par l'évaluation des PCPA et du PCM en particulier :

1. comme outil de concertation et de contractualisation avec les ONG françaises
2. comme réponse innovante à la question de l'implication de la société civile dans les stratégies de renforcement de l'efficacité de l'aide au développement.

L'évaluation du PCM a donc à la fois une dimension stratégique, en analysant les effets de pratiques novatrices en matière de mobilisation des acteurs de la société civile et de dialogue pluri acteurs. Elle a, par ailleurs, une dimension prospective en proposant des pistes de réflexion pour passer d'une étape d'expérimentation à des dispositifs plus opérationnels. Leurs effets sont, ainsi, démultipliés, car valorisés par l'ensemble des acteurs dont les pouvoirs publics.

1.1.3. Le PCM I

Le PCM I, démarré en 2002, dont le chef de file était le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD), poursuivait les objectifs suivants :

- la lutte contre la pauvreté et les inégalités
- la production concertée de services et de richesses
- l'accès aux droits et aux services…
- la construction d'authentiques partenariats franco-marocains

L'objectif spécifique du PCM I était le renforcement des OSC marocaines et de leurs relations avec les autres acteurs (dont les acteurs publics) autour de trois thématiques (développement local, développement économique, développement institutionnel et accès aux droits).

Pour cela, il s'est structuré autour de deux volets :

1. un volet animation générale en charge des aspects transversaux

2. un volet « composantes thématiques » regroupant les projets financés autour des trois thèmes identifiés.

Le PCM I a regroupé 36 associations marocaines et 19 associations françaises. Il s'est déroulé sur quatre ans au lieu des trois prévus initialement pour un budget global de 4 498 731 € (source rapport d'évaluation, mars 2006). La structure du budget avec près de 45 % des dépenses au Nord montre le rôle prépondérant des ONG françaises dans la mise en œuvre du programme.

L'évaluation du PCM I (mars 2006) a mis en évidence des forces et des faiblesses marquées :

- un programme pertinent et cohérent, dans le contexte marocain d'une société civile en pleine expansion
- une dynamique collective positive mais fragile, car à l'initiative des OSC du nord
- une approche pertinente : capitalisation, régionalisation... mais avec peu d'effets :
    - ✓ pas d'effet levier des financements de projets : peu de mobilisation de fonds marocains et d'autres bailleurs...
    - ✓ une visibilité réduite en France comme au Maroc
    - ✓ une ouverture à la société civile limitée aux initiateurs
        - un dispositif satisfaisant, mais une gestion lourde
        - des projets réalisés pertinents mais un effet « programme » fragile :
    - ✓ une coresponsabilité franco-marocaine à renforcer
    - ✓ une ouverture des OSC vers d'autres acteurs encore faible

Cette évaluation a émis une série de recommandations qui ont fortement influencé la conception du PCM II et en particulier :

- ✓ une conception du nouveau programme partagée par tous les acteurs, ce qui jettera la base de la concertation dans le PCM II;
- ✓ un pilotage paritaire du programme, ce qui amènera à la mise en place du COPIL du PCM II, réunissant au sein d'une seule instance tous les acteurs du programme;
- ✓ de conserver un dispositif évolutif et souple. Cet aspect deviendra central dans la mise en œuvre du PCM II;
- ✓ une meilleure coordination entre les pouvoirs publics français, ce qui amènera à la participation croisée du MAEE dans les instances de gouvernance du PCM II. Il sera représenté à la fois par le service parisien de relations avec les ONG et par le Service de Coopération et d'Actions Culturelles auprès de l'Ambassade de France à Rabat, (puis à partir de 2009 à l'implication de l'AFD comme membre observateur)
- ✓ la création d'espaces de rencontres où la position des sociétés civiles puisse être définie
- ✓ une transparence financière qui est acquise dans le PCM II
- ✓ un renforcement des sociétés civiles, par l'échange interculturel qui a amené le PCM II à favoriser (imposer aussi) le travail en consortiums franco-marocains et à organiser des visites d'échanges
- ✓ un dispositif adapté aux ambitions, qui a induit une augmentation des moyens humains pour la gestion des activités du PCM II
- ✓ un centre de gravité au Maroc, ce qui s'est traduit par le renforcement d'un bureau exécutif à Rabat pour la gestion opérationnelle du PCM II.

Le travail de capitalisation du PCM I complète cette analyse en montrant :

1. les limites de la concertation qui s'est construite très progressivement à tous les niveaux
2. le renforcement mutuel des OSC devenant l'objectif principal du programme, mais restant centré sur les acteurs marocains (renforcement organisationnel et institutionnel) :
   - ✓ les formations individuelles (dispersées et trop théoriques) ont pourtant eu un effet positif sur le renforcement organisationnel, mais faible sur le renforcement institutionnel
   - ✓ la mise en réseau, parfois difficile dans sa mise en œuvre (problème de gouvernance, d'engagement, d'accès à l'information...) a eu des effets variables mais peut potentiellement permettre la création d'espaces de débats institutionnalisés et reconnus par les pouvoirs publics
   - ✓ les relations de partenariats sont de nature très variable et, malgré leur fréquente dissymétrie, peuvent produire du renforcement mutuel et de la reconnaissance
3. un contexte favorable à la concertation avec :
   - ✓ une volonté des associations marocaines de s'impliquer dans le débat public, de collaborer à l'action publique et de dépasser les conflits historiques mais :
   - ✓ une faible implication des pouvoirs publics locaux (élus...)
4. des principes démocratiques théoriques mais difficiles à mettre en œuvre avec :
   - ✓ un dispositif complexe
   - ✓ des freins à la communication interne et à l'accès à l'information pour l'externe
   - ✓ mais création d'une dynamique collective réelle et transparente
5. un programme qui a sa place dans la coopération franco-marocaine et a montré la nécessité :
   - ✓ de prendre du temps au démarrage pour une concertation large
   - ✓ de définir le rôle de chaque type d'acteurs
   - ✓ de créer des espaces de débat démocratique

1.2. Le PCM II, continuité et rupture

1.2.1. Le PCM II dans sa conception

Le PCM II se situe tout à la fois en continuité et en rupture avec le PCM I :

1. continuité, par la volonté de faire du renforcement des capacités des OSC un axe important du programme
2. rupture quant à la volonté de :
   - ✓ recentrer l'intervention sur une problématique précise : la jeunesse
   - ✓ impliquer plus fortement les pouvoirs publics marocains
   - ✓ dépasser la logique de « guichet » pour rechercher des synergies entre acteurs

Constats :
Cette évolution est née des constats suivants :

1. la jeunesse, une priorité au cœur du développement du Maroc : les moins de 30 ans qui représentent plus de la moitié de la

population subissent :

- ✓ le dysfonctionnement du système éducatif : forte déperdition scolaire, faible taux de bacheliers, accès difficile aux NTIC…
- ✓ les difficultés d'insertion économique : fort taux de chômage des jeunes, emplois précaires…
- ✓ la marginalisation citoyenne et politique : faible accès aux informations sur les droits, insertion faible dans les espaces de décisions privés et publics…

2. de nombreuses initiatives de développement sont en cours. Il est nécessaire pour le PCM II de trouver des articulations fortes avec les politiques publiques marocaines de développement (INDH…), plus particulièrement celles en faveur de la jeunesse
3. pour sortir de la logique de guichet, il est incontournable de trouver des modalités d'engagement dans le programme qui favorisent les dynamiques pluri acteurs

Objectifs

Le PCM II s'est donc construit en affichant une volonté (cf. cadre logique du PCM II en annexe 2) :

1. de faire de la question de la jeunesse la question centrale du programme
2. de mettre au cœur de son approche la concertation pluri acteurs
3. de privilégier une logique programme proposant un dispositif et un processus de travail en commun, sans préjuger des actions qui pourront en émerger

Pour cela quatre niveaux de résultats ont été définis :

- ✓ la mise en œuvre d'un cadre de concertation entre associations françaises et marocaines, avec les pouvoirs publics ;
- ✓ l'accès amélioré des jeunes à des dispositifs éducatifs de qualité ;
- ✓ des jeunes acteurs d'une économie sociale et solidaire ;
- ✓ la participation et l'insertion des jeunes dans la vie publique et associative.

Pour construire ces résultats le programme s'est appuyé sur :

1. une stratégie basée sur une gouvernance favorisant les partenariats franco-marocains, la concertation pluri-acteurs :
   - ✓ définition d'une charte à laquelle les membres du PCM II doivent adhérer (cf. annexe 3) et construite autour de sept valeurs : démocratie (dans la gouvernance du programme), exemplarité des expériences, autonomie des membres, parité, transparence, coresponsabilité, réciprocité ;
   - ✓ La mise en place d'instances politiques collégiales favorisant une cogestion franco-marocaine : une AG unique délégant la

gestion du programme à un comité de pilotage binational (COPIL). Il est composé de membres de droit et de membres élus marocains et français avec une représentation technique (référents thématiques) et une représentation géographique (référents régionaux marocains sur la base de 4 zones géographiques) ;

- ✓ gestion opérationnelle partagée entre le chef de file, Solidarité Laïque, interlocuteur du bailleur de fonds principal (le MAEE), l'association DIA gestionnaire du fonds d'appui aux projets et un bureau exécutif à Rabat.

2. un dispositif d'intervention initial articulé autour de trois outils :
   - ✓ un Fonds d'Appui aux Projets (FAP) destiné à cofinancer les actions de consortiums portés par les membres. Les projets sont choisis par un comité de sélection sur la base de critères transparents et après instruction par l'opérateur délégué, l'association DIA ;
   - ✓ un Fonds d'Appui aux Initiatives Régionales (FAIR) se proposant de financer des actions menées par des pôles pluri acteurs régionaux. Initialement ce fonds devait être coordonné par une commission de coordination marocaine (qui sera fondu ultérieurement dans le COPIL) ;
   - ✓ des Activités Transversales (AT) construites pour favoriser le renforcement de capacités des membres. Sept types d'activités transversales étaient mobilisables par les membres : formation, séminaires et forums, groupements thématiques (réseaux d'échanges), visites croisées, sensibilisation et éducation au développement (organisation de campagnes), plaidoyer, capitalisation.

Pour atteindre ces objectifs le PCM s'est appuyé sur un budget prévisionnel de 5 280 364 € pour un engagement réalisé estimé à 5 648 888 € soit 6.3% d'écart). Le cofinancement du MAEE couvre 69 % des dépenses complétés par 22% d'apport en fonds propres et 9 % de valorisation[2].

Le PCM dans sa gestion opérationnelle :
Elle est assurée par :

1. le chef de file, Solidarité Laïque, qui a la responsabilité technique, financière et juridique du programme vis-à-vis du MAEE. Il assume la coordination du programme, avec en particulier la nécessité de rendre compte (sur le plan technique et financier) au MAEE.
2. l'opérateur délégué pour la gestion du FAP, l'association DIA. Ce montage, en déconnectant la logique financement de « projets » des fonctions d'animation du programme, avait pour double ambition de rendre la gestion plus transparente et de minimiser l'effet « guichet » au profit de la dynamique « programme ».
3. un bureau exécutif à Rabat en charge de l'animation et du suivi des activités.

2 Le rapport financier final devant être réalisé après la clôture définitive du PCM II prévue pour le 15 octobre, les chiffres mentionnés ici ne sont qu'une estimation.

L'équipe à Rabat s'est progressivement étoffée, elle compte aujourd'hui 7 personnes : 4 salariés et 3 volontaires internationaux (partenariat avec France Volontaire).

Cette origine et le positionnement choisi a eu pour conséquences :

1. de faire rentrer le programme dans une logique d'expérimentation permanente et de nécessaire adaptation au contexte marocain en pleine évolution.
2. d'amener à des ajustements et à des évolutions régulières du dispositif et des outils en prenant en considération les attentes des membres suite aux différentes consultations élargies.

1.2.2. L'autoévaluation, un temps déterminant d'évolution

Dès son démarrage le PCM II est rentré dans une logique d'adaptation permanente de sa gouvernance et de son dispositif opérationnel. L'autoévaluation à mi-chemin a été un temps déterminant de changement. Elle a proposé l'analyse suivante :

Pertinence de la stratégie

La stratégie centrée sur la concertation et une gouvernance du programme très participative remportent l'adhésion mais :

- les jeunes sont demandeurs de plus de participation
- les actions visant des effets à moyen et long terme du programme devraient être complétées par des réponses de court terme aux besoins des jeunes
- les acteurs publics et privés marocains restent prudents dans leur engagement dans la concertation

La gouvernance du PCM et son efficience

Si le programme a pu gérer efficacement la mise en place des différents outils (FAP, FAIR ...), il apparaît complexe, procédurier et peu lisible à beaucoup d'acteurs.
Malgré cela, le PCM II a été pour beaucoup d'acteurs une « école d'apprentissage du travailler ensemble ».
Cependant, la complexité des procédures ne prend-elle pas le risque d'éliminer les petites organisations qui n'ont pas les ressources d'actions suffisantes, et les grosses en recherche d'efficacité, de reconnaissance et de financement ? (l'analyse qui suivra, reviendra plus en détail sur ces questionnements).

Les outils du PCM et leur efficacité

Les trois outils sont connus et appréciés, mais le FAP semble avoir demandé beaucoup d'énergie et sa procédure complexe est un frein à son utilisation. Par contre, beaucoup d'acteurs croient en la politique de « provincialisation » du PCM et dans l'insertion du FAIR et des AT dans cette politique.
La réussite de la territorialisation du PCM semble être un enjeu important pour l'avenir.

La concertation avec les pouvoirs publics

La concertation avec les autorités marocaines évolue de manière positive, même si les collectivités locales sont aujourd'hui les grandes absentes.
La dynamique au Nord reste très timide et le PCM reste centré sur le Maroc.

Cette autoévaluation a amené le PCM II à réaffirmer sa volonté d'être un espace autonome de concertation, d'expérimentation et de capitalisation qui lui permet d'être une force de changement pour les associations et une force de propositions pour les pouvoirs publics.
Les trois recommandations majeures de l'autoévaluation ont été :

1. la nécessité d'accompagner les jeunes à être acteurs, ce qui a entrainé une représentation accrue des jeunes dans les instances de gouvernance du PCM II (COPIL...) et une attention particulière à la place qui leur était donnée dans les dynamiques provinciales (référents provinciaux...).
2. la territorialisation des actions qui a entrainé la création des Programmes Concertés Provinciaux (PCP), espaces de définition de programmes pluri-acteurs à l'échelle des provinces et l'utilisation du FAIR comme outil de financement des PCP.
3. un démarrage de la réflexion sur la pérennisation du PCM II qui débouche aujourd'hui sur les « chantiers » de plateforme des associations et de conseil national des jeunes.

1.2.3. Les principales évolutions du PCM II

Dans sa volonté d'être un laboratoire, le PCM II a donc logiquement fait évoluer son dispositif et ses outils pour s'adapter en permanence et rester au plus proche de ses objectifs.
Ces évolutions sont abordées à chaque niveau de l'analyse mais il semblait nécessaire d'en faire une présentation globale et très synthétique :

1. si le dispositif de gouvernance est resté stable dans ses principes, il s'est progressivement simplifié (voir encadré 1). Il a favorisé une cogestion franco-marocaine et a permis de mieux impliquer les jeunes, cela en parfaite cohérence avec les valeurs affichés par le programme
2. le dispositif opérationnel a fait l'objet d'évolution dont les principales sont :
    - ✓ FAP : après une première phase d'instruction « classique » des projets selon un mécanisme de type « union européenne » jugé trop procédurier, le deuxième appel à projets a été réalisé dans une logique d'accompagnement avec une concept-note (une note d'intention) puis un accompagnement à la formalisation du projet
    - ✓ FAIR : après un appel à projets, et à la suite du processus d'autoévaluation, l'idée d'un ancrage territorial, favorisant la logique pluri-acteur, s'est imposée. Les Projets Concertés Provinciaux (PCP) sont nés de cette analyse, avec la mise en place de comités provinciaux de concertation incluant une représentation des jeunes. L'outil financier initial, le Fonds d'Appui aux Initiatives Régionales, a été maintenu et mobilisé pour financer les PCP
    - ✓ Les activités transversales prévues, en particulier, pour permettre le renforcement des capacités des acteurs de la société civile se sont révélées limitées après appel à propositions. Bien qu'un certain nombre d'activités aient été réalisées (formations, visites croisées…), il a semblé nécessaire de trouver plus de cohérence au dispositif. La constitution de trois puis quatre pôles thématiques permettant, autour d'échanges pluri-acteurs, de valoriser les expériences des membres du PCM s'y est substituée. Ces pôles ont défini des plans d'action en s'appuyant sur les sept types d'activités transversales initialement prévues.

1.2.4. Le processus de capitalisation

Un processus de capitalisation ayant eu recours à un accompagnement externe a été entamé dans la dernière année du projet.
Ce processus de capitalisation a mis en évidence les constats suivants :

1. l'originalité du programme dans sa conception qui permet de réunir une grande variété d'acteurs et de partenariats autour de la problématique de la jeunesse, grâce à des outils pertinents d'accompagnement de la concertation et d'appui aux projets
2. Une réelle démarche de concertation et de dialogue permise par une gouvernance franco-marocaine unique et ayant su s'ouvrir à la diversité des membres. Si le dialogue pluri acteurs a su s'installer au niveau local, il reste encore à renforcer au niveau national.
3. L'émergence d'une voix collective de la jeunesse qui a été placée au cœur du programme. La présence de la jeunesse dans les instances de gouvernance du programme a été renforcée. Elle doit permettre l'émergence de jeunes leaders et leur implication dans d'autres espaces de concertation.
4. Le renforcement des capacités des organisations membres grâce au dispositif opérationnel, aussi bien au travers des fonds d'appui que des activités transversales. Les organisations ont pu développer des capacités en matière d'ingénierie de projets mais aussi dans la maîtrise des enjeux locaux de développement et ainsi jeter les bases pour leur mise en réseau.

2. Méthode

2.1. Rappel des objectifs de l'évaluation (extraits de la proposition du CIEDEL)

Enjeux de l'évaluation :
L'enjeu principal de cette évaluation finale, qui se déroule lors de sa phase de pérennisation, est d'enrichir la réflexion sur la poursuite des dynamiques et des processus engagés. Elle devra donc faire des propositions qui permettent le renforcement de la pérennité des acquis du programme. Elle devra également donner les éléments nécessaires à la formalisation d'une possible troisième phase du programme.

Il s'agit donc bien d'une évaluation à forte dimension prospective, d'aide à la décision, visant à donner à la gouvernance du programme (comité de pilotage, ONG chef de file et cellule exécutive) et aux différents membres, « un point de vue extérieur et documenté pour prendre du recul par rapport à l'action ».

Pour jouer pleinement son rôle dans l'accompagnement de la pérennisation des acquis du programme, cette évaluation devra fortement impliquer les organisations membres dans l'analyse produite pour qu'elle soit aisément appropriée. Cette dimension participative de l'évaluation sera particulièrement sensible, compte tenu de la complexité du dispositif et du nombre de membres concernés (96 dont 63 marocaines et 33 françaises). Le travail de réflexion, avec le comité de pilotage, sur la constitution de l'échantillon d'étude sera donc particulièrement stratégique.

Bien que fondamentalement prospective, cette évaluation ne pourra faire l'économie d'un travail rétrospectif, à la fois descriptif et analytique. Il aura pour objectif de comprendre les évolutions du programme, tant du point de vue de la gouvernance, que des actions soutenues. Cette vision dynamique permettra de mieux resituer les processus et dispositifs actuels.
Le degré de mise en œuvre des recommandations produites par le processus d'autoévaluation de juillet 2008 (auxquels les termes de références de cette évaluation font clairement échos) sera un élément d'appréhension de ces changements.

L'évaluation du PCM, plus ancien Programme Concerté Pluri Acteurs (PCPA), amènera nécessairement des éléments de réflexion sur la pertinence de ce type d'outil, dont l'analyse rentre dans le processus de questionnement sur l'efficacité de l'aide (processus d'Accra).

Objet de l'évaluation :

L'évaluation concerne deux champs complémentaires :

1. la gouvernance du programme et en quoi la souplesse du dispositif a permis :
    - ✓ le renforcement des partenariats entre acteurs de la société civile des deux rives
    - ✓ la concertation entre acteurs de la société civile et les pouvoirs publics dont les collectivités locales
    - ✓ la mobilisation des jeunes

2. le dispositif opérationnel et en particulier :
    - ✓ les outils mis en place
    - ✓ le renforcement de capacité des acteurs
    - ✓ les projets soutenus

2.2. La démarche utilisée

L'évaluation a été initiée par un temps de cadrage réalisé en parallèle en France et au Maroc :

1. rencontre préalable en France entre le chef de file, le directeur du bureau exécutif, le F3E et le responsable de l'évaluation
2. réunion de cadrage en France avec le comité de suivi de l'évaluation
3. reprise de la note de cadrage (contextualisation, échantillonnage...) au Maroc et construction des bases méthodologiques (grille d'entretiens, grille d'analyse...)
4. validation de la note de cadrage à distance par le comité de suivi
5. présentation de la note de cadrage et participation au COPIL du 14 et 15 mai

Au cours et à la suite de ce cadrage un temps de travail en France et au Maroc a permis de :

- ✓ prendre connaissance de la documentation,
- ✓ organiser une réunion de travail avec le chef de file en France
- ✓ organiser une réunion de travail avec le bureau exécutif au Maroc

Trois consultants ont été impliqués dans la réalisation de cette étude : Mohamed BOUJA, David HACQUIN et Olivier THOME pour les entretiens et les visites de terrain au Maroc. Olivier THOME pour les entretiens au Maroc et en France.

L'investigation de terrain en France et au Maroc s'est principalement déroulée entre le 17 mai et 9 juin et a mobilisé les outils suivants :

- ✓ analyse documentaire
- ✓ entretiens de personnes représentant les différents acteurs concernés par le PCM
- ✓ visites de terrain : FAP, PCP et focus groupes
- ✓ observation du fonctionnement des instances : AG, COPIL, réunion thématique
- ✓ réalisation d'ateliers de recueil d'informations complémentaires le 30 mai au matin après l'AG extraordinaire du 29.

Le choix de l'échantillon des personnes rencontrées et des visites de terrain a été fait après plusieurs échanges entre l'équipe d'évaluation, le bureau exécutif et le chef de file. Il a été réalisé sur la base de critères permettant de respecter une représentation équilibrée des diverses situations et acteurs présents dans le programme :

1. Une entrée « acteur » s'appuyant sur une typologie
2. Une entrée « projet » : FAP / FAIR / AT
3. Une entrée territoriale

Pour chacune de ces entrées, des critères concernant la nature, la taille, l'implantation géographique, l'implication dans le PCM des acteurs concernés ou des porteurs de projets. Les acteurs pris en compte dans le travail d'auto-évaluation et de capitalisation ont été également mobilisés.

2.3. Les limites et contraintes de l'évaluation

Les limites classiques d'une évaluation externe

Une évaluation externe se réalise à un moment donné, sur un temps court et avec des moyens limités. Elle demande donc à l'équipe d'évaluation d'intégrer dans un temps limité la logique d'une intervention, qui a connu une évolution historique dans un contexte donné. Cette immersion dans un programme aussi riche que le PCM amène obligatoirement à des simplifications qui peuvent frustrer les personnes qui ont vécu ces évolutions.

Les moyens limités impliquent un travail par échantillonnage avec les possibles biais liés à ce type de méthodes.

Enfin, nous nous situons dans une évaluation dont l'objectif est de produire le plus de changements positifs possibles pour le programme évalué et pour d'autres. Elle a donc inévitablement tendance à survaloriser l'analyse des faiblesses et à sous valoriser celle des forces, ce qui peut choquer certaines personnes trouvant le constat trop négatif.

Des interférences avec le processus de capitalisation

Un processus de capitalisation a été lancé avant l'évaluation externe et ses conclusions ont été présentées au cours de l'évaluation.

Si le concept de capitalisation d'expériences n'est pas nouveau, son usage s'est fortement développé récemment. Il recouvre donc des conceptions encore très différentes qui opposent en particulier, processus purement interne ou recours à des interventions externes, recueil des savoir-faire positifs uniquement ou travail sur tous les types d'expériences, approche descriptive des savoir-faire ou analyse des processus...

Le PCM a fait le choix d'un processus de capitalisation avec une dimension « externe » (recours à des chargés de mission spécifiques, à un conseiller et à un consultant externe). Ses termes de référence prévoient la production d'une analyse des processus. La capitalisation produit donc partiellement des jugements de type évaluatifs provoquant une certaine redondance avec l'évaluation externe.

La partielle conjonction de temps de réalisation des deux exercices a créé de la confusion dans les rôles respectifs des deux outils chez certains interlocuteurs, confusion qui s'est prolongée dans certains ateliers post AG extraordinaire.

Un dispositif de suivi-évaluation sous-utilisé

Le bureau exécutif assure un très important travail de suivi des différentes activités et amasse une quantité importante d'informations par ce biais.

Parallèlement, DIA, dans le cadre du suivi des FAP, a recueilli des indicateurs issus du cadre logique de chaque projet et les a comparé au cadre logique du programme pour vérifier la cohérence de l'outil FAP avec la stratégie.

Mais ces deux outils n'ont, à notre connaissance, pas été mobilisés pour suivre tout au long du projet quelques indicateurs de changement (de préférence issus du cadre logique). Ils auraient apporté des informations complémentaires au COPIL pour réfléchir les ajustements stratégiques.

Cette « sous utilisation » du travail de suivi au service d'un dispositif de suivi-évaluation n'est sans doute pas fondamentale dans un programme aux objectifs très qualitatifs comme le PCM. Cependant une évaluation externe ne peut se substituer au suivi-évaluation et réinventer a posteriori des éléments de situation de départ qui n'ont pas été mesurés.

Pour cette raison cette évaluation sera très prudente sur l'utilisation de données quantitatives sur lesquelles elle n'a aucune maîtrise.

3. Analyse globale

3.1. Eléments de bilan

Des tableaux synthétiques présentant quelques repères chronologiques sur les temps forts du PCM II d'une part, et les différents projets cofinancés par les différents outils (FAP, FAIR et PCP) d'autre part, sont présentés en annexe 4

Il est intéressant de noter l'évolution dans la terminologie utilisée dans la formulation des projets entre les FAIR et les PCP avec le renforcement de la référence aux dynamiques pluri-acteurs et au territoire dans les PCP. Ce changement est révélateur de la volonté des PCP de s'ancrer dans le territoire et d'impliquer les différents types d'acteurs, en particulier les partenaires publics et les collectivités locales. Nous le verrons, les PCP ont su jouer ce rôle.

Concernant les activités transversales, trois puis quatre pôles thématiques se sont structurés en 2008 autour des problématiques suivantes :

Pôle	Thématique
Education et Animation (EA)	L'apport de l'éducation non-formelle par l'animation socioculturelle et l'information-orientation dans la lutte contre la déperdition scolaire
Formation et Insertion Professionnelle (FIP)	Amélioration des dispositifs de formation et d'insertion professionnelle pour les jeunes en situation difficile
Economie Sociale et Solidaire (ESS)	Tourisme solidaire et produits de terroirs, quelles niches de progrès pour le développement des activités génératrices de revenus et du commerce solidaire ?
Citoyenneté et accès aux droits	Encourager la participation des jeunes dans la gestion de la chose publique locale

Dans l'analyse qui suit, pour chaque point abordé, seront présentés les forces, les fragilités et les enjeux que l'équipe d'évaluation a identifiés.

Ce choix de présentation a été appliqué à l'analyse de la stratégie et du dispositif opérationnel car, s'il peut apparaître parfois réducteur, il nous semble très « pédagogique ».
L'analyse très transversale de la question de la jeunesse a été abordée de manière plus classique autour de quelques grands constats.

3.2. La stratégie du PCM

Pour resituer ce questionnement il est important de garder à l'esprit que le PCM II a choisi de faire de la concertation un objectif central du programme en choisissant, si besoin, de faire évoluer en permanence le dispositif de gouvernance.
L'objectif « concertation » est considéré aujourd'hui comme devant être transitoire pour devenir un outil au service de la prise en compte de la jeunesse dans la vie publique.

3.2.1. Gouvernance

<u>Forces</u> :

Le dispositif de gouvernance a réellement su s'adapter pour répondre au mieux aux objectifs centraux du programme (favoriser la concertation pluri acteur et prendre en compte la jeunesse) avec deux temps particulièrement forts :

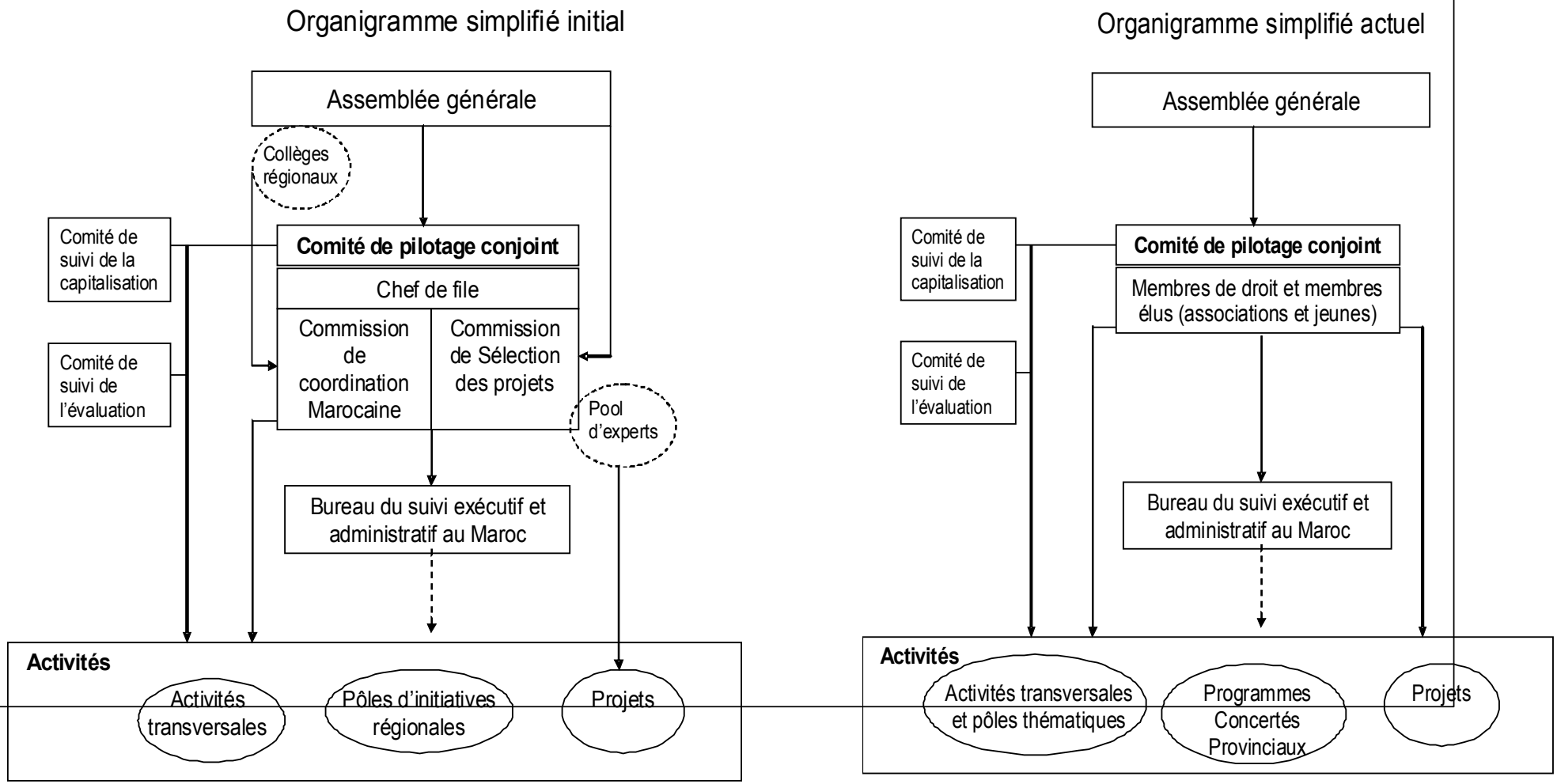
- ✓ ***Le passage à une seule instance franco-marocaine***. Le dispositif a évolué comme le montre l'encadré ci-dessous, demandant un réel effort de suivi de la part des membres et rendant parfois difficile la lecture des instances du PCM par des personnes éloignées du programme. Mais toutes les personnes rencontrées ont considéré ces évolutions positives, et en particulier la création d'un COPIL, instance unique (en dehors de l'AG) affichant la volonté d'une gouvernance entièrement partagée entre organisations marocaines et françaises
- ✓ ***L'implication des jeunes dans le COPIL***. Cet autre temps fort de l'évolution du COPIL fait l'objet d'un débat qui n'est pas clos et concernant leur rôle (portant la parole de jeunes ou d'associations de jeunesse) et leur représentativité.

Les espaces de concertation (COPIL, AG) liés au dispositif de gouvernance sont bien ancrés, fonctionnels, connus et appréciés de tous. Ils fonctionnent de manière régulière, faisant l'objet de comptes-rendus écrits, produits dans des délais corrects... Mais surtout, ces espaces sont considérés comme ouverts à tous, sans exclusion, permettant des prises de parole libres et diversifiées. Ils sont donc perçus comme de réels lieux de débats et de participation et pour certains comme des espaces d'apprentissage permanent de la concertation.

Le **positionnement du chef de file** est globalement perçu par les membres du PCM II comme un rôle équilibré d'animateur, favorisant le débat. Il est considéré comme ayant permis une implication réelle et régulière des pouvoirs publics français et marocains sans faire peser sur les relations avec les membres ses obligations légales de rendre des comptes. Faute d'éléments de comparaison, il est cependant impossible d'évaluer en quoi la qualité de dialogue et l'implication des pouvoirs publics dans le PCM II sont liées au rôle joué par Solidarité Laïque dans l'animation du programme.

Les membres du PCM rencontrés ne font jamais spontanément référence à sa **Charte des valeurs**. Faute d'investigation spécifique, il nous est impossible de dire si c'est parce qu'elle est totalement intégrée ou reste un document théorique. Si un travail devait être fait sur ce point, il faudrait qu'il porte sur l'interprétation que chaque membre fait de ces valeurs.

ENCADRE 1 : Evolution des instances de gouvernance



Fragilités :

Un fonctionnement exigeant demandant un investissement important.
Les instances de gouvernance du PCM, spécifiquement le COPIL, sont considérées comme très exigeantes dans leur fonctionnement car demandant un important investissement (particulièrement en temps) de la part des participants : lecture des nombreux documents, participation aux réunions…
Ce lourd investissement n'est pas vécu de la même façon par les associations françaises souvent représentées par des salariés et les associations marocaines représentées exclusivement par des bénévoles (exception faite des représentants élus des associations françaises au COPIL). Bien que les salariés des associations soient souvent des professionnels-militants, le temps passé dans les instances de gouvernance est pour les uns du temps « professionnel » et pour les autres entièrement pris sur du temps personnel.
Ce décalage entre salariés et bénévoles a, pour certains, une influence sur la nature des débats, car les enjeux et les pouvoirs de décision ne sont pas les mêmes pour tous (contrairement à un président d'association, un salarié ne peut, en théorie, participer à une décision que si il en a le mandat formel de ses instances associatives).

Un difficile équilibre entre pilotage stratégique et opérationnel
La distinction entre la réflexion stratégique et la gestion de l'opérationnel n'est pas toujours claire dans les rôles respectifs du COPIL et du bureau exécutif. Toutes les structures qui se professionnalisent (et encore plus clairement lorsque des militants deviennent salariés) y sont confrontées et doivent se contraindre à des ajustements permanents pour mettre les instances politiques (COPIL, en particulier) dans leur rôle de réflexion stratégique.

Une représentation territoriale du programme qui pose question
Dans ce dispositif, les référents régionaux qui ont été fortement impliqués dans l'organisation des rencontres régionales de la jeunesse en 2008 ont, ensuite, eu beaucoup de mal à jouer leur rôle d'animateur. La définition de plans d'actions et de moyens de fonctionnement pour les référents n'a pas suffi à les rendre opérationnels.
L'échelle choisie (un découpage du Maroc en 4 grandes « régions ») s'est révélée inadaptée en ne permettant pas de créer des liens institutionnels locaux (hormis parfois des liens avec la province ou la région administrative de résidence du référent). La pertinence même de leur principe doit donc être questionnée, compte tenu du nombre limité d'implantations géographiques fortes du PCM II (les 7 provinces des PCP en cours). Les moyens du PCM étant limités, il ne pourra pas y avoir une extension géographique significative dans la prochaine phase (nous verrons plus loin dans les recommandations que nous préconisons plutôt de valoriser l'existant avant toute extension).

Un manque de clarté des modalités de prise de décisions
D'autre part, les instances de gouvernance du PCM II fonctionnent dans une logique de « recherche du consensus » en s'appuyant sur des débats riches et ouverts. Si cette pratique fait des instances de gouvernance du PCM des espaces d'apprentissage de la concertation, elle est également porteuse d'effets pervers. Cette valorisation de la prise de parole crée des inégalités, tous les participants n'ayant pas la même expérience, les mêmes capacités dans ce domaine et la même maîtrise du français qui reste la langue privilégiée de ces débats.
Elle entraine également pour certains un manque de clarté des prises de décisions dont certaines restent en suspens ou ne sont pas assez formalisées et laissent donc la place à

des interprétations différentes.

Une communication institutionnelle à renforcer
Un autre point de fragilité concerne la communication du PCM qui s'est très nettement améliorée. Toutefois, certaines personnes rencontrées regrettent encore que le PCM II n'ait pas une communication institutionnelle renforcée à destination des pouvoirs publics marocains. Les pouvoirs publics marocains nous ont exprimé leur souhait d'avoir, au-delà des informations générales sur le PCM, des retours sur les expériences de terrain valorisables par leur institution. « *Il faut présenter les expériences réussies comme des success-stories. Le PCM doit rester un laboratoire* »

Le portage institutionnel du bureau du PCM
Enfin, certains acteurs se disent gênés par un portage institutionnel assuré par une association créée pour l'occasion. Ils auraient préféré qu'il s'insère dans une organisation déjà opérationnelle. L'Association de Concertation et de Développement (ACD) a, en effet, été créée pour assurer le portage du PCM II au Maroc (le bureau exécutif en particulier). Dans le contexte de démarrage du PCM II, ce choix a été justifié comme le plus « neutre », suite aux difficultés rencontrées pour le portage du bureau du PCM I.

<u>Enjeux</u> :

Trois enjeux principaux émergent de cette analyse :

1. **Ajustement des modes de gouvernance**. Nous l'avons vu, la gouvernance a joué son rôle en favorisant la concertation pluri-acteurs mais trois questions seront à traiter au cours du PCM III et sur lesquelles nous reviendrons à plusieurs reprises :
   - ✓ celle de la place des jeunes dans la gouvernance et le programme,
   - ✓ celles de l'évolution des modalités de prises de décision qui à la fois conservent la richesse des débats et donnent plus de clarté aux prises de position,
   - ✓ celles de la représentation géographique dans le COPIL.

2. Un **repositionnement des relations entre les instances de gouvernance** (surtout le COPIL) **et le bureau exécutif**. Cela passe par un COPIL plus stratégique et un bureau avec plus d'autonomie opérationnelle mais surtout revu dans ses fonctions comme nous le verrons plus loin.

3. **La question du portage institutionnel** ne devrait plus être un réel enjeu pour le PCM III qui ne durera que trois ans mais surtout qui pose l'émergence d'une plateforme associative comme un objectif. **Il ne faut cependant pas faire de la gestion du PCM III, par définition transitoire, l'objet autour duquel se fédèrera le réseau.** Nous y reviendrons dans les propositions.

Encadré 2 : en comparaison, le dispositif de gouvernance de l'INDH

L'encadré qui suit montre le dispositif de gouvernance de l'INDH. L'organigramme général de l'INDH est présenté en annexe 5.
Cette présentation a pour objet de dégager, par comparaison avec un programme « classique », les spécificités du PCM II.

Programme national couvrant l'ensemble du territoire, l'INDH a nécessairement développé un dispositif de gouvernance très pyramidal avec une définition précise du rôle de chaque niveau et s'appuyant sur des manuels de procédures codifiant les modes de fonctionnement.
L'INDH a des démembrements jusqu'au niveau local ne favorisant pas les partenariats avec les institutions préexistantes.

Les allocations financières se décident nécessairement de façon descendante laissant une marge réduite à la participation « à la base »

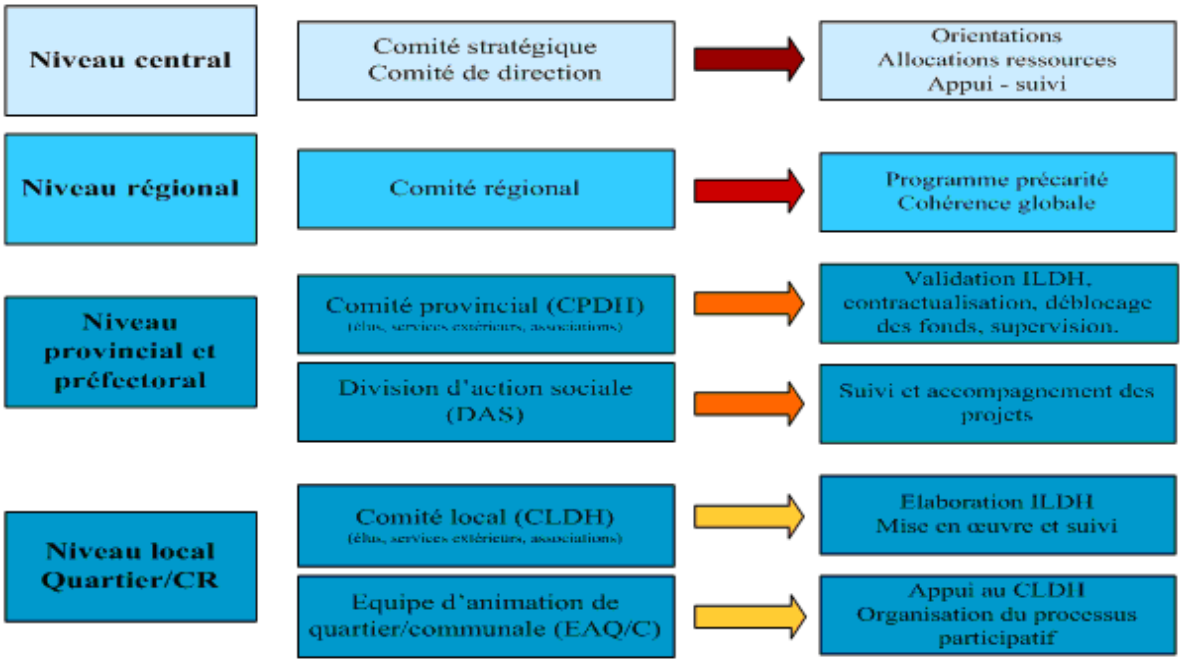
Cet exemple met en avant les différences entre la gouvernance de l'INDH et celle du PCM II.

Les spécificités suivantes du PCM II sont à garder en mémoire :
- ✓ la dimension multi acteurs de sa gouvernance,
- ✓ la souplesse d'intervention qui permet de privilégier le caractère innovant des actions et leur dimension multi acteurs
- ✓ la capacité à produire des partenariats multi acteurs sur le terrain
- ✓ une logique de laboratoire avec une couverture géographique limitée

En contrepartie, le PCM II ne peut avoir comme ambition une couverture géographique large. Cela doit amener à une réflexion permanente sur comment valoriser au mieux les expériences réussies du PCM grâce à des collaborations avec des programmes (INDH…) ou institutions (Entraide Nationale…) travaillant à l'échelle nationale.

Sigles et acronymes :
CRDH : Comité régional de développement humain
CPDH : Comité provincial de développement humain
CLDH : Comité local de développement humain
DAS : division d'action sociale
EAC/Q : équipe d'animation communale (de quartier)

Les instances de gouvernance ont été mises en place aux différents échelons territoriaux. Elles visent une articulation des différents échelons dans le cadre de procédures contractualisées axées sur les résultats et sur une démarche participative, partenariale, intégrée, concertée et décentralisée. Chaque niveau s'est vu attribuer des tâches spécifiques qui sont définies par la plateforme nationale, à travers les manuels de procédures notamment.



Le wali de région est responsable et garant du principe de convergence. Il prend part à la contractualisation entre le niveau central et tout autre niveau territorial. Il veille à la mise en convergence des actions sectorielles de l'État et des collectivités locales.

En appui à ces organes, une Division de l'Action Sociale (DAS) a été mise en place dans chaque province. L'effort considérable qui lui est demandé s'exerce essentiellement « dans la préparation du processus décisionnel des Comités en assurant le suivi de la mise en œuvre et le reporting ». La DAS assure un rôle de soutien, d'appui et d'intermédiaire entre les EAC/EAQ, les CLDH et le CPDH. C'est « la cheville ouvrière » au bon fonctionnement du processus.

3.2.2. Partenariats :

Forces

De l'avis de la majorité, le PCM II a pu développer, malgré les dysfonctionnements sur lesquels nous reviendrons plus loin, une dynamique locale basée sur une approche participative et partenariale. Aucun des acteurs contactés n'a dissimulé sa satisfaction quant à la synergie créée par le programme.

La mise en œuvre des activités dans des logiques de consortium a enclenché des dynamiques de partenariats. Ces dynamiques ont favorisé les débats, échanges et rencontres de qualité et permis aux organisations de se renforcer. Certaines relations préexistaient au PCM II et ont été renforcées. D'autres se sont nouées grâce au programme et perdureront. Mais il est difficile d'identifier aujourd'hui si, à la suite de dynamiques impulsées par le programme, des relations partenariales se sont prolongées hors PCM II.
Repérer tous les effets des partenariats issus du PCM est impossible dans le cadre d'une évaluation de ce type.
L'expérience présentée ci-dessous, qui n'a que valeur d'exemple, montre que des effets indirects existent : émergence de partenariats hors PCM…

Dans le cadre du projet financé par le FAP « Caravane des Droits et Devoirs des Jeunes » dont l'association Culture Plurielle basée à Pau était partie prenante, des échanges de jeunes ont eu lieu. Dans le prolongement de ces échanges, une dynamique locale s'est créée à Pau réunissant des acteurs institutionnels (Conseil général, mairie de Pau, Direction régionale jeunesse et sport …) et des acteurs associatifs (association des jeunes du Hameau, Atelier participatif du hameau, Maison des Jeunes et de la Culture du Lau…).

Il est cependant difficile d'identifier l'ensemble des effets indirects de ce type, dépassant largement le programme et produits par les partenariats suscités.

Nous pouvons cependant faire l'hypothèse que la « culture de la concertation » que le PCM II a portée influera à l'avenir les relations partenariales des organisations membres.

L'adhésion délibérée des partenaires sociaux et institutionnels (Entraide Nationale, communes urbaines), leur mobilisation et implication à travers la mise en œuvre des projets, l'établissement et l'officialisation de partenariats contractualisés, la constitution des Comités de suivi pour la validation et l'animation institutionnelle de projets opérationnels, la participation aux formations et aux actions de renforcement des capacités locales… montrent que de réels partenariats public-privé se sont noués dans le cadre du PCM

La mobilisation et l'engagement des associations adhérentes au PCM II et des autres acteurs institutionnels ont été rendus possible grâce aux différentes phases d'élaboration de projets organisées bien avant le lancement opérationnel de ceux-ci. Ces activités de conception, dans une logique pluri acteurs, ont représenté, en effet, des moments d'apprentissage pour les associations locales en termes d'ingénierie sociale.

En assignant des objectifs clairs en matière d'implication des jeunes, développement des

partenariats Nord Sud, le PCM II a permis la mobilisation et l'engagement des associations dans des partenariats qui se sont renforcés et qui ont pris une dimension nouvelle par l'obligation de clarification des objectifs communs liés aux exigences du programme.

Une nouvelle culture de partenariat semble avoir émergée et a été favorisée par le travail de renforcement des capacités des partenaires engagés dans le processus PCM II lié aux formations dispensées et à l'accompagnement de proximité proposé par le programme.

Les PCP ont été des espaces privilégiés de dialogue et de concertation pluri acteurs. Ils ont, par conséquent, permis de capitaliser et de renforcer une nouvelle culture du partenariat.
C'est par exemple le cas des PCP de Jerada et Tiznit qui ont abouti à une vraie implication des acteurs institutionnels, communes et services déconcentrés. Les travaux de certains PCP seront, a priori, repris par les communes dans le cadre de leurs plans de développement communaux comme, par exemple, à Tiznit ou Marrakech.

Fragilités

Certains partenariats ont souffert de difficultés à concevoir leurs projets communs : objectifs mal définis, manque de précision pour l'établissement des budgets des projets et du calendrier.
Les relations entre associations françaises et marocaines sont encore parfois entachées de soupçon d'opportunisme financier. Si certains consortiums se sont sans doute constitués pour l'opportunité d'avoir accès au financement du PCM, cela a permis un véritable apprentissage du travail ensemble. Les associations françaises, en raison de savoir-faire préexistants, gardent souvent la mainmise sur la gestion financière créant parfois un sentiment de contrôle chez leurs partenaires marocains.
Pour éviter cela, l'association française CEFIR qui assume la gestion financière du FAP « Cré'Acteurs » souhaite aujourd'hui partager cette responsabilité en participant au renforcement de capacités de ses partenaires en matière de gestion.

La stratégie de partenariat, développée par le Programme dans les sites d'implantation des projets et des PCP avec les collectivités territoriales et les services administratifs déconcentrés, témoigne d'une légitimation et d'une reconnaissance institutionnelle du Programme.
Cependant, cette façon de travailler et le champ d'activité adopté, la jeunesse, ne sont pas encore, au Maroc, au centre des préoccupations des collectivités et autorités territoriales. Dans ce contexte, ce sont les associations locales très implantées, ayant parfois des élus communaux en leur sein, qui arrivent à développer un partenariat réussi avec des institutions publiques. C'est le cas à Tiznit (Tazeroualt) et Jerada (Issaf Jerada) ou encore Khemisset (Twiza).

Les responsables des Collectivités locales et des services de l'Etat ont encore du mal à développer une vision des problèmes socio-économiques impliquant les autres acteurs : ils considèrent souvent les projets des associations comme trop petits, trop compliqués ou pas assez lisibles.

L'engagement pris par les communes, en signant les conventions de partenariat et en participant à la création des PCP ne suffit pas à initier de vraies relations partenariales.
Les chefs de file et animateurs des projets PCP et des partenariats ont conscience que

l'ancrage institutionnel ne peut faire l'économie d'un long travail de sensibilisation et de formation auprès des élus et des cadres des structures administratives. Le manque de temps (calendrier serré) et les procédures assez compliquées n'ont pas toujours permis de déclencher de vraies dynamiques locales de partenariat en faveur des jeunes.

Les relations avec les structures déconcentrées de l'État, notamment en ce qui concerne l'Entraide nationale, l'Education, la Santé, et la Jeunesse, sont plus équilibrées. Cependant, les services administratifs déconcentrés demeurent, eux aussi, handicapés par plusieurs dysfonctionnements qui ne leur permettent pas de toujours contribuer par un apport significatif au montage et à la mise en œuvre des projets. Les responsables de ces services semblent plus préoccupés par les questions pratiques d'élaboration et de mise en œuvre des actions sociales que par un fonctionnement partenarial. Ils n'ont pas toujours la souplesse organisationnelle et des règles budgétaires qui leur laissent une marge de manœuvre suffisante pour s'investir dans des partenariats équilibrés. Au niveau local, une prise de position s'avère souvent difficile tant qu'il n'y a pas une décision centrale de positionnement par rapport au PCM. Au niveau central les responsables éprouvent des difficultés à intégrer la démarche PCM, à donner un sens à ses objectifs.

De ce fait, le principal partenaire stratégique reconnu est l'Entraide Nationale. Sa présence au COPIL et aux instances de gouvernance, sa contractualisation avec le programme ont propulsé son engagement au niveau local (Jerada, Tiznit…). Cette relation montre que la construction de partenariats avec les pouvoirs publics passe obligatoirement par une articulation entre les différentes échelles :

1. un partenariat au niveau central qui sécurise les relations au niveau local en leur donnant un cadre institutionnel
2. des relations opérationnelles au niveau local qui montrent l'intérêt du partenariat en permettant la valorisation des expériences de terrain et leur « remontée » au niveau national.

De nombreux interlocuteurs déplorent les très faibles dynamiques en France qu'elles soient inter-associatives ou liées à la coopération décentralisée. La question de la coopération décentralisée trouve son origine dans la conception du PCM qui s'est faite en dehors de la logique d'implantation des relations de coopérations entre collectivités locales françaises et marocaines. De fait, les coopérations décentralisées n'ont pu s'impliquer dans le PCM que lorsque le territoire de la collectivité marocaine était concerné par des actions du programme.

Pour la faiblesse des dynamiques inter-associatives en France, les causes semblent multiples :

- ✓ Une part des organisations françaises du PCM a pour seul objet la coopération internationale et n'a donc aucune implication spécifique en France. Ces organisations sont insérées dans d'autres réseaux thématiques ou plateforme de représentation en France.
- ✓ Pour une autre part dont les activités sont principalement en France, le secteur international est un espace de valorisation de ses savoir-faire. Elles ne sont pas encore prêtes à réfléchir au réinvestissement de savoir-faire du Sud au Nord et sont donc peu enclins à mettre en œuvre des dynamiques d'échange en France en lien avec le Maroc.
- ✓ Les organisations françaises qui perçoivent un intérêt à participer à des

dynamiques inter-associatives en France en lien avec le PCM semblent de fait très minoritaires.

Compte tenu de la diversité des associations françaises, il est difficile d'en faire une typologie qui ait du sens. Nous pouvons cependant noter que :

1. les associations dont l'origine est l'action en France sont très largement majoritaires dans le programme
2. les associations membres spécialisées dans la solidarité internationale sont très ancrées sur des réseaux sociaux développés.
3. ces deux types d'associations composent quasiment exclusivement le versant français du PCM : les ONG dites « professionnelles »[3] ne sont pas ou plus présentes dans le programme

Si quelques associations de jeunesse sont présentes, les associations de jeunes ne le sont pas. C'est peut-être à ce niveau qu'il faudra chercher des organisations prêtes à rentrer dans une logique de réciprocité plus claire avec leurs homologues marocaines.

Cette dissymétrie fait que les associations marocaines jouent un rôle central dans la mise en œuvre du programme avec en particulier le rôle prépondérant qu'elles ont pris dans les PCP et dans les pôles thématiques, comme nous le verrons plus loin.

La grande diversité des associations marocaines impliquées dans le PCM II rend difficile un exercice de typologie de celles-ci. Il peut cependant être intéressant de garder à l'esprit que :

1. les FAP, par leur exigence méthodologique, ont eu tendance à sélectionner des organisations disposant d'un minimum de savoir-faire préalable en gestion de projets et de réseaux. Dans la pratique ce sont plutôt des organisations d'importance régionale ou nationale.
2. les PCP, en favorisant l'ancrage territorial, ont permis aux petites organisations locales de trouver une place dans le programme. Certaines d'entre elles ont progressivement investi les espaces de décision du PCM.
3. les pôles thématiques regroupent des organisations de natures très hétérogènes. Ils devront donc gérer cette diversité pour valoriser aux mieux les expériences innovantes des FAP et des PCP.

3 Il s'agit d'organisations structurées autour d'une compétence technique ou de savoir-faire particuliers : développement agricole, microfinance... Elles sont, pour la plupart, très dépendantes des financements extérieurs.

Enjeux :

Deux enjeux principaux sur lesquels nous reviendrons par la suite nous semblent émerger de cette analyse :

1. le renforcement des partenariats inter associatifs permis par les différents outils (FAP, PCP, Pôles thématiques) pour poursuivre la dynamique de constitution de réseaux qui permettent l'émergence d'une plateforme des associations de jeunesse.
2. le renforcement et la diversification des partenariats avec les pouvoirs publics, tant au niveau central que local, avec deux objectifs :
    - ✓ sécuriser les partenariats locaux en leur donnant un cadre institutionnel national (partenariats avec les ministères de tutelle des services déconcentrés impliqués)
    - ✓ préparer la reconnaissance par les pouvoirs publics centraux concernés par les politiques « jeunesse », de la future plateforme des associations

3.2.3. Concertation

Forces

La concertation a été le point fort du PCM. Ce dernier a surtout crédibilisé les OSC dans leur position vis-à-vis des pouvoirs publics.
Tous les acteurs avancent qu'au sein du PCM, la concertation a été l'un des éléments majeurs apporté, sinon le plus important du programme.
Par rapport aux autres programmes, l'INDH en particulier, le PCM a permis aux OSC de mieux asseoir une dynamique de concertation entre acteurs.
Le renforcement et la mise en place des structures de concertation et de coordination locales (dans les FAP et les PCP) a permis la création d'un climat de dialogue entre les OSC et entre celles-ci et les pouvoirs publics.

La concertation entre acteurs a permis d'atteindre des résultats concrets et diversifiés :

- ✓ L'engagement de partenaires à réaliser des projets conjoints.
- ✓ La résolution des problèmes et conflits posés lors de la mise en œuvre des projets.
- ✓ L'engagement des membres des PCP dans la mise en œuvre des programmes.
- ✓ La réappropriation des documents et des recommandations produits par les PCP par les communes (Marrakech, Tiznit…)

Les outils du PCM II (FAP, PCP) favorisent la création d'espaces de concertation, d'échange et d'écoute à l'échelle locale. Leur focalisation sur les jeunes a permis :

1. aux jeunes de s'impliquer dans les débats locaux, et à tirer bénéfice des projets en terme de formation et d'accès à l'emploi (plateforme de volontariat, projet Cré'acteurs).
2. la réalisation des diagnostics sur la jeunesse (Marrakech, Tiznit…)
3. ces espaces ont fonctionné, au début, comme des mini-forums de plaidoyer consacrés à la thématique jeunesse avec des réunions pour examiner et valider les projets d'action et aboutissant à la constitution de consortiums.

Ces outils permettent en outre une forme d'apprentissage de la concertation pour les associations locales (surtout les petites), pour redéfinir la nature des relations entre les acteurs de la société civile, les élus et techniciens des communes.

Si l'on excepte les pôles thématiques qui en constituent une forme particulière, la concertation à l'échelle nationale pose plus de questions.
Elle mobilise de façon privilégiée deux partenaires publics marocains, l'Entraide Nationale, et sur une base plus « diplomatique » le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération. Un lien institutionnel est également noué avec le Ministère du Développement Social, membre du COPIL.
Dans un contexte marocain de défiance ou au moins de méfiance entre société civile et acteurs publics, créer des liens forts (participation active à la gouvernance, convention…) avec une institution comme l'Entraide Nationale est une réelle réussite. Dans une logique de mettre les associations marocaines en situation d'infléchir les politiques publiques en faveur de la jeunesse, d'autres acteurs publics marocains devront, à l'avenir, être impliqués à l'échelle nationale (le Ministère de la Jeunesse et des Sports, en particulier).

Fragilités :

Comme nous l'avons vu les PCP sont des espaces privilégiés pour la concertation pluri acteurs locales. Toutefois, elle a été parfois handicapée par une trop faible implication des communes et des autorités locales (en termes d'engagement technique et financier).
Certains acteurs administratifs et communaux disent se lasser de trop de concertation.
Les responsables communaux affirment ne pas être équipés en matière d'observation et de diagnostic du territoire. Ils n'ont pas les compétences requises dans le domaine d'élaboration de programmes de développement local ou des programmes en faveur des jeunes. Ils se sentent donc en situation de faiblesse pour participer aux concertations.

A contrario, les acteurs structurés, ayant du personnel permanent ou versés sur la coopération internationale et les subventions de l'Etat, considèrent la concertation comme un surcoût, les ONG dites « professionnelles », en particulier. De ce fait, l'efficacité et l'efficience sont regardées à travers les réalisations et non à travers des processus sociaux lents qui se construisent dans la durée.
D'autre part, la concertation fait émerger des besoins locaux auxquels les services de l'Etat et les collectivités locales ne peuvent pas toujours répondre ; le risque de « stigmatisation » des acteurs publics qui en découle est parfois un frein à leur participation.
La concertation est un axe majeur de la stratégie du PCM qui a inclus la prise en charge de ses coûts dans les procédures (c'est en particulier le cas pour les PCP).
Cependant, certains acteurs rencontrés estiment que les coûts élevés de la concertation ne sont pas tous intégralement pris en compte dans les budgets de programmation des partenaires d'un projet ou d'un PCP. Par conséquent, le travail continu exigeant l'implication des jeunes et des bénéficiaires, notamment dans des zones éloignées (rural) induisant des investissements en temps importants (transports…), peut être entravé. Sans remettre en cause le principe de l'engagement bénévole, des formes d'indemnisation, prenant partiellement en compte le temps passé, pourrait être inscrite dans les procédures des PCP.

Comme nous l'avons vu à propos des partenariats, une volonté politique au plus haut niveau de s'engager dans une démarche de concertation est nécessaire. Elle n'est, néanmoins, pas suffisante s'il n'y a pas une délégation de pouvoir aux niveaux inférieurs pour une implication plus accrue dans le processus.
Les agents de l'administration, qu'ils soient d'Autorité ou technique, ne sont pas préparés à ce nouveau rôle, à supposer même qu'ils soient convaincus de l'efficacité de la démarche de concertation. Il est par conséquent indispensable de considérer ces cadres et agents du développement comme un objectif prioritaire : de sensibilisation, et surtout de formation à de nouvelles techniques de concertation.

La concertation est aussi fonction de la nature des actions. Ainsi les actions qui ont des incidences directes sur les ménages (eau potable, électrification, piste rurale...), ou celles qui se rapprochent plus du standard "urbain", mobilisent beaucoup plus facilement les populations que celles ayant trait à la participation des jeunes à la chose publique ou à la création des espaces de cultures et de loisir.
Les facteurs temps et continuité ont un rôle décisif. La concertation suppose un temps lent pas toujours compatible avec l'obligation de rapidement définir des plans d'actions.

Par ailleurs, chaque type d'action suppose une échelle d'intervention adaptée. Les actions menées à une petite échelle favorisent la proximité et la concertation. Travailler à l'échelle de Marrakech est plus difficile qu'à celle de Tiznit ou Jerrada.

Enfin, la faible diversité des partenaires publics impliqués dans les concertations à l'échelon national pose problème, si l'objectif de mettre les associations marocaines en situation d'infléchir les politiques publiques en faveur de la jeunesse est maintenu. Le PCM développe aujourd'hui une stratégie d'élargissement de ses relations avec les institutions publiques (DGCL...) mais il semble nécessaire de dépasser, aujourd'hui, la stratégie pragmatique qui a prévalue au démarrage du programme et d'être plus volontariste. L'effort de communication et d'implication des autres ministères en charge des problèmes de la jeunesse doit être amplifié et s'appuyer sur une valorisation du travail de laboratoire du PCM II. Nous y reviendrons.

3.3. Le dispositif opérationnel

3.3.1. Fonds d'Appui aux Projets (FAP)

Pour rappel : l'outil FAP est destiné à cofinancer des projets développant une approche innovante en matière d'accompagnement de la jeunesse. Les projets doivent être soumis par des consortiums portés par des membres du PCM II. Les projets sont choisis par un comité de sélection sur la base de critères transparents et après instruction par l'opérateur délégué, l'association DIA.

Les projets FAP sont très divers et sont issus de deux procédures différentes. Dans un premier temps, une procédure « classique » d'appel à projets a été lancée avec la nécessité de fournir un dossier de présentation très structuré. Il faisait l'objet d'une instruction selon des critères de sélection prédéterminés et validés par le COPIL. Cette procédure a été jugée trop complexe et exigeante et a été réformée pour lancer un deuxième appel à projets
La deuxième procédure s'est déroulée sur la base de notes d'intention (concept-notes) qui faisaient l'objet d'un temps de sélection, puis d'un accompagnement à la conception du projet et de son document de présentation. L'accord de cofinancement faisait suite à

l'ensemble de ce processus.

Forces

Les FAP, 1ère version, ont été mis en œuvre très tôt après le démarrage du programme. Ils ont donc joué un important rôle symbolique et ont cristallisé certaines tensions liées au « logique de guichet » (avoir accès à des cofinancements est en effet une motivation importante, et légitime, pour certaines organisations membres).

Les organisations qui ont bénéficié des procédures FAP, première ou deuxième version, disent qu'elles les ont « tirées vers le haut » en leur faisant gagner de la rigueur. Les FAP ont permis de renforcer les capacités de gestion de projets des organisations bénéficiaires mais pour deux raisons différentes :

- ✓ Pour les organisations bénéficiaires du premier appel à projets, les exigences de la procédure les ont obligés à acquérir et mobiliser des savoir-faire de planification de projets. En contrepartie, les associations qui ne disposaient pas d'un socle de compétences suffisant (ou n'ont pas su le mobiliser) ont été exclus.
- ✓ Pour les organisations bénéficiaires du deuxième appel à projets, l'accompagnement proposé a été indéniablement pédagogique et leur a permis de progresser. De nombreux interlocuteurs nous ont signalé la qualité de l'accompagnement proposé par DIA, fait à la fois de souplesse et de rigueur.

Bien que diversifiés, les effets de certains projets sont incontestables. Les effets directs sont bien réels et font l'objet de rapports d'activités. L'évaluation portant sur le programme et non sur ses projets, nous ne nous développerons pas cet aspect qui n'a fait l'objet que d'observations ponctuelles.

Même si certains projets se sont construits sur des relations préexistantes (Francas – Tofola Chaabia) ou débutantes (Fondation d'Auteuil – Heure joyeuse), ces relations ont pris une dimension différente grâce au FAP et elles perdureront après le programme.

Les FAP, avec l'obligation qu'ils soient portés par des consortiums, ont été l'occasion pour que se créent de nouveaux partenariats. L'initiative Cré'Acteurs, par exemple, a permis l'agrégation progressive de nouvelles associations marocaines. Dans un registre différent, la Plateforme Marocaine du Volontariat a lancé un « appel à candidature » pour identifier les associations marocaines prêtes à jouer le jeu de l'échange de volontaires. Un indicateur intéressant est la significative évolution du nombre d'associations marocaines dans chaque projet FAP entre le premier appel à proposition (7 pour 5 projets) et le deuxième (25 pour 6 projets)
Mais l'obligation de constituer des consortiums franco-marocains a débouché sur des effets variables :

1. dans une majorité de cas, l'association française trouve et joue sa place d'appui-accompagnement dans le projet : CEFIR dans Cré'Acteurs, Fondation Auteuil dans le projet d'insertion de jeunes marocains en situation précaire…
2. l'association française « cautionne » son partenaire marocain : le CCFD vis-à-vis de Carrefour dans le projet « Jeunesse, Territoire, Citoyenneté »
3. l'association française a du mal à trouver sa place dans un montage trop artificiel au départ : institut Montéclair dans son partenariat avec AMARDEV

Les FAP ont également permis l'émergence d'actions innovantes dont l'expérience peut

être réinvestie dans les pôles thématiques. Les Cré'acteurs illustrent très bien cette capacité à valoriser un travail de terrain, dans une réflexion thématique plus large avec leur implication active dans le pôle économie sociale et solidaire.

Les effets indirects des FAP sont donc significatifs :

- ✓ **Création ou renforcement de partenariats** : des partenariats se sont noués ou renforcés grâce aux projets FAP
- ✓ **Concertation pluri-acteurs**, en particulier entre associations et acteurs publics locaux
- ✓ **Partage d'expériences** dans le cadre des pôles thématiques.

<u>Fragilités</u>

Comme toutes procédures de financement de projets, les FAP ont des difficultés à inclure tous les types de projets et d'organisations. Les très petites associations ont des difficultés à y accéder et cela pour deux raisons :

1. même si le deuxième appel à projet est moins élitiste que le premier, les associations présentant les concept-note doivent avoir des capacités minimum de conception et de formalisation d'actions de développement
2. la mobilisation du cofinancement est également sélective : des associations ont rencontré des difficultés à mobiliser des fonds dans le cadre d'identification et de montage de projets car elles ne disposaient pas des réseaux suffisants

Les petites associations n'ont donc pu bénéficier des cofinancements FAP que quand elles étaient en capacité de s'associer à des organisations qui avaient la compétence et la « surface financière » suffisante.

Cette faiblesse est, sans doute, à relativiser sachant que :

- ✓ les petites associations ont trouvé avec les PCP des espaces où elles ont pu s'insérer. Nous le verrons plus loin,
- ✓ une procédure de financement sélectionne sur des critères qui, inévitablement, favorisent certains acteurs au détriment d'autres.

Malgré le rôle de renforcement de capacités joué par le FAP, de nombreuses associations-membres du PCM ne sont pas encore autonomes pour le montage de projet et de son financement. De nombreuses associations rencontrées marocaines mais également françaises s'accordent sur ce constat. C'est, par exemple, le cas de l'association CEFIR qui avoue ne pas avoir encore travaillé suffisamment sur la question du transfert de compétences.

Enjeux :

Deux acquis des FAP sont à garder en mémoire pour la future phase du programme :

1. **conserver une capacité à financer des projets pluri acteurs innovants** : les FAP, comme nous l'avons vu, ont été en capacité de favoriser le fonctionnement en consortium, en renforçant ou en suscitant des partenariats. Dans certains cas, ils ont également permis l'expression de démarches innovantes. Dans sa logique de laboratoire, le PCM devra conserver cette capacité à financer l'innovation.
2. **renforcer les capacités des acteurs de la société civile** : les FAP ont eu cette fonction de faire progresser les associations porteuses en termes de méthodologie de conception et de gestion de projets. Les associations membres du PCM II ont encore d'importants besoins dans ce domaine. Cela pose la question du transfert de capacités de gestion administrative et financière dans les consortiums.

Enfin, les FAP ne pourront être des outils adaptés aux petites associations peu structurées qui trouvent plus facilement leur place dans les PCP.

3.3.2. FAIR et PCP, des outils au service de dynamiques territoriales ou de la jeunesse ?

Le Fonds d'Appui aux Initiatives Régionales est l'outil destiné à soutenir les dynamiques de concertation locales pluri acteurs à travers la mise en œuvre de projets concertés locaux.
7 projets ont été sélectionnés en 2007 autour des quatre thèmes retenus par le PCM II et réalisés en 2008. D'un appel à projets à l'autre, suite aux conclusions de l'autoévaluation accompagnée du PCM II, le programme a fait le choix de réorienter son dispositif vers le soutien à des dynamiques de concertations provinciales. En effet, il a été considéré comme un échelon plus opérationnel que l'échelon régional pour la concertation pluri acteurs et plus adapté à la mobilisation des jeunes.

En 2009, 5 Programmes Concertés Provinciaux ont ainsi été financés après des étapes préalables de concertation provinciale et 2 nouvelles étapes préalables ont été lancées. Ces étapes préalables sont destinées à soutenir le lancement ou le renforcement de la concertation entre acteurs implantés au niveau provincial. Cette concertation doit permettre d'aboutir à la formalisation d'un projet co-construit lors des rencontres organisées à cette étape et d'accéder au financement du PCP. Lors des étapes préalables, les différents acteurs bénéficient d'un accompagnement par le bureau exécutif ainsi que des acteurs publics, plus prompts à la mobilisation au niveau local.
Un PCP mobilise des acteurs de natures différentes (OSC, services déconcentrés de l'Etat, Collectivités Locales) autour d'un projet commun liée à l'implication des jeunes dans la société, avec un ancrage provincial. Il est porté par un chef de file, membre du PCM.

Forces

Les PCP ont comme premier effet de favoriser la construction de véritables partenariats pluri acteurs associant pouvoirs publics, collectivités locales, organisations de la société civile autour d'une problématique commune liée à la jeunesse. Ces partenariats locaux s'expriment généralement par des actions concrètes qui :

- Favorisent la construction progressive d'une relation de confiance par la découverte de l'autre dans l'action
- S'appuient sur une mobilisation partagée des ressources pour les mettre en œuvre
- Renforcent les liens entre organisations porteuses de la dynamique et les services déconcentrés de l'Etat très présents au niveau provincial
- Impliquent les collectivités locales et participent ainsi à renforcer leur légitimité de nouvel acteur public local

Les résultats produits par les projets soutenus sont toutefois diversifiés. L'outil FAIR (au service de projets locaux puis des PCP) a été efficace et pertinent lorsqu'il est venu soutenir des dynamiques locales émergentes.
C'est l'effet « coup de pouce » qui a permis de cristalliser par l'action des relations partenariales déjà existantes, ou des concertations naissantes soutenues par la phase d'étude préalable.

A l'inverse, il nous semble que certains PCP fondés sur des alliances de circonstance, même s'ils ont abouti à des résultats concrets, n'ont pas véritablement renforcé le partenariat local pluri-acteurs. Ce point mériterait d'être approfondi.
Les PCP donnent la possibilité à des organisations très diverses de participer et de se renforcer, en particulier de petites associations qui trouvent difficilement leur place dans d'autres espaces.

Les PCP qui se sont construits sur la base de relations solides entre acteurs de nature différente ayant une expérience antérieure d'action commune, et autour d'enjeux et objectifs fédérateurs localement, sont riches d'enseignements, en particulier sur la manière de renforcer l'implication des jeunes dans la vie locale.
Suivis et capitalisés, ils peuvent utilement alimenter (et alimentent déjà pour certains) les pôles thématiques par des objets concrets et fédérateurs.

Encadré 3 : Le PCP Jerada

Née de l'initiative de 3 associations de la province de Jerada (association Isaaf Jerada, association Zraig pour le développement, et Association Gafait pour la culture et le développement), le projet est soutenu par le PCM, l'Entraide Nationale, le Ministère du Développement Social et par trois communes (Jerada, Guenfounda, Gafait). Il vise à contribuer à l'implication des jeunes dans la gouvernance locale dans ces trois communes et à intégrer les préoccupations des jeunes dans les plans de développement local des collectivités locales.
Il associe plusieurs associations locales de jeunesse ainsi qu'une association française plus éloignée de la dynamique

Le Programme Concerté Provincial est porté par l'association Isaaf Jerada. Ceci n'est pas le fruit du hasard mais celui d'un engagement de longue durée. En effet, l'association est née de la volonté de militants associatifs et d'intellectuels de répondre à une situation sociale particulièrement dégradée par la fermeture des mines de charbon dans la province à la fin des années 1990, après un siècle d'une économie essentiellement centrée sur cette activité.
L'association a commencé par mener des actions dans le domaine de la santé, de l'éducation, l'environnement, pour contribuer à améliorer les conditions de vie des habitants de la province. A compter de 2004, Isaaf Jerada a fait du partenariat un principe fondamental de son action et a trouvé un intérêt particulier à investir les espaces et les opportunités d'action que lui proposait le PCM : expérimentation et promotion du volontariat au Maroc dans le cadre d'un FAP national ; participation à une dynamique régionale sur la promotion de l'Economie Sociale et Solidaire (FAIR) ; implication dans le pôle thématique formation et insertion professionnelle.

Autour d'un enjeu essentiel « *il faut préparer ceux qui vont devoir conduire et faire vivre la reconversion du territoire* », le Président d'Isaaf Jerada va impulser une action collective en « enrôlant » d'autres acteurs associatifs du territoire membres du PCM, des associations de jeunesse, les pouvoirs publics (EN, Jeunesse) et les Collectivités Locales. Il mobilisera sa connaissance fine de la mécanique du PCM II pour piloter la réflexion collective et l'élaboration du projet de PCP.
Campagnes de sensibilisation des élus locaux à la charte éthique du PCM, sessions de formation des élus communaux et des jeunes à l'élaboration de plan de développement communaux, organisation d'un forum provincial sur les préoccupations et les attentes des jeunes pour qu'elles soient intégrées dans les plans de développement communaux, création de Conseils des Jeunes Communaux ….sont autant d'actions qui ont jalonné ce PCP dense et dynamique.
Celles-ci ont indéniablement favorisé le renforcement des liens entre autorités locales et jeunesse, ainsi qu'entre générations. Elles ont aussi multiplié les espaces de prise de parole et les opportunités d'implication des jeunes dans la vie publique locale. Elles ont enfin participé à légitimer les communes nouvellement installées.

Si ce partenariat local semble avoir fonctionné aussi efficacement, c'est d'abord parce qu'il a été animé par une petite équipe de leaders locaux militants. Certains, comme le Président de l'association Isaaf Jerada, ou le Délégué provincial de l'Entraide Nationale sont reconnus pour la qualité et la force de leur engagement. Sur la base d'une répartition claire et précise des rôles et responsabilités dans le pilotage et la mise en œuvre du projet, les organisations membres du PCP y ont trouvé des réponses à des intérêts particuliers (reconnaissance locale ; développement de réseau stratégique ; ressources pour renforcer des dynamiques dans leur commune ; concrétisation locale de politique publique nationale). Enfin, les membres du PCP Jerada se sont appuyés sur leur expérience de l'action collective, en particulier celle des organisations leader, pour dépasser leurs intérêts particuliers, unir leur force, mutualiser une partie de leurs ressources, afin d'agir pour l'intérêt commun : impliquer les jeunes pour faire vivre le territoire. Un savoir faire qui ne s'improvise pas et dont le PCM a favorisé l'expression.

Fragilités

Le dispositif de soutien aux PCP est récent sous sa forme actuelle ; les dynamiques qu'il accompagne sont donc nouvelles, fragiles, et probablement peu pérennes à ce stade. En outre, accompagner des processus de changement dans les pratiques de concertation et de partenariats exige du temps et de la souplesse. Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de projets locaux concertés sur une période de 12 mois maximum (liée au rythme du programme), comme l'a fait le PCM, est une première étape. Accompagner l'apprentissage et le renforcement des partenariats locaux exigera cependant plus qu'un outil de cofinancement de projets concertés[4], au risque de ne soutenir que les territoires les mieux armés pour s'engager dans des dynamiques pluri acteurs.

Les motivations des membres institutionnels des PCP ont parfois décliné et cela s'est traduit par la difficulté à impliquer les communes et les autorités locales dans la réalisation du PCP.
Ces difficultés ne sont pas, en fait, l'apanage du PCM et de ses membres. Cela provient, tout d'abord, des ressources des collectivités locales, surtout d'investissement, qui restent tellement limitées. Il est ainsi difficile de voir comment elles pourraient être investies dans des projets PCM orientés vers les jeunes ou la concertation d'où la modestie de leurs contributions financières.
Au-delà des contraintes financières, les conseils communaux manquent d'une capacité autonome d'analyse et d'élaboration des politiques publiques ou de développement local qui leur permet de s'impliquer dans des activités de conception et évaluation de politiques et programmes. Dans la pratique, les conseillers restent, non pas les initiateurs, mais les récepteurs des propositions des programmes. Ils ne disposent pas d'instance spécifique chargée du travail de développement social et n'ont pas de compétences particulières sur les questions de jeunesse. Le PCM II est là confronté aux limites d'une décentralisation en mouvement avec des faiblesses classiques : la montée en compétence progressive des élus, le déploiement d'une fonction publique territoriale limité par la disponibilité des moyens financiers et humains, des priorités orientées vers les services de base…

D'autre part, l'implication de la jeunesse dans les PCP est parfois ambigüe.
D'un côté, on retrouve les jeunes « bénéficiaires » des actions concertées. Pour eux, les choses sont claires : les actions leur sont destinées et ils choisissent d'y participer ou non.
De l'autre, il y a les jeunes actifs dans le PCP que l'on retrouve effectivement impliqués dans leur animation (les règles du dispositif imposent d'ailleurs le choix de jeunes référents pour le PCP). La plupart du temps, ces jeunes ne représentent pas le public cible du projet. Ils représentent leur association dans le projet concerté qui, en général, est une association de développement local, parfois une association de jeunesse, rarement une association de jeunes. Leur implication dans la dynamique est beaucoup plus portée par les enjeux du territoire où leur association intervient, que par la problématique de l'implication des jeunes dans la vie locale, même si ces deux motivations se croisent parfois. Il est en tout cas difficile d'identifier les réelles motivations : les jeunes présents dans les PCP sont au service du développement de leur territoire, pour trouver une place dans le débat public local… c'est certain, mais pour défendre la cause de l'accès des jeunes aux espaces publics de décisions, c'est beaucoup plus difficile à évaluer !
Les PCP sont aujourd'hui des espaces d'implication des jeunes dans le développement local au sein d'associations très diverses qui, souvent, ne sont ni des organisations de

4 D'autant plus que les critères d'accès au dispositif sont particulièrement exigeant : durabilité du projet et de la dynamique, articulation avec initiative INDH, nourrir les activités transversales, articulation avec la coopération décentralisée franco-marocaine…

jeunesse, ni des organisations de jeunes. Ancrés dans des territoires, les PCP ne sont pas, et ne pourront jamais être, des outils de financement de projets en faveur exclusive de la jeunesse. Le PCM doit l'assumer sans complexe.

Enjeux

La question de l'objet prioritaire du dispositif PCP reste posée. Elle renvoie aux priorités mêmes du PCM : priorité à l'implication de la jeunesse marocaine dans la société, ou au renforcement des dynamiques territoriales pluri-acteurs au Maroc ?

Deux options sont possibles :

1. Soit l'outil est avant tout destiné à soutenir les dynamiques territoriales de partenariat pluri-acteurs, et alors l'enjeu « d'impliquer la jeunesse dans la société » ne devra plus être le principal critère de sélection d'un projet. C'est la méthode qui est intéressante et l'outil devra s'adapter aux changements d'échelle en fonction des thématiques.
2. Soit l'outil est avant tout destiné à renforcer l'implication de la jeunesse dans la société marocaine et l'exigence d'un partenariat territorial pluri- acteurs devrait être assouplie.

Le PCM II a su créer ces espaces de concertation pluri-acteurs au niveau local. Si le programme souhaite, pour de légitimes raison de cohérence, conserver l'entrée « jeunesse », ceux-ci auront la liberté de s'ouvrir à des thématiques territoriales plus englobantes.
Dit plus brutalement, les PCP doivent clairement avoir pour objet l'implication des jeunes dans la vie publique, aux dynamiques créées dans ce cadre de se saisir des actions de développement qui leurs semblent pertinentes.

3.3.3. Activités Transversales et Pôles Thématiques

Sept types d'activités transversales étaient initialement prévues dans le programme. Elles avaient pour objectif de favoriser la concertation pluri acteurs mais devant la faiblesse des dynamiques enclenchées, l'idée d'espaces d'échanges thématiques a progressivement émergée. Trois puis quatre pôles se sont constitués sous la houlette d'une organisation animatrice. Ils pouvaient proposer un plan d'actions autour des 7 activités initialement prévues.

Forces :

Après à peine deux ans de fonctionnement, les pôles thématiques sont dans des situations très diversifiées mais, a minima, ceux-ci ont permis :

- ✓ des échanges de réflexions et de visions de la thématique et de ses enjeux
- ✓ une interconnaissance des structures travaillant sur la même thématique
- ✓ une veille stratégique permettant de rester informés de l'évolution des dispositifs d'appui et de financements

Si les dynamiques observées sont très inégales, certaines sont porteuses d'échanges riches et prometteurs pour la constitution de futurs réseaux thématiques. C'est, en particulier, le cas du pôle « formation et insertion professionnelle » que de nombreux interlocuteurs donnent en exemple.

Il est donc intéressant de se pencher sur certaines spécificités de ce pôle :

1. un pilotage par un binôme maroco-français où l'organisation marocaine anime et l'association française est référent méthodologique
2. un objet commun clair et opérationnel : les pratiques professionnelles des membres en matière d'animation pour l'insertion des jeunes en difficulté
3. une mobilisation des acteurs de terrain (les animateurs) et une valorisation de leurs expériences
4. un objectif de production commune pragmatique : un guide des bonnes pratiques d'ici septembre 2010

Fragilités :

Les différents pôles sont confrontés à des difficultés de pilotage et d'animation. En effet, en réunissant des associations nombreuses aux ancrages géographiques hétérogènes autour de thématiques qui restent très larges, il est difficile de mobiliser sur la durée. Une fois passé le premier temps d'interconnaissance et d'échanges généralistes, la dynamique a toute les chances de s'essouffler.

Une importante difficulté des pôles vient sans doute de leur difficulté à s'emparer d'objets concrets, dont tous les participants s'assurent d'avoir la même définition, et qui soulèvent des enjeux suffisamment importants pour être mobilisateurs. « *Echanger autour de ce que l'on fait, pas de ce que l'on pense* »
Certains acteurs regrettent la faible présence des pouvoirs publics et la discrétion des associations françaises dans les pôles qui perdent de ce fait la dimension pluri acteurs. Cela renvoie à deux débats :

1. celui de la fonction des pôles thématiques : espaces d'échanges, de renforcement des capacités et de production ou espaces de concertation. La présence des pouvoirs publics n'a pas le même sens en fonction du choix : personnes ressources s'il s'agit d'échanges, interlocuteur si l'on rentre dans une logique de concertation. Au départ, les pôles étaient conçus comme des espaces de concertation thématique avec les pouvoirs publics, mais aujourd'hui ils fonctionnent comme des lieux de valorisations des expériences de terrain du PCM II. Si les pôles devaient redevenir des espaces de concertation, la question des espaces de construction des positions des associations resterait entière.

2. celui de l'absence de dynamique inter associative liée au PCM en France : les associations françaises n'amènent donc pas des expériences partageables, ce sont les associations marocaines, accompagnées ou non par un partenaire français, qui viennent échanger leurs expériences dans les pôles. Les associations françaises trouvent leur place quand elles apportent un savoir-faire spécifique (le cas de l'IMF comme référent méthodologique dans le pôle FIP)

Enjeux :

Les pôles thématiques semblent, malgré leurs difficultés actuelles, être l'outil pertinent pour valoriser les expériences produites par les FAP et les PCP et produire des argumentaires pour des stratégies de plaidoyer[5]. Il constitue donc une interface indispensable pour articuler les échelles et, en particulier, passer des expériences locales à la concertation locale et nationale.
Pour permettre aux pôles de jouer ce rôle, il semble nécessaire de tirer les leçons de l'expérience et de permettre des fonctionnements plus souples et plus diversifiés. Cela pourrait amener à ce que des sous-groupes de travail se constituent dans les pôles en se saisissant de questions « resserrées » posées par les pratiques.

3.3.4. Des questions transversales aux trois outils :

Les différents outils sont complémentaires et de nombreux cas montrent les articulations possibles entre FAP, PCP, Pôles thématiques. Il semble cependant nécessaire de réfléchir à des articulations encore plus systématiques entre les outils pour que :

- ✓ les expériences des FAP et des PCP s'enrichissent mutuellement
- ✓ ces expériences, confrontées à d'autres, servent de base au travail de réflexion et de production des pôles thématiques.
- ✓ Le travail des pôles thématiques alimente la concertation avec les pouvoirs publics

Le deuxième point concerne le rôle de formation-action qu'ont pu jouer les différents outils, en particulier grâce à l'accompagnement (L'exemple des FAP 1ère version jugés « élitistes » mais ayant « tiré vers le haut » les associations bénéficiaires doit être gardé en mémoire). Les différents outils, héritiers des FAP et PCP en particulier, devront garder cet objectif de renforcement de capacités des OSC qui portent les actions. L'appui-conseil et l'accompagnement proposé par le bureau exécutif doit également être conçu pour favoriser ce renforcement de capacités des organisations membres.
Echelon privilégié de la déconcentration, la province est considérée comme au centre de la stratégie de territorialisation du PCM II, ce qui s'est révélé pertinent. Il semble cependant nécessaire que les différents outils favorisent l'articulation entre échelles territoriales (Il est, par exemple, tout à fait concevable que dans le cadre d'un PCP certaines actions ne soient présentes que dans certaines communes alors que d'autres s'ouvrent vers des coopérations inter provinciales).

3.4. La jeunesse

« Ensemble pour accompagner la jeunesse marocaine à être actrice d'un développement humain et solidaire » l'objectif global du PCM II est explicite sur la place donnée à la jeunesse. Le programme a-t-il permis une meilleure reconnaissance et insertion des jeunes tant économique que sociale et politique ? Quels jeunes restent bénéficiaires des actions, lesquels sont devenus acteurs ?

3.4.1. Des effets généraux difficiles à mesurer mais des expériences intéressantes à valoriser

5 Le terme « plaidoyer » très galvaudé est pris ici dans son sens fort de production d'un discours rendu public associé à une volonté d'infléchir ou de co-construire des politiques publiques.

L'absence de dispositif et d'outils de suivi-évaluation permet difficilement de mesurer les effets du PCM II et de ses modalités d'appui (FAP, FAIR-PCP, PT) sur l'implication des jeunes dans la société marocaine.

A première vue, et comme le constate le travail de capitalisation en cours, le nombre de jeunes concernés de près ou de loin par les activités du PCM (FAP, PCP, PT) avoisinerait les 20 000.
La majorité d'entre eux ont été bénéficiaires d'actions proposées par des associations de jeunesse organisées en consortium : animations socioculturelle ou aide à l'insertion économique et/ou sociale ; aide à l'intégration de jeunes en situation de handicap ; accès aux droits ...
D'autres, moins nombreux, ont participé dans le cadre des projets FAP et des dynamiques PCP à des activités de formation, à des visites, à des rencontres nationales ou internationales...
Quelques uns se sont beaucoup plus directement impliqués dans les dynamiques locales soutenues par les PCP (à Jerada et Tiznit notamment), et ont saisi l'opportunité des projets FAP pour s'investir progressivement dans la vie associative locale.
Certains ont aussi participé à la vie du PCM en investissant son principal espace politique, l'Assemblée Générale.
Enfin, quatre jeunes (2 hommes, 2 femmes) ont fait le choix de porter la voix de la jeunesse plus avant dans l'instance de pilotage du PCM II.

Sur cette base, et sans indicateurs de suivi spécifique, mesurer des effets généraux du PCM II sur « l'implication des jeunes dans la société marocaine en général » n'aurait pas beaucoup de sens. D'abord parce que les jeunes de moins de 30 ans représentent plus de 50 % de la population marocaine soit plus de 17 millions de personnes et que les jeunes entre 15 ans et 30 ans en représentent près de 20 % soit 7 millions (à mettre en lien avec les 20000 jeunes concernés par le PCM II). Ensuite parce que la Jeunesse marocaine est loin d'être une catégorie homogène du fait d'importantes inégalités persistantes au sein de la population marocaine.
En effet, près de la moitié des marocains habitent encore dans des zones rurales où les conditions de vie demeurent très rude, et près de 40 % de la richesse nationale reste concentrée sur 1% du territoire.
Bien que l'éducation et la formation soit la deuxième priorité du gouvernement marocain, près de 60 % des jeunes diplômés du 3ème cycle sont en recherche d'emploi, le chômage des jeunes est en augmentation. Ils sont parfois considérés comme un « fardeau » dans les zones urbaines alors qu'ils représentaient une force productive pour les familles il y a encore une génération.[6]

Malgré cette difficulté à mesurer les effets généraux du PCM II sur la jeunesse marocaine, le Programme a soutenu des initiatives intéressantes (FAP, PCP). Elles ont eu pour effet une meilleure insertion des jeunes dans les instances de concertation, une plus grande implication de leur part dans la gouvernance de leurs organisations, et un intérêt accru pour la vie locale. Les exemples suivant illustrent les effets possibles de projets ou de dynamiques spécifiques ; ils ne sont toutefois pas représentatifs des actions soutenues par le Programme et ne permettent pas de tirer de conclusions tranchées.

- **Le PCP de Tiznit,**

Le PCP de Tiznit est le résultat des réunions territoriales Sud du PCM organisées au cours de l'année 2008. Prévu pour un an il a pour thème « Le renforcement de capacité des jeunes à

6 FLORIS S., Etudes sur les politiques « jeunesse » des pays partenaires méditerranéens ; Maroc, Programme EuroMed Jeunesse 3, p 5-9

participer à la chose locale et être acteur du développement local ».

Piloté par l'association Tazeroualt le programme concerté provincial a mobilisé 8 autres associations et 4 acteurs de l'administration en plus de la municipalité de Tiznit et de la Fondation de France.

Malgré, les difficultés rencontrées liées au temps imparti pour le projet et à la complexité de la concertation pluri acteurs, le PCP Tiznit a abouti à la mobilisation d'une quarantaine de jeunes. Ils ont été formés et ont participé à l'animation des activités dans des lieux d'accueil (5 centres, un lycée, une maison des jeunes). La municipalité de Tiznit et la délégation provinciale de l'Entraide Nationale se sont particulièrement impliquées dans la dynamique partenariale. Elle a produit des effets intéressants comme l'émergence d'associations de jeunes sur le territoire, ou encore la création de 3 centres soutenus par la fondation Mohamed V.

- **L'expérience du volontariat, un accélérateur de l'engagement**

La plateforme du volontariat est née de la volonté de 7 associations marocaines et d'une association française de promouvoir le volontariat au Maroc comme moyen de mobilisation citoyenne des jeunes. Durant la phase expérimentale de ce projet soutenu par le FAP, 49 jeunes marocains ont pu faire l'expérience du volontariat pendant trois mois, et souvent pour la première fois, de la mobilité géographique, du monde du travail, de l'éloignement familial... Cette riche expérience pour les jeunes qui l'ont vécue est parfois venue renforcer leur engagement militant, à l'instar d'une des deux représentantes jeunes au Comité de Pilotage qui, impliquée dans les activités de l'association Isaaf Jerada Solidarité et Développement, suivra de près la naissance de la plateforme marocaine du volontariat. Elle saisira la proposition d'une mission de volontaire dans un centre social de l'EN à Figuig pour « faire le grand saut », plutôt que de poursuivre sa licence à Oujda.
Cette première expérience lui ouvrira les portes de l'emploi dans le champ de l'animation sur les droits humains puis de la jeunesse, puis l'incitera à s'impliquer plus activement dans le PCM II où elle sera élue représentante des jeunes au COPIL en 2009.

- **La co-animation du pôle thématique Citoyenneté et Accès aux Droits par le Forum des Jeunes Marocains pour le Troisième Millénaire (FJMTM)**

Le pôle thématique « citoyenneté et accès aux droits » est co-animé par le Forum des Jeunes Marocains pour le Troisième Millénaire, l'une des seules associations membres du PCM entièrement constituée de jeunes, tous bénévoles. Le représentant du FJMTM a été désigné par son bureau pour siéger au nom de son association à l'AG du PCM II. Il a ensuite été élu référent Jeunes au Comité de Pilotage.
Le FJMTM s'est rapproché du PCM suite à une journée d'étude organisée par l'association sur l'implication des jeunes dans la chose locale à laquelle le directeur du bureau exécutif est venu présenter le programme et sa stratégie pluri acteurs. Intéressé par l'approche, le FJMTM s'est impliqué dans le pôle « Citoyenneté et Accès aux Droits » (CAD) avant d'en assurer la co-animation. La dynamique du pôle a permis de construire du lien autour d'une action collective : l'université des jeunes pour le développement.
Co-animer ce pôle a été, de l'avis des jeunes ayant assuré cette responsabilité, un véritable moment d'apprentissage de l'action collective et de la coresponsabilité, en particulier vis-à-vis des résultats attendus de l'action : « pour le FJMTM, c'était chose nouvelle, l'habitude était de construire et mettre en œuvre les actions seuls ; nous étions les seuls responsables devant le résultat ». Le pôle CAD a été vécu comme un lieu d'apprentissage du compromis, dans un groupe constitué d'organisations ayant des expériences très hétérogènes ainsi que de représentants de générations différentes (intergénérationnel).
De par la position stratégique occupée parallèlement au sein du FJMTM et du PCM II, le jeune

représentant au comité de pilotage a pu valoriser sa connaissance du programme et les relations établies avec des organisations membres ou avec les pouvoirs publics pour renforcer son association : en associant le pôle ESS lors de la dernière édition du village du Millénaire organisé sur ce thème par le FJMTM ; ou encore en s'appuyant sur la légitimité accrue du fait de l'appartenance au PCM II pour obtenir un soutien financier de la part de l'EN pour la même manifestation.

3.4.2. Des jeunes présents dans les associations, mais peu d'associations de jeunes

L'essentiel des organisations, françaises ou marocaines, membres du PCM II ou soutenues par le Programme, sont des organisations qui interviennent dans le champ de la jeunesse ; elles agissent dans le champ de l'éducation, de l'animation, de l'insertion....en direction d'un public essentiellement constitué de jeunes. Pour certaines, la problématique jeunesse est leur principal objet ; pour d'autres, il s'agit d'un des axes de leur projet associatif.

Les « organisations de jeunes », autrement dit constituées par des jeunes autour d'un objet et d'objectifs qui leur sont propre, ne sont quasiment pas présentes dans les instances du programme (hormis FJMTM et l'Union des jeunes euromaghrébins, côté marocain et récemment, Etudiants et Développement côté français). Peu d'entre elles figurent parmi les organisations soutenues. Ce constat s'explique par le faible nombre d'associations marocaines crées par des jeunes pour des jeunes ; en outre, lorsqu'elles existent, elles manquent généralement de capacité et d'espace pour se faire entendre.
Dans la majorité des cas, les jeunes impliqués dans les PCP, soutenus par le programme, le sont au nom d'une organisation dont l'objet dépasse largement la jeunesse. (Isaaf Jerada, Association Gafait pour la culture et le développement...)

3.4.3. Gouvernance : des associations de jeunes peu présentes et un système de représentation de la parole des jeunes qui pose question

Dans ce contexte, les membres du PCM ont pris très tôt la mesure de l'importance d'ouvrir les instances politiques du programme à une expression de la jeunesse marocaine. Une première étape a été franchie lorsque l'AG a décidé d'intégrer des jeunes dans le COPIL. Mais la question de la place et du rôle de ces 2 puis 4 jeunes dans cet espace politique reste entière et est un sujet de débat interne.
Ces jeunes sont demandeurs d'une clarification sur ce que l'on attend d'eux : sur ce qu'attendent ceux qui les ont élus, leurs associations d'origine, les jeunes du PCM, le COPIL lui-même.
La question de leur représentativité se pose inévitablement. On voit poindre ici la limite de l'exercice de représentation. Autant le principe de s'appuyer sur un regard éclairé de jeunes marocains et français, pour mieux orienter les choix stratégiques du PCM a du sens, autant il parait difficile de vouloir construire en interne cet espace d'expression selon une logique de représentativité. Les 4 jeunes, tous de formation supérieure, sont au COPIL pour exprimer le point de vue de jeunes engagés dans des associations... et c'est déjà beaucoup.

3.4.4. Le PCM a contribué à ouvrir des espaces de paroles pour les jeunes tant au sein de ses organisations membres que dans les instances du programme

L'intérêt du PCM II est avant tout d'avoir soutenu des projets et dynamiques locales dans lesquels des jeunes, soit par leur appartenance à des organisations, soit à titre personnel,

ont trouvé progressivement l'espace pour apprendre, acquérir de l'expérience, et agir.
Ces espaces se sont aussi ouverts au sein des organisations membres du PCM II, les valeurs et convictions portées par le Programme ayant participé à les interpeler sur la place donnée à la parole des jeunes dans leurs instances.
Certaines ont impliqué plus largement les jeunes auxquels elles s'adressaient dans les instances politiques ou de gestion.
D'autres ont développé des espaces d'expression que certains jeunes ont saisis, c'est le cas des Conseils de Jeunes Communaux logés au niveau des associations porteuses du PCP Jerada.
De manière exceptionnelle, des jeunes ont créé ou pris le contrôle d'associations dont ils souhaitaient changer radicalement les orientations. Le cas de l'association Tazouta, qui a du gérer la montée en puissance de jeunes, en est un exemple.

Cet effet du PCM est à souligner, tant la question du passage du statut de bénéficiaire d'une action à celui d'acteur d'une dynamique est complexe. Elle renvoie entre autres à la capacité de l'organisation à :

- ✓ Mettre en œuvre des modalités d'information et d'action transparente
- ✓ Donner envie aux plus jeunes de s'investir
- ✓ Identifier et encourager les motivations
- ✓ Accompagner la prise d'initiative et de responsabilité dans l'organisation
- ✓ Ouvrir ses instances (de pilotage, de décision, de gestion…)

Ce changement de posture exige aussi de la part des leaders associatifs et politiques de profond changement dans les représentations qu'ils se font de la jeunesse, et de la place et du rôle que peuvent jouer les jeunes dans la société.
Par les valeurs qu'il véhicule, tant en direction des organisations que des pouvoirs publics, le PCM contribue fort probablement à accompagner ce changement de représentations.

Le programme lui-même n'est pas en reste puisqu'il a permis à de jeunes leaders d'émerger et d'investir ses instances politiques, en particulier le comité de pilotage. Toutefois, l'exercice n'est pas simple pour les quelques jeunes qui se sont engagés dans le difficile exercice de porter « la voix de la jeunesse » au COPIL, et ce pour deux principales raisons :

- ✓ Tout d'abord, parce que la mécanique du programme est difficile à saisir de premier abord ; Se l'approprier exige du temps, de la persévérance, et des ressources d'action essentielles : niveau scolaire minimum, quasi bilinguisme français – arabe, connaissance des acteurs en présence et du fonctionnement des dispositifs, capacité à communiquer, capacité à défendre un point de vue face à des professionnels ou militants aguerris…
- ✓ Ensuite parce que les attentes du COPIL vis-à-vis de ces « représentants de la jeunesse » ne sont pas encore totalement clarifiées et restent en débat malgré les prises de position récentes (COPIL de mai 2010).

Maintenir son engagement bénévole dans la vie du PCM demande enfin aux jeunes qui ont fait le choix de s'y impliquer une clarté dans leurs motivations. Celles-ci sont doubles :

- ✓ Militantes : faire entendre leur voix, influer sur les représentations négatives de la jeunesse, agir pour améliorer les conditions de vie de la jeunesse…
- ✓ Personnelles : gagner en expérience, développer des réseaux (pour renforcer sa légitimité dans sa propre organisation, pour faciliter son insertion professionnelle…), sécuriser son avenir…

Le cheminement d'un de ces jeunes dans le PCM, présenté ci-dessous, illustre ce que peut produire l'ouverture des instances du PCM sur lui, pour son organisation, et pour son village d'origine.

Encadré 4 : portrait de jeune

Mohamed est né à Gafait, Commune de près de 8000 habitants constituée de plusieurs villages et située à 25 km au sud de Jerada, dans la région de l'Oriental.
A 30 ans, il est trésorier de l'Association Gafait pour la culture et le Développement. AGCD est née en 2003 de la volonté de quelques jeunes souhaitant unir leur force pour améliorer les conditions de vie à Gafait et ses villages alentours parfois très isolés. Aujourd'hui l'association regroupe plus d'une centaine de membres et compte déjà à son actif de nombreuses réalisations dans les secteurs du développement agricole, de l'éducation, du tourisme solidaire…
L'association qui œuvre pour le développement local a su enrôler dans ses projets autorités de l'Etat déconcentrés, commune, associations locales, tout en s'appuyant sur les réseaux extérieurs de chacun des membres.
Fils du pays, Mohamed est né dans une famille d'agriculteur modeste. Encouragé par un père soucieux de donner à ses enfants la meilleure éducation possible, Mohamed a poursuivi ses études jusqu'à obtenir une licence en droit privé à l'Université d'Oujda. Mais, comme beaucoup d'autres marocains diplômés de son âge, Mohamed ne trouve pas d'emploi, une fois son diplôme universitaire en poche.

De retour à Gafait, Mohamed ne souhaite pas rester les bras croisés. Il sait à quel point la spirale de l'oisiveté peut être dangereuse ; il décide de prendre son destin en main. Sa détermination rencontre celle du Président de l'AGCD qui voit rapidement en lui un jeune sérieux, dynamique, et motivé pour agir dans le sens de l'intérêt collectif. Il l'invite à rejoindre l'association et lui propose dans un premier temps diverses taches administratives. Il sera aussi salarié durant une courte période sur un des projets portés par l'association.
De par son implication de plus en plus forte dans l'association, Mohamed se voit confier de nouvelles responsabilités : élaboration de projets, représentations de l'association, relations avec les partenaires, suivi d'actions, recherche de financement… A l'AGCD, il se voit surtout confié les actions concernant l'éducation et la jeunesse dont il connait bien la problématique sur sa commune.

Membre du RADO (Réseau Associatif des Associations de Développement de l'Oriental), AGCD participe à ses travaux. Le RADO étant lui-même membre du PCM, AGCD va y adhérer aussi. C'est dans ce contexte que Mohamed va découvrir le PCM, ses enjeux, ses objectifs et qu'il va s'initier à ses règles. Il représente son association à l'Assemblée Générale du PCM2 et à la majorité des rencontres organisées dans le programme.
Parallèlement, il renoue des liens avec des personnes qu'il a croisées dans son parcours, comme le Président d'Isaaf Jerada, association membre du PCM, qu'il considère comme l'un de ses mentors. Il participe activement à la mise en place du projet de création d'une dynamique pluri acteurs pour le développement local de la province de Jerada. D'autant plus que ce projet va dans le sens de ce que souhaite son association : favoriser le lien entre les forces vives, en particulier les jeunes, et les autorités locales de la commune pour améliorer la vie à Gafait.
Dans la foulée, Mohamed est désigné référent jeune de ce PCP. Lorsque l'Assemblée Générale du PCM décide d'ouvrir son Comité de Pilotage aux jeunes, Mohamed sait qu'il peut faire utilement valoir la parole des jeunes dont il connait la réalité quotidienne et les espoirs. Il est élu par ses pairs suppléant du référent jeune au comité de pilotage en 2009.
Dans ce parcours ascendant à travers le PCM, Mohamed garde toutefois la tête sur les épaules. S'impliquer dans la vie du programme, c'est être en mesure de participer à la

réflexion collective sur l'avenir de la jeunesse marocaine ; c'est aussi être au cœur d'un espace où se partage des pratiques innovantes ; mais c'est aussi et surtout, un lieu d'apprentissage permanent des pratiques actuelles (concertation pluri acteurs, partenariat, plaidoyer pour orienter les politiques publiques…) ainsi qu'un formidable vivier de réseau potentiel pour son association, pour sa commune…et pour lui-même…
Mohamed est très clair sur ses motivations ; S'il agit pour un mieux-vivre dans son village et sa commune, il aspire aussi, comme la grande majorité des jeunes marocains de son époque, à gagner dignement sa vie, à vivre décemment, et à fonder une famille. Et au village, cela n'est plus chose aussi facile qu'il y a une génération.
Il est convaincu que son militantisme ne s'essoufflera pas : Gafait est sa terre natale ; il ne la laissera pas tomber. Mais il sait aussi qu'un jour ou l'autre, une opportunité se présentera et qu'il lui faudra penser à son propre avenir. Et déjà il réfléchit à comment préparer au mieux le passage de témoin le jour venu.

3.5. Eléments de synthèse

3.5.1. Une stratégie globalement pertinente et cohérente

Le choix de faire de l'appui à la jeunesse le fil conducteur du programme est évidemment pertinent compte tenu du poids démographique de celle-ci, de sa difficulté à s'insérer dans la vie sociale, politique et économique, et donc des enjeux qu'elle représente pour le Maroc de demain.
Dans un pays où les relations entre société civile et pouvoirs publics sont encore fortement marquées par la méfiance, le PCM II, répondant aux principes des PCPA, a su créer des espaces mais aussi ancrer une « culture » de la concertation. C'est une plus value indiscutable du programme, même si un enjeu fondamental pour sa prochaine phase sera d'élargir et de pérenniser la concertation entre associations marocaines et pouvoirs publics marocains. L'évaluation n'a pas eu l'occasion de s'intéresser aux liens du PCM avec les autres programmes concertés et donc à sa participation à la dynamique PCPA
Malgré ses contraintes, la stratégie de territorialisation a montré sa pertinence en donnant du contenu à la stratégie de concertation pluri acteurs et en permettant à des jeunes de s'insérer dans la vie locale.
Le programme a également eu un effet positif sur l'évolution des partenariats inter associatifs : renforcement, élargissement, évolution des modes de relations…
Au-delà des partenariats opérationnels, la constitution de pôles thématiques, bien que produisant des résultats très inégaux, montre, à travers ses réussites, que des dynamiques de réseaux thématiques peuvent se créer et produire des analyses d'expériences qui seront valorisables auprès des partenaires publics.

Ces avancées ont été en partie permises par un mode de gouvernance très pragmatique et souple qui a su être évolutif pour rester au plus proche des objectifs initiaux.

L'indéniable plus-value du PCM II a été sa capacité à favoriser les dynamiques pluri-acteurs et à organiser la concertation entre acteurs privés et publics dans un pays où cette pratique est loin d'être courante. En pleine réflexion sur l'efficacité de l'aide, la capacité du PCM à créer des synergies entre acteurs, en particulier à l'échelle locale, mérite d'être signalée.

3.5.2. Des zones de fragilité

Le PCM devra à l'avenir renforcer l'articulation entre les expériences locales qu'il produit (par les FAP et les PCP, en particulier) et la concertation avec les pouvoirs publics marocains s'il veut influer sur la construction des politiques publiques. Cela passe par :

1. la capacité à produire des analyses à partir des expériences de terrain : c'est le rôle à renforcer des pôles thématiques,
2. des relations avec les pouvoirs publics marocains qui s'appuient à la fois sur des partenariats locaux (PCP…) et une reconnaissance au niveau national (à l'instar des relations avec l'Entraide Nationale).

Nous l'avons vu, les différents outils, le FAP en tout premier lieu, ont permis grâce à l'accompagnement proposé, un renforcement des capacités en ingénierie de projets des organisations membres. Cet effort devra être poursuivi pour que les associations gagnent encore en autonomie en s'appuyant sur un accompagnement renforcé.

Le troisième point de fragilité potentiel touche la question de l'efficience[7]. Ce critère est relatif et ne peut être utilisé qu'en comparant le coût de stratégies permettant d'obtenir le même type de résultats. Il existe peu de références comparables, y compris dans le cadre des PCPA qui sont dans des contextes sociaux, politiques et économiques très différents et induisent donc des coûts spécifiques au programme (concertation pluri acteurs) très différents. La comparaison avec le PCM I est également difficile car la présentation des rubriques budgétaires dans les documents à disposition des évaluateurs est différente pour les deux phases du programme. Avec un budget final estimé à 5 648 868 € réparti en :

- ✓ coûts d'activités : 68.1%,
- ✓ coûts de structure : 27.4%,
- ✓ coûts de gouvernance : 4.5%,

le PCM II a une structure budgétaire comparable à des projets qui font de l'animation, la formation, l'appui-conseil… le cœur de leur intervention. La concertation et l'émergence de dynamiques pluri acteurs, qui sont des « valeurs ajoutées » reconnues du PCM, n'apparaissent donc pas comme particulièrement budgétivores.
En dépassant la logique de laboratoire du PCM II, la nouvelle phase du programme devrait devenir plus efficace à moyens constants donc, en théorie, légèrement plus efficiente.
Programme franco-marocain, le PCM II avait pour objectif de produire des dynamiques concertées pluri-acteurs au Maroc. Il n'est donc pas étonnant que la création de dynamiques en France n'ait pas été une priorité. L'implication d'associations françaises de jeunes pourrait donner un peu plus de réciprocité aux relations franco-marocaines.

3.5.3. La jeunesse au centre

Les jeunes sont de plus en plus présents et ont accès à la parole mais également à des postes de décisions dans les associations membres du PCM II. Les différents outils ont été mis en œuvre de manière cohérente avec ce souhait d'insertion sociale, économique et citoyenne de la jeunesse. Les FAP ont permis à des jeunes d'être bénéficiaires des actions et, dans certains cas, des acteurs de leur développement. Les PCP ont renforcé encore l'implication des jeunes dans la gouvernance locale.
Mais, sur la base de ces expériences, les pôles thématiques ne sont pas encore en mesure de produire des analyses et des propositions pouvant être mises en débat pour participer à la construction de politiques publiques en faveur de la jeunesse.

La place des jeunes dans le programme et dans ses instances de gouvernance mérite d'être clarifiée et des choix devront être faits clairement sur ce que l'on attend de la

7 Efficience : rapport coûts / résultats

représentation des jeunes.
Il en va de même concernant la place des associations de jeunes qui sont aujourd'hui peu présentes côté marocain (deux) et côté français (une).

Ces trois grands éléments de constats nous amène à formuler des recommandations :

1. d'ordre stratégique pour prendre en compte l'enjeu de pérennisation de la concertation pluri acteurs grâce à l'émergence de réseaux professionnels en capacité de produire des analyses issues des expériences de terrain (pôles thématiques) et valorisables au niveau national par une plateforme d'association,
2. concernant le dispositif opérationnel pour à la fois poursuivre les expériences de terrain et produire de la matière pour les pôles thématiques et continuer le travail de renforcement de capacités des OSC,
3. concernant la gestion du programme pour la rendre plus performante en lien avec les enjeux précédemment cités.

4. Recommandations

4.1. Recommandations d'ordre stratégique

4.1.1. Renforcer la logique de réseau

La stratégie de pérennisation des dynamiques impulsées, affirmée en fin de PCM II et reprise dans le PCM III, passe par la dynamisation de réseaux inter-associatifs avec deux propositions en discussion :

- ✓ une plateforme d'associations
- ✓ un conseil national des jeunes

Nous reviendrons sur ces deux propositions mais au préalable il nous semble important de poser quelques repères théoriques qui permettront de mieux situer les propositions.
Trois types de réseaux sont potentiellement en constitution au sein du PCM II :

- ✓ des réseaux territoriaux en lien avec les PCP. Par définition, l'objet fédérateur de ces réseaux est le territoire et ils peuvent difficilement être les éléments constitutifs de réseaux plus grands sur cette base territoriale (mais peuvent rejoindre des logiques thématiques).
- ✓ Des réseaux de compétences en lien avec les pôles thématiques qui peuvent s'agréger pour prendre en compte des problématiques plus larges.
- ✓ Un réseau potentiel de représentation, de concertation et de défense des propositions des organisations membres du PCM. Cette dynamique est en cohérence avec la volonté du PCM II de permettre l'implication des OSC dans la co-construction des politiques publiques en faveur de la jeunesse (ou au moins qu'elles aient une influence sur la définition de ces politiques)

Pour ces deux derniers types de réseau qui sont de nature professionnelle, trois facteurs clés de réussite doivent être gardé à l'esprit :

1. un objet fédérateur qui doit répondre à une définition précise et partagée (donc négociée) par tous les acteurs du réseau. De nombreux réseaux meurent d'être nés sur des incompréhensions et c'est ce qui explique qu'un objet concret et précis permet à un pôle thématique de démarrer plus facilement sur de bonnes bases.
2. une distribution des rôles entre acteurs qui soit acceptée de tous et où chacun se sent reconnu par les autres.
3. un effort d'explication et d'investissement dans la communication qui permet à tous d'avoir la même compréhension de l'objet commun et d'attirer de nouveaux membres.

Les propositions qui vont suivre sont à replacer dans ce cadre théorique.

<u>S'appuyer sur l'articulation des échelles et des outils</u> :
Nous l'avons vu, les pôles thématiques ne pourront mobiliser des réseaux de compétences que s'ils savent se saisir d'objets fédérateurs et compris de tous. Les FAP et les PCP produisent des expériences concrètes dont certains pôles thématiques ont su se saisir. Il faut encourager et appuyer cette valorisation des expériences de terrain.
A charge des pôles thématiques de croiser et d'analyser ces expériences pour produire des argumentaires au service de stratégies de plaidoyer portées par le réseau de représentation et concertation.

Expériences (FAP et PCP) Pôles thématiques Plaidoyers

C'est en amenant dans le débat, leurs expériences de terrain analysées que les associations de jeunesse construiront leur légitimité auprès des pouvoirs publics.

Poursuivre le développement des relations avec les pouvoirs publics marocains au niveau national :

En s'appuyant sur une communication institutionnelle renforcée et en valorisant les expériences de terrain analysées par les pôles thématiques, le PCM III doit poursuivre son travail volontariste d'ouverture vers les pouvoirs publics concernés par les questions de la jeunesse. L'émergence d'un réseau de représentation et de concertation reconnu par les pouvoirs publics en sera facilitée. Nouer un dialogue régulier avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports, sans minimiser les difficultés, semblent à terme incontournable. Il s'agit donc bien de passer d'une stratégie pragmatique à une stratégie volontariste de relations institutionnelles avec toutes les institutions pouvant être concernées par le programme (Ministère de la Jeunesse et des Sports, Ministère de l'éducation… concernant la jeunesse mais aussi, comme c'est déjà le cas, DGCL concernant la stratégie territoriale…)

Quels réseaux appuyer ?

Dans ce contexte, des réseaux de compétences (formation professionnelle et insertion, ESS…) liés aux pôles thématiques devraient naturellement émerger.

Ils devraient faciliter la constitution d'une plateforme des associations marocaines de la jeunesse (ou a minima impliquées dans des actions en direction de la jeunesse) qui pourra s'appuyer sur :

- ✓ une légitimité à produire une analyse sur les politiques d'appui à la jeunesse construite sur la valorisation d'expériences de terrain
- ✓ une reconnaissance comme interlocuteur par les pouvoirs publics préalablement impliqués dans le processus d'émergence de la plateforme.

Il ne peut s'agir, pour nous, que d'une plateforme marocaine ce qui n'empêche qu'elle, ou ses membres, continuent d'entretenir des relations partenariales avec les associations françaises pour ne pas perdre les acquis des relations franco-marocaines. Si le besoin d'un espace de construction d'une position (d'un discours) des acteurs de la société civile sur la jeunesse semble nécessaire, cela peut potentiellement se faire en lien (ou au sein) des collectifs existants.

A contrario, la formalisation d'une plateforme d'associations franco-marocaines, n'auraient pas le même sens (dans la mesure où elle serait légalement possible) et surtout pas la même légitimité pour être un interlocuteur des pouvoirs publics marocains sur les questions de la jeunesse.

Cela n'empêche en rien, la poursuite des partenariats inter associatifs franco-marocains, ni l'émergence de partenariats entre la future plateforme marocaine et des associations ou collectifs d'associations françaises.

Une troisième voie serait la formalisation d'une instance pluri acteurs (dans la mesure où un statut de type Groupement d'Intérêts Publics est possible) qui constituerait l'espace de concertation entre acteurs publics et privés. La constitution d'un lieu de production d'une analyse propre aux OSC resterait, dans ce cas, entière.

L'appui à l'émergence d'un conseil national des jeunes ne se situe pas du tout dans le même contexte. Nous n'avons pas repéré dans le cadre du PCM II d'organisations de jeunes pouvant revendiquer une légitimité de compétences ou de représentation suffisante pour constituer la base d'un conseil national. L'accompagnement des associations de jeunes qui se mobilisent dans le cadre des dynamiques locales, et en particulier des PCP, doit par contre être poursuivi. Une position trop volontariste du PCM III, au niveau national, pourrait d'autre part rentrer en contradiction avec des initiatives institutionnelles (Ministère de la Jeunesse et des Sports…) et être potentiellement contreproductive en rendant plus difficile le renforcement de nécessaires relations avec ces institutions.
Il n'est cependant pas possible d'ignorer que des associations membres et non membres du PCM II militent pour la création de ce conseil.

4.1.2. Ajuster la gouvernance :

Repositionner le COPIL
Nous l'avons vu, en se professionnalisant le PCM II a « naturellement » été confronté à des conflits de compétences entre instances de gouvernance (principalement le COPIL) et équipe professionnelle (bureau exécutif). Des ajustements sont donc nécessaires pour repositionner clairement le COPIL dans son rôle politique. Si la théorie est simple, la pratique l'est beaucoup moins ! Certaines conditions doivent pour cela être réunies :

- ✓ un effort, encore plus important, de préparation des débats du COPIL en apportant des informations sélectionnées et analysées, doit être fait. Cela suppose un grand degré de confiance entre les membres du COPIL, le chef de file et le bureau exécutif.
- ✓ une plus forte autonomie du bureau exécutif sur les questions opérationnelles sous le contrôle du chef de file.

Quelles que soient ces évolutions, des ajustements permanents resteront inévitablement nécessaires pour garder un équilibre et éviter des décisions politiques trop déconnectées des réalités de terrain.

Mettre plus de formalisme dans certaines décisions
La culture de la « recherche du consensus » très présente dans le fonctionnement des instances de gouvernance du PCM stimule les débats, permet un apprentissage de la négociation… et est donc cohérente avec l'objectif de concertation pluri acteurs du programme. Mais ce fonctionnement débouche parfois sur des consensus flous permettant des interprétations diverses ou sur des décisions qui restent en suspens.
Tous les participants n'ont pas la même capacité à faire entendre leur voix, la même aisance à l'oral (ou avec le français) et il est impératif d'en tenir compte dans l'animation des instances de gouvernance pour éviter les frustrations.
Il est donc nécessaire pour les décisions qui demanderont un affichage clair d'aller vers plus de formalisme (des votes) pour leurs donner plus de lisibilité en interne comme à l'externe.

Favoriser la responsabilisation progressive de la plateforme associative

Une part importante de la stratégie de pérennisation du PCM passe par l'appui à une plateforme des associations (de jeunesse ou impliquées auprès de la jeunesse). Cette stratégie nous semble pertinente et cohérente s'il s'agit bien d'une plateforme des associations ***marocaines*** (de jeunesse). Cela suppose que cette plateforme soit mise le plus rapidement possible en situation de responsabilité en devenant l'interlocuteur des pouvoirs publics marocains sur les questions de la jeunesse. Le PCM III devra donc réfléchir sa stratégie de retrait progressif de la concertation avec les pouvoirs publics marocains.

Il sera important d'amener la plateforme à réfléchir si elle souhaite, indépendamment et au-delà de son rôle de représentation et de concertation, offrir des services à ses membres pour valoriser au mieux les acquis du PCM (renforcement de capacités, animation de réseaux thématiques...). Celle-ci devra structurer progressivement les services qu'elle souhaite en fonction de ses capacités et en s'appuyant sur l'expérience du PCM mais il serait dangereux de vouloir transférer des activités du PCM qui pourraient devenir des contraintes pour la plateforme (charges de fonctionnement à assurer), sauf si dans le même temps un transfert de moyens est possible.

La prudence veut que le déploiement de services ne se fasse qu'une fois la plateforme sécurisée dans son rôle principal de représentation et concertation

4.1.3. Prendre en compte les évolutions de la décentralisation

Si les relations avec les collectivités locales restent peu nombreuses dans le PCM, certaines expériences montrent l'intérêt de programmes locaux à collaborer avec les communes (PCP de Tiznit, de Khemisset...) La poursuite du processus de décentralisation (commission consultative sur la régionalisation, finalisation du processus de mise en place de PCD...) demandera au PCM et à ses associations membres d'être très vigilants sur les relations avec les collectivités locales (inscription de certaines actions dans les PCD...).

Cependant sans connaître les évolutions qui seront proposées, en particulier au niveau régional, il est difficile d'aller plus loin qu'une recommandation de vigilance (poursuite du rapprochement avec la DGCL...) !

Le PCM aura tout intérêt à se rapprocher des programmes (actuels et futurs) d'appui à la décentralisation pour travailler sur les questions de formation et d'information des élus dans le domaine de la collaboration des collectivités locales avec la société civile pour la mise en place de plans locaux de développement.

La participation d'élus locaux marocains à la gouvernance du PCM, proposée par certains membres, est une piste à explorer.

Il ne faut cependant pas oublier que le PCM a des moyens limités. Il a, par ailleurs :

- ✓ un objectif de concertation avec les pouvoirs publics dans une logique d'influence sur les politiques publiques en faveur de la jeunesse,
- ✓ une logique de laboratoire avec des ancrages terrain produisant des expériences valorisables à d'autres échelles (nationale en particulier).

Pour que cette stratégie fonctionne, il semble nécessaire d'être prudent sur les extensions géographiques lors de la phase III et de privilégier les ancrages locaux existants et liés aux 7 PCP en cours ou potentiels. Cela permettra de valoriser au mieux les expériences amorcées et d'éviter un saupoudrage de moyens : le rôle de « laboratoire » n'en fonctionnera que mieux.

4.1.4. Renforcer le rôle de stimulateur d'initiatives et de laboratoire de pratiques en faveur de l'implication des jeunes dans la société marocaine

Le PCM, par l'évolution du fonctionnement de ses instances et par les dynamiques pluri acteurs qu'il a soutenues sur l'ensemble du territoire marocain, a parfois favorisé l'émergence d'actions et de pratiques innovantes d'implication des jeunes dans la vie sociale, culturelle, économique, et publique marocaine. Ces expériences les plus pertinentes mériteraient d'être valorisées dans le cadre du futur PCM, afin d'illustrer les champs du possible pour soutenir l'implication des jeunes dans la société marocaine. La capitalisation « au fil de l'eau » proposée plus loin pour le PCM III devra se saisir de ces pratiques innovantes.

Pour renforcer le positionnement du programme comme un outil au service du changement des politiques, stratégies et pratiques concernant la jeunesse marocaine, le PCM dans sa nouvelle configuration gagnerait :

- ✓ à renforcer sa stratégie d'identification, de soutien, et de valorisation auprès de ses membres, des pouvoirs publics et des acteurs marocains de l'éducation et de la jeunesse, d'approches innovantes permettant à des jeunes de s'inscrire dans des parcours d'apprentissage de la citoyenneté active.
- ✓ à favoriser, par ses dispositifs d'appui technique (Bureau Exécutif), d'animation de réseau (Pôles Thématiques) et financier (FAP ; PCP), la création d'espaces qui permettent d'accompagner l'expression plurielle de la jeunesse, pour ensuite s'en saisir afin d'influencer les politiques publiques (locales ou nationales) liées à la jeunesse. Il s'agit de valoriser les dynamiques innovantes portées par des jeunes, dans toutes leurs diversités grâce aux différents outils.
- ✓ à renforcer son soutien aux dynamiques territoriales pluri acteurs car ce sont ces expériences qui ouvrent le plus à l'implication concrète des jeunes dans la vie locale, et donc à l'apprentissage de l'engagement.

4.1.5. Définir quels jeunes le programme cible-t-il prioritairement.

Pour que la parole des jeunes puisse prendre tout son sens dans le futur PCM, une question d'ordre stratégique devra donc impérativement être débattue : à quels jeunes le PCM s'adresse-t-il :

- ✓ Aux jeunes les plus en difficultés, comme le souhaiterait l'Entraide Nationale ?
- ✓ A ceux ayant le moins d'opportunités (accès à l'éducation, à la formation, à l'emploi, à la mobilité…) ?
- ✓ Aux jeunes ruraux ou aux jeunes urbains ?
- ✓ En priorité aux jeunes militants et aux jeunes souhaitant s'impliquer dans la vie locale, ou à ceux qui en sont le plus éloignés ?…

La réponse à cette question est essentielle car elle permettra de déterminer plus précisément :

- ✓ Les motivations et les attentes des membres du programme vis-à-vis des jeunes « porte parole » dans les espaces politiques ;
- ✓ Les modalités d'associations et de représentations des jeunes dans ces espaces ;
- ✓ Ce que le PCM souhaite produire et partager comme analyse et comme discours sur des questions spécifiques liées à « l'implication des jeunes dans la société marocaine »

Cette question est à mettre en lien avec la nécessaire évolution et articulation des

instruments du PCM II au service d'actions pluri-acteurs innovantes et concrètes (thématiques ou territoriales), qui pourront être capitalisées et diffusées. Cette connaissance sur les pratiques pourra utilement alimenter les travaux de pôles thématiques plus ciblés ; elle renforcera aussi la capacité des acteurs du programme à influer sur les politiques publiques « jeunesse » tant au niveau local, régional que national.

4.2. Recommandations concernant le dispositif opérationnel :

Un acquis important du dispositif opérationnel du PCM II est indiscutablement le renforcement de capacités qu'il a permis dans une logique de formation – action et cela à plusieurs niveaux :

- ✓ ***Conception et gestion de projets*** : les différents outils, mais les FAP plus particulièrement, par leur exigence dans la 1ère version et par leur accompagnement dans la 2ème version, ont « tiré les organisations vers le haut ». Toutefois, les associations chef de file n'ont pas systématiquement partagé leurs savoir-faire (plus spécifiquement de gestion financière) et le travail de renforcement des capacités dans ce domaine doit être poursuivi.
- ✓ ***Dialogue pluri-acteurs*** : les différents outils, les PCP plus particulièrement, ont permis un réel apprentissage de la concertation pluri-acteurs. Ces capacités doivent également être renforcées pour permettre des changements d'échelles : de concertations provinciales vers des concertations régionales, nationales voire internationales.
- ✓ ***Formalisation et capitalisation des expériences*** : ce sont les pôles thématiques qui peuvent jouer un rôle primordial ici. Les pôles « « formation et insertion professionnelle », et dans une moindre mesure « économie sociale et solidaire » ont montré qu'ils pouvaient être des espaces de formalisation et de valorisation des expériences de terrain des membres (issus des FAP, des PCP et d'autres expériences hors PCM). Il faut accompagner les pôles pour qu'ils renforcent leurs capacités de formalisation et de capitalisation

Le renforcement de capacités est un effet indéniable du dispositif opérationnel du PCM II et le renforcement de l'autonomie des membres par le renforcement de leurs capacités doit devenir un enjeu pour le PCM III. Les outils du dispositif opérationnel du PCM III devront donc avoir une dimension explicite de renforcement de capacités dans les trois domaines précités et grâce à une stratégie d'animation et d'accompagnement ayant cet objectif.

4.2.1. Financement d'actions innovantes

Il semble indispensable de conserver une capacité de financement de projets dans le PCM III avec deux objectifs principaux :

- ✓ Le renforcement des capacités en « ingénierie de projet » des associations concernées dans une logique de formation-action
- ✓ La production d'expériences valorisables dans le cadre des pôles thématiques. Cela va dans le sens de donner une fonction de « recherche-action » aux pôles thématiques avec la capacité de financer des expérimentations.

Le travail en cours de réflexion sur la pérennisation des projets « FAP » du PCM II va dans ce sens et peut répondre à ce double objectif.
Il nous semble cependant important que le PCM III garde des possibilités, même minimes, de financer de nouveaux projets avec comme priorité de nourrir la réflexion des pôles thématiques.
Pour cela, conserver une continuité dans les procédures semble logique avec une concept-note, un appui-conseil à la conception et un appui et suivi de réalisation, cette procédure devant garder sa fonction pédagogique.

De même pour répondre à un deuxième objectif de production d'expériences valorisables par les pôles thématiques, il est nécessaire que les projets financés renforcent leurs dimensions « innovation » d'une part et pluri acteurs, d'autre part.
Définir des critères caractérisant un projet innovant est toujours difficile et subjectif, il est donc plus opérationnel de poser la question en termes d'insertion dans les problématiques portées par les pôles et de réponse à des priorités négociées au sein du PCM.

4.2.2. Programmes Concertés Provinciaux

Les PCP, nous l'avons vu, sont porteurs de dynamiques pluri-acteurs très intéressantes. L'attache territoriale (et l'échelle provinciale) est sans doute un facteur-clé de ces dynamiques permettant aux différents acteurs de se retrouver autour d'un projet pour leur territoire. Cette approche territoriale peut être ressentie par certains acteurs comme contradictoire avec l'approche « jeunesse ». Il est en effet difficile de concevoir des projets de territoire qui ne s'adressent qu'à un seul public.

Les instances de gouvernance du PCM devront aborder ce débat sur le degré de liberté acceptable pour les PCP par rapport à l'entrée « jeunesse ».

Sur ces bases, le PCM devra afficher clairement certains principes pour les PCP :

1. les dynamiques territoriales amorcées sont autonomes et peuvent s'ouvrir à des actions hors PCM
2. La participation des jeunes dans la dynamique territoriale est essentielle pour le PCM : des jeunes acteurs pas obligatoirement bénéficiaires !
3. Les PCP peuvent identifier des actions au bénéfice de la jeunesse mais pas exclusivement de la jeunesse.

4.2.3. Pôles thématiques

Les expériences en cours montrent que les pôles fonctionnent d'autant mieux :

1. qu'ils se saisissent d'une problématique concrète, mobilisatrice car opérationnelle et dont tout le monde à la même perception.
2. que les participants sont à l'aise avec le rôle qu'ils y jouent (y compris celui ou non d'animateur)
3. qu'ils se donnent un plan d'actions réaliste et aux productions concrètes

Il semble donc nécessaire d'envisager un fonctionnement très souple des pôles thématiques en permettant que :

1. des sous-groupes se forment, éventuellement, dans un même pôle autour de problématiques différentes.
2. la logique « pluri-acteurs » se renforce en invitant des personnes ou institutions ressources externes à participer

Pour favoriser ces dynamiques un accompagnement spécifique de la part du bureau exécutif est nécessaire et devra s'assurer que :

1. les expériences issues des FAP et des PCP viennent enrichir la réflexion des pôles
2. les facteurs de réussite du fonctionnement en réseau, rappelés plus haut, soient réunis (problématique faisant l'objet d'une traduction commune vérifiée, répartition des rôles transparente et acceptée)

4.3. Recommandations concernant la gestion du programme :

La gestion opérationnelle du programme doit faire l'objet de réajustements de deux ordres. En premier lieu, nous l'avons vu, pour que le COPIL se recentre sur des fonctions de décisions stratégiques, il est nécessaire que le bureau exécutif dispose de plus d'autonomie opérationnelle pour développer de réelles fonctions d'animation.
Il nous semble également nécessaire de repositionner les différents outils méthodologiques au service du programme (suivi-évaluation, capitalisation, évaluation) pour combler les manques, éviter trop de redondances, valoriser au maximum les complémentarités.

4.3.1. Un bureau exécutif aux missions reprécisées :

Un enjeu majeur du PCM III est de permettre que les expériences issues des FAP et des PCP nourrissent la réflexion des pôles thématiques qui produisent des analyses utilisables, à l'avenir, par la plateforme des associations marocaines (de jeunesse) dans sa concertation avec les pouvoirs publics.
Un autre enjeu important est la poursuite du renforcement de capacités des membres associatifs du PCM dans une logique de formation-action.
Pour répondre à ces deux enjeux, il nous semble indispensable que le bureau exécutif puisse concentrer son action sur des fonctions d'accompagnement et d'animation. Pour cela, un certain nombre de conditions doivent être remplies :

- ✓ des chargés de mission intégralement affectés à des fonctions d'appui, d'accompagnement, d'animation des FAP, PCP et pôles thématiques,
- ✓ des chargés de mission préparés et formés à ces fonctions d'animation,
- ✓ une équipe stable pour donner la nécessaire continuité à ces fonctions.

Ces propositions sont en contradiction avec une option évoquée pour l'avenir de

déconcentrer une partie de l'équipe du bureau exécutif. La logique de territorialisation des chargés de mission ne nous semble pas compatible avec celle de leur spécialisation dans l'animation d'un outil du dispositif opérationnel.

Le renforcement de la fonction d'appui-conseil, et d'animation dépend également du choix de déconnecter encore plus clairement la gestion administrative et financière du dispositif opérationnel des activités d'appui-conseil pour éviter que « le conseilleur, qui est aussi le payeur, ait toujours raison ». Très concrètement, cela devrait se traduire par :

- ✓ des chargés de mission qui ne font que de l'appui-conseil et de l'animation et soient donc dégagés de la fonction de suivi de réalisation
- ✓ un gestionnaire qui ne s'attache qu'au suivi administratif et financier des différents outils.

Toutes les conditions sont réunies aujourd'hui pour cela (nombre de poste suffisant...), il ne s'agit donc que d'un ajustement des fiches de poste des chargés de mission.

Le même type de réflexion avait justifié le choix d'une gestion différenciée des FAP dans le PCM II mais en oubliant que DIA gestionnaire, avait aussi une fonction politique en tant que membre à part entière du programme et que membre de droit du COPIL. Cette situation a impliqué une clarification des modes de fonctionnement des instances de gouvernance en début de programme. Le bureau exécutif n'est pas dans cette position.

Le positionnement du chef de file, très cadré administrativement et juridiquement, pose peu de problèmes. Il devra cependant être attentif à son rôle d'animateur et de coordinateur pour, autant que faire se peut, prendre de la distance par rapport à la gestion opérationnelle pour animer la réflexion sur la stratégie générale du programme et sa pérennisation.

4.3.2. Repositionnement des outils de suivi-évaluation, capitalisation, évaluation :

Pour éviter les redondances et mieux répartir les investissements en temps de travail, il nous semble important de repositionner les différents outils de suivi et d'évaluation.

Le premier point concerne la mise en place d'un système de suivi-évaluation dès le démarrage de la phase 3 du PCM. Ce suivi-évaluation devra être centré sur la collecte de quelques indicateurs de changement issus du cadre logique (mais pas obligatoirement uniquement). Pour être utile, il devra être simple et négocié entre les différents acteurs qui seront impliqués dans son utilisation :

- ✓ qui collecte ?
- ✓ qui analyse ?
- ✓ qui décide (ou a la responsabilité que des décisions soient prises) ?

L'objet du suivi-évaluation est de faciliter le pilotage du programme en permettant de justifier des évolutions ou réorientations.
Un appui externe court est tout à fait possible pour la mise en place de ce dispositif.

Le deuxième point concerne le processus de capitalisation. Nous proposons une capitalisation dite « au fil de l'eau » qui démarre dès le début de la phase 3 et qui serait un moyen pour les acteurs de terrain de formaliser leurs savoir-faire. Cette capitalisation pourrait se faire à deux niveaux :

- ✓ celui des organisations impliquées dans les FAP et PCP pour leur permettre de formaliser leur savoir-faire qui pourront être plus facilement valorisés et systématisés par les pôles thématiques,
- ✓ celui du programme et de l'équipe du bureau exécutif autour des savoir-faire concernant la concertation, l'animation et l'appui-conseil aux organisations membres, l'accompagnement des dynamiques de réseaux.

Le troisième point concerne l'évaluation. Il semble important de mettre en cohérence les processus d'auto-évaluation et d'évaluation externe pour une phase 3 qui ne durera que trois ans. En début de troisième année, un processus d'autoévaluation accompagnée pourrait démarrer et identifier les points spécifiques et complémentaires que devrait traiter l'évaluation externe se réalisant dans la continuité.

Un tel schéma serait cependant très lourd à mettre en place intégralement.
Pour rester dans un scénario réaliste, car gérable dans le cadre d'une nouvelle phase de trois ans dont l'enjeu principal sera de réfléchir la pérennisation des actions, les trois types d'outils peuvent être coordonnés selon le schéma suivant :

- ✓ une capitalisation « au fil de l'eau » concernant sur quelques pratiques considérées comme particulièrement innovantes
- ✓ un suivi-évaluation en capacité de proposer quelques questions complémentaires
- ✓ ces questions seront à traiter par une évaluation externe très ciblée

Centre International d'Etudes
pour le Développement Local
19 rue d'Enghien 69002 Lyon France
☎ +33 4 72 77 87 50 🖹 +33 4 72 41 99 88
ciedel@univ-catholyon.fr www.ciedel.org

EVALUATION FINALE

DU PROGRAMME CONCERTE MAROC Phase II

Rapport d'évaluation

Annexes

Annexe 1 : extraits des termes de référence de l'évaluation
Annexe 2 : cadre logique du PCM II
Annexe 3 : charte du PCM II
Annexe 4 : présentation synthétique des projets cofinancés (FAP, FAIR et PCP)
Annexe 5 : organigramme de l'INDH
Annexe 6 : liste des personnes rencontrées

Mohamed BOUJA
David HACQUIN
Olivier THOME

Lyon
Juillet 2010

II. L'évaluation

2.1. Justification de l'évaluation

2.1.1. Origine de la demande

Le PCM est actuellement dans sa seconde phase d'exécution (2006-2010). Cette évaluation finale est prévue depuis le commencement du programme, compte tenu du fait que c'est une exigence du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes sur les programmes type PCPA acceptée par les acteurs. Dans ce sens, le budget nécessaire à sa mise en œuvre a été provisionné dès l'établissement du budget prévisionnel du PCM II.

Le PCM dans sa seconde phase prend fin en juillet prochain, il est donc entré dans une période de réflexion collective visant à la pérennisation de son action. La présente évaluation vise à alimenter le programme dans cette réflexion en mesurant ses résultats obtenus et ses effets en fonction des objectifs et résultats attendus de son cadre logique. Elle devra tenir compte et intégrer les éléments déjà évalués dans le cadre de l'auto-évaluation accompagnée réalisée entre 2007 et 2008 dans l'organisation des questionnements évaluatifs, il devra aussi interroger dans quelle mesure le programme a tenu compte de ses recommandations sur les deux dernières années du programme. Enfin, une capitalisation du programme menée en parallèle permettra quant à elle d'analyser les méthodes et processus développés pour l'animation du programme.

2.1.2. Attentes et objectifs de l'évaluation

Les principaux objectifs de cette évaluation sont :

- Analyser, mesurer les effets du mode de gouvernance du programme, des activités réalisées et des modalités de mise en œuvre, dans l'optique d'améliorer la qualité l'action des parties prenantes.
- Alimenter la réflexion des acteurs du Programme (organisations membres et partenaires) pour la poursuite de la dynamique collective pour la pérennisation des processus engagés.
- Rendre compte de la pertinence de l'outil PCPA

Dans ce sens, elle jouera un rôle de conseil pour le Comité de Pilotage du programme en charge de la conduite stratégique du PCM, ainsi que de la définition des orientations concernant la pérennisation du programme.

Le fruit de cette évaluation externe, en complémentarité avec la capitalisation, devra permettre aux instances de pilotage et aux membres du programme de disposer d'une partie des outils nécessaires à la formalisation d'un document de projet constituant une troisième phase du programme.

Au niveau externe, ces deux études alimenteront les réflexions en cours dans le cadre du processus d'Accra sur la question de l'efficacité de l'aide et permettrons de resituer sur le programme dans la dynamique globale impulsée par les programmes concertés pluri-acteurs.

2.1.3. Attentes et objectifs pour le commanditaire

Le Comité de Pilotage du PCM, est le commanditaire de l'étude. Il souhaite de par cette évaluation disposer d'éléments tangibles lui permettant d'évaluer sa stratégie de pilotage du programme, ainsi que le bilan de son action au travers de l'évaluation des processus et des actions mises en place. L'ensemble de ces éléments et les recommandations qui en découlent lui permettront d'alimenter sa réflexion sur l'avenir du programme et de définir sa stratégie de mise en œuvre.

2.1.4. Attentes et objectifs pour les partenaires de l'action

Pour les organisations membres du Programme :

L'élaboration des termes de références de cette évaluation a été réalisée de manière participative. En effet, au mois de juin dernier la commission pérennisation du programme s'est réunie à Paris pour commencer une première réflexion sur les orientations à donner à cette évaluation externe. Les résultats de cette consultation ont servi de base à la rédaction d'une note d'intention qui a été débattue en atelier lors de la dernière assemblée générale du programme en octobre dernier. Les résultats de ces ateliers ont alimenté la rédaction des présents termes de références qui ont été soumis en dernier lieu au comité de pilotage du programme en novembre 2009 pour amendement et validation.
Dans la continuité de cette approche, il est souhaité que cette évaluation créée un espace permettant à nos membres de :

- formuler leur bilan du PCM
- disposer d'un regard externe leur permettant de voir comment a été piloté et gouverné le programme
- retracer quelle a été la dynamique générale du programme pour en définir la poursuite
- mesurer les résultats de l'action collective menée dans le cadre du programme et à déterminer - en fonction des éléments d'analyse disponibles - ses effets et son impact

Pour les partenaires du Programme

- **Les pouvoirs publics français**

Pour ce qui concerne les pouvoirs publics français (Ministère des Affaires Etrangères et Européennes et Agence Française pour le Développement), l'évaluation doit pouvoir contribuer à déterminer le degré d'efficacité, d'innovation et de pertinence du dispositif/outil PCPA, **elle doit démontrer en quoi les PCPA ont développé une nouvelle forme de coopération plus efficace**.
Au-delà de l'échelon français, la question de l'efficacité de l'aide est actuellement au cœur des débats internationaux, en particulier au travers du *Programme d'action d'Accra* : son objectif est d'assurer une meilleure mise en cohérence des stratégies de coopération par la mise en synergie des acteurs impliqués dans ce champ (pouvoirs publics, organisations multilatérale, collectivités territoriales, organisations de la société civile…). En ce sens, le PCM en tant que programme concerté le plus ancien doit donc être en mesure de démontrer la pertinence du dispositif compte-tenu de ces enjeux.

- **Les pouvoirs publics marocains**

Pour ce qui concerne les pouvoirs publics marocains (Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Ministère du Développement Social et Entraide Nationale) il y a une réelle volonté de mettre en œuvre les principes des PCPA, mais ils disposent de peu d'outils pour ce faire. Ils partagent aussi les interrogations des pouvoirs publics français quant à l'efficacité et la pertinence de l'outil. Cette évaluation devra donc permettre de répondre à ces interrogations, mais aussi de définir à partir de recommandations les modalités selon lesquelles ces mêmes pouvoirs publics pourraient se réapproprier les principes d'actions du programme et les outils créés pour assurer leur mise en œuvre.

Le PCM doit donc démontrer la pertinence des modalités de mise en réseau qu'il a mis en place afin de répondre à ces attentes.

2.2. Objet de l'évaluation

2.2.1. Délimitation de l'action à évaluer

L'évaluation externe portera sur la période 2006 à 2010 du PCM, soit sur les trois phases suivantes :

Phase 1 : Démarrage et expérimentation (juin 2006 – fin 2007)
Phase 2 : Ré-orientation puis consolidation des activités (Début 2008 – décembre 2009)

Phase 3 **:** Pérennisation (janvier 2010 – juillet 2010).

L'objet de cette troisième phase est de formaliser les pistes de pérennisation du programme, l'évaluation mise en œuvre à cette même période sera l'un des éléments contribuant à cette réflexion. Elle se concentrera donc plutôt sur une analyse des processus en cours début 2010, plutôt que sur l'analyse de résultats. Cependant, cette période étant celle de la clôture de l'ensemble des projets mis en place dans le cadre du PCM depuis son lancement, les rapports finaux produits alimenteront les consultants concernant les résultats de ces projets.

Enfin, les éléments relatifs à la période de transition du programme (2005) durant laquelle le PCM II a été construit pourront constituer la situation de référence de l'évaluation finale pour l'équipe d'évaluation.

Elle devra analyser en quoi le dispositif de concertation mis en place par le programme a permis aux jeunes marocains impliqués dans le programme d'améliorer leur insertion sociale, économique et citoyenne. Pour ce faire, elle devra analyser le **dispositif de gouvernance** et **les outils** mis en place dans le cadre du PCM.

Il est important de noter, comme cela a été indiqué plus haut, que la gouvernance et les outils du programme ont connu des réadaptions durant l'ensemble de la vie programme afin de servir au mieux sa stratégie. **L'équipe d'évaluation analysera ces ajustements et reconstruira l'évolution de cette redéfinition dans le temps, cette analyse pourra aussi permettre de définir dans quelle mesure la souplesse du dispositif a permis d'améliorer l'efficience/efficacité du programme**.

2.2.2. Postulats fondateurs de l'action dont l'évaluation appréciera la pertinence

Le Programme Concerté Maroc vise à mobiliser l'ensemble des acteurs (représentants des sociétés civiles, des pouvoirs publics et des collectivités territoriales marocains et français) impliqués sur les questions touchant à la jeunesse, à son éducation, à son insertion socio-économique et citoyenne, autour d'espaces de dialogue où la parole de chacun est prise en compte au même niveau. Cette nouvelle forme de dialogue plus équilibrée entre acteurs du nord et sud, mais aussi de différentes « familles », permet de mieux relayer le propos porté par les organisations issues de la société civile et assure une meilleure reconnaissance de leurs actions. Elle renforce aussi la légitimité des pouvoirs publics et des collectivités territoriales chargées de la mise en œuvre des politiques publics dans ce domaine, dans la mesure où leur conception a été portée par l'ensemble des acteurs travaillant sur ces questions. Dans ce sens, le PCM entend assurer une meilleure cohérence des politiques publiques et des actions dans ce champ pour ainsi en renforcer l'efficacité et l'impact.
De plus, le PCM ne considère pas la jeunesse comme une catégorie à part devant faire l'objet de mesures spécifiques dans la mesure les problématiques qui la touche traversent l'ensemble de la société. Elle a donc développé une approche intergénérationnelle où la jeunesse aux côtés des autres parties prenantes du programme est actrice de son propre développement et prend part à la prise de décision à tous les niveaux.

2.2.3. Questions que se posent le commanditaire et ses partenaires, et critères d'évaluation à mobiliser.

Les axes de questionnements évaluatifs ci dessous ont été définis pour venir en complémentarité de la capitalisation du programme, afin de bénéficier d'éléments relatifs aux savoirs faire développés au travers des actions mises en œuvre dans le cadre du PCM, mais aussi des données sur l'impact de ces actions au travers de l'analyse des effets et résultats obtenus (cf. termes de référence de la capitalisation ci-joints).

I – La stratégie du PCM : au niveau de sa gouvernance générale, au niveau des actions du Programme, au niveau transnational, national et local

- Comment la stratégie du PCM a-t-elle évoluée : les nouvelles orientations du PCM2 par rapport au PCM1 se sont elles avérées pertinentes ?
- Le pilotage du programme a-t-il permis la mise en œuvre efficace de la stratégie ?
    - Quelle complémentarité existe-t-il entre le PCM et d'autres programmes mis en œuvre au Maroc : quelles articulations existe-t-il actuellement ? Quels rapprochements pourraient être envisagés ?

1) Partenariat entre sociétés civiles des deux rives

Un des axes stratégiques forts du PCM est le partenariat[8]. L'équipe d'évaluation s'appuiera pour analyser cet axe sur les valeurs définies au sein de la Charte du PCM relative au partenariat qui sont :

- autonomie
- coresponsabilité
- réciprocité

Les modalités de ce partenariat devront être analysées aux différents échelons géographiques du programme (international, national et local)

- Dans quelle mesure ces principes de partenariat ont-ils été mis en application et en quoi ont-ils modifié les relations partenariales entre associations marocaines/ françaises (dans la gouvernance du programme, dans les activités des pôles et projets) ?
- En quoi la démarche mise en place par le programme a-t-elle eu un effet sur renforcement du mouvement associatif, mais aussi de chaque organisation de la société civile membres du programme ?
- Quel a été l'impact de la participation au PCM pour ses organisations membres au niveau marocain et français?
- Quel est le degré de mise en réseau des acteurs du PCM au niveau national en France et au Maroc et au niveau franco-marocain : en termes de communication ? production ? échanges de pratiques ?
- Quelle est la **viabilité/pérennité** de cette mise en réseau inter-associative ?
- Combien d'organisations sont réellement impliquées dans la dynamique du programme ?
    - Comment au-delà de ses propres activités, le PCM a permis de créer des partenariats dans le cadre d'autres projets ? A combien peut-on estimer le nombre de partenariats indirects crées ?

2) Concertation pouvoirs publics, collectivités territoriales, société civile (cf. élus et

8 On peut définir le conception du partenariat tant au niveau de la participation générale au programme que dans les projets en prenant en compte les éléments avancés dans huit points clés issus de la capitalisation inter-PCPA. Elle postule que cette relation de partenariat est basée sur *« un **échange de pratiques** et non pas d'un transfert de savoir ou d'une tentative de modélisation de la part du Nord »* (point 2 de la capitalisation), il est aussi indiqué (point 5) *« que les grandes lignes directrices (le programme) qui forment l'ossature d'un PCPA, visent à favoriser le **renforcement des capacités des OSC du Sud** pour que les conditions préalable à une concertation avec les pouvoirs publics autour des politiques publiques de développement soient requises »*. Enfin, la charte du PCM nous alimente aussi sur cette question du partenariat de part les principes d'**autonomie** où chacune des parties est *« respectueuse des décisions pris collectivement »*, de **coresponsabilité** où les *« responsabilités sont partagées, où les difficultés comme les réussites sont assumées collectivement »* et enfin de **réciprocité** où il s'agit de *« valoriser les savoirs faire des acteurs au Sud comme au Nord »*.

Entraide Nationale)

La concertation entre acteurs de différentes familles est le principe fondateur d'un PCPA. Il passe par le renforcement du dialogue, par la création d'espaces d'échanges - les instances du Programme - régies par les principes édictés par la charte du PCM, où chacun des représentants de la société civile et des pouvoirs publics peut exprimer librement la position des acteurs qu'il représente. Pour les acteurs du PCM, ce mode de concertation assure une meilleure réponse aux besoins des populations, il est aussi vecteur de renforcement de l'impact des politiques publiques.

Mesure de la pertinence de la démarche pluri-acteurs

- En quoi le programme a-t-il favorisé la concertation pluri-acteurs ? La démarche mise en place est-elle **pertinente** compte du contexte dans lequel elle a été mise en œuvre ? A-t-elle renforcé/ **eu un impact/un effet** sur la mise en convergence/en synergie des actions menées par les différents acteurs du programme ?
- Quelles ont été ses forces et ses faiblesses ? Dans quelle mesure peut-on dire qu'elle a abouti ?
- Sur quelles bases/motivations les acteurs et partenaires du programme s'y sont-ils engagés/impliqués ou à contrario pourquoi les acteurs sollicités par le programme ne se sont pas engagés/impliqués ?

  → Au niveau franco-marocain (international) et marocain (national) : pour ce qui concerne les **pouvoirs publics centraux**.

  → Au niveau marocain et français (local) : pour ce qui concerne **les collectivités territoriales et les services déconcentrés de l'Etat**.

- Cette mobilisation a-t-elle évolué au même rythme au niveau national et local ?
- Le mode de gouvernance du programme a-t-il favorisé le développement de la concertation pluri-acteurs ? Est-il en adéquation avec les principes édictés par la charte du PCM ? Est-il intelligible pour nos membres et partenaires ?

Mesure des effets de la concertation pluri-acteurs

- En quoi la concertation pluri-acteurs a-t-elle renforcé les garanties d'une **pérennisation** de l'action du programme tant au niveau de son pilotage général du programme qu'au niveau des projets?

- Quels ont été les effets directs de la démarche pluri-acteurs (pouvoirs publics, collectivités locales, société civile) du PCM?
  - *A-t-elle permis un meilleur accompagnement des jeunes?*
  - *A-t-elle provoqué un changement de perception entre les acteurs institutionnels et de la société civile impliqués dans le programme?*
  - *A-t-elle permis un renforcement mutuel pouvoirs publics, collectivités territoriales, organisations de la société civile ?*

3) Accompagnement de la jeunesse

La démarche du Programme consiste à accompagner les jeunes marocains à être acteurs, et non plus seulement à être bénéficiaires des actions. Ce Programme n'est cependant pas un programme « jeunes pour jeunes », il considère la jeunesse comme une partie intégrante de la société, et les jeunes comme citoyens à part entière, devant prendre part à tous les débats publics et avoir les mêmes droits que tout autre citoyen. Dans ce sens, il a adapté sa gouvernance et ses modalités d'action à ces principes.

Mesure de la représentativité des jeunes au niveau du Programme

- Quelle a été l'évolution de la place des jeunes dans le programme au niveau global, au sein de ses instances décisionnelles et des associations membres au sein desquelles ils

sont impliqués ?
- Quelle a été leur place dans les projets et activités financées par le programme ?
- Combien de jeunes ont été impliqués dans le programme dans son ensemble et au niveau des projets ?

Pertinence de la stratégie de mobilisation des jeunes

- La stratégie de mobilisation des jeunes, tant au niveau du programme que des projets a-t-elle été **pertinente** compte-tenu des objectifs du programme?
  - *Dans quelle mesure la formalisation et la diffusion de l'appel des jeunes du PCM (cf. annexes) a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs de cette stratégie?*
- Le programme et ses membres ont-t-ils mis en place les conditions d'un renforcement du rôle des jeunes en tant qu'acteurs, non plus seulement de bénéficiaires ?
- La cible (les jeunes de 15 à 35 ans) choisie est-elle pertinente compte-tenu des objectifs du Programme ?

II – Un dispositif au service de la stratégie du programme

Afin d'appuyer la mise en œuvre de sa stratégie sur le terrain, le programme a développé trois outils complémentaires (FAP, FAIR et activités transversales) devant contribuer à l'atteinte de ses objectifs. Par ces trois fonds, le programme a souhaité soutenir en priorité des projets porteurs d'innovation (on entend par là des projets répondant à des besoins non couverts par ailleurs ou développant une approche nouvelle quant au traitement de la problématique, pouvant être réplicables et pouvant entrer en articulation avec les politiques publiques du pays concerné).
Le programme se veut aussi un outil de renforcement des capacités de ses membres sur des aspects stratégiques et techniques relatifs à la gestion d'une organisation issue de la société civile. Dans ce sens, il a souhaité influer sur les relations de partenariat société civile, pouvoir publics, collectivités territoriales en permettant l'instauration d'une nouvelle forme de dialogue plus équilibré. Il a aussi mis en place un dispositif de suivi accompagnement visant à professionnaliser ses organisations membres pour ainsi assurer une meilleure reconnaissance de leur action.

1) Méthodes et outils mis en place (FAP, FAIR, pôles thématique)

- Comment les méthodes et outils mis en place ont-ils permis le renforcement des capacités des organisations de la société civile membres du programme ?
- L'ajustement des outils (FAP, FAIR, pôles thématiques) dans le cadre du PCM 2 est-il **pertinent** pour répondre à la demande des bénéficiaires directs ?
- La **cohérence** recherchée entre les différents outils par le PCM2 est elle significative?
- Dans quelle mesure les outils mis en place dans le cadre du programme ont-ils été **efficaces/efficients** pour l'atteinte des objectifs et résultats attendus ? (l'évaluation des trois outils connaîtra obligatoirement des disparités, compte-tenu des adaptations récentes des pôles thématiques et de l'animation provinciale)
- Dans quelle mesure les différentes parties prenantes des projets (jeunes, association marocaines, françaises, pouvoirs publics et collectivités) ont-elles été impliquées dans la conception et le pilotage de ces projets ?
- Les outils de communication visant à renforcer la lisibilité de la stratégie mis en place par le programme ont-ils été **pertinents/efficaces**?

2) Qualité des actions menées en faveur du renforcement de capacités et de la qualification des acteurs

- L'allocation des moyens humains et financiers au niveau des équipes du programme (bureau, association Dia, chef de file) au suivi des projets et activités du programme a-t-elle est **efficiente/efficace**
- Les actions d'accompagnement au travers des procédures, de l'appui à la formalisation et la mise en œuvre des projets et les procédures de reporting mises en place pour les organisations membres et les jeunes menées par les équipes techniques du programme ont-elles été **efficaces/efficiente** ?
- Dans quelle mesure y'a-t-il eu mutualisation des outils de suivi entre les différents fonds ?

- L'accompagnement des porteurs de projets a-t-il contribué à leur professionnalisation/qualification ?

3) Les projets et activités du programme

Analyse des résultats des projets et activités

- Dans quelle mesure les projets et activités mis en place ont-ils contribué à l'atteinte des objectifs du programme ainsi que développement de sa stratégie ?
- En quoi le programme a-t-il contribué au travers des projets et des activités transversales qu'il a soutenu a :

- favorisé l'amélioration de l'accès des jeunes à des dispositifs éducatifs de qualité ?
- rendu les jeunes acteurs d'une économie sociale et solidaire ?
- amélioré l'insertion et la participation des jeunes dans la vie publique et associative ?

Mesure des effets et de l'impact des projets sur le terrain

- Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au développement de projets **innovants** pouvant être essaimés sur le territoire marocain et entrer en articulation avec les politiques publiques marocaines?
- Quels ont été **l'impact et les effets** des projets et activités du PCM en matière de renforcement des dynamiques sociales et des partenariats?

L'équipe d'évaluation analysera plus précisément la stratégie développée par le programme ainsi que les projets et actions menés sur la base des critères suivants : pertinence, cohérence et efficacité. Elle analysera par ailleurs en fonction des éléments disponibles ses effets et son impact.

Recommandations :

Les consultants devront orienter leur analyse sur les processus mis en place dans le cadre du programme au travers de sa stratégie, ses projets et ses activités dans ses deux premières phases.

L'analyse devra intégrer les recommandations issues de l'auto-évaluation accompagnée, ainsi que les éléments analysés dans le cadre de la capitalisation du programme.

Enfin, les consultant-tes devront inscrire cette mise en perspective dans le contexte marocain et plus globalement sur la dynamique impulsée par les programmes concertés pluri-acteurs au niveau mondial.

L'ensemble de ces éléments devra permettre de retirer des recommandations pour la formalisation du PCM dans une troisième phase tant sur la question de la stratégie, de la thématique choisie et des outils nécessaire à leur mise en œuvre.

L'équipe d'évaluation pourra faire, dans son offre de service, des propositions de réorganisation, de reformulation et/ou de hiérarchisation des questions évaluatives en fonction de sa compréhension de la problématique, des enjeux et des objectifs de l'évaluation qu'elle aura exposé par ailleurs.

2.3. Méthodologie

L'un des enjeux de cette évaluation est de permettre à nos membres de pouvoir s'exprimer sur le bilan qu'ils tirent des activités du programme en leur donnant la possibilité de formuler leur point de vue sur les améliorations à lui apporter. Cette démarche devra permettre à terme d'alimenter la réflexion sur les pistes de pérennisation du programme. Dans ce sens, il est essentiel de concevoir cette évaluation selon une **méthodologie participative**, afin d'assurer l'implication de nos membres dans la mise en œuvre de l'étude.

Comme indiqué au préalable, les travaux d'évaluation doivent venir en complémentarité des travaux de capitalisation en l'alimentant d'élément qualitatif et quantitatif permettant d'illustrer les points fort et les points faible de la démarche mise en place par le Programme dans l'optique d'améliorer l'accompagnement de la

jeunesse dans son insertion socio-économique et citoyenne.

Enfin, cette évaluation devra permettre de mettre en lumière les forces et faiblesses du Programme :

- En retirer des recommandations pour la construction de son avenir/pérennisation
- Valoriser ses réalisations

2.3.1 Echantillon

Critères indicatifs pour constituer l'échantillon:

- représentativité des acteurs impliqués dans la dynamique
- représentativité géographique (international, national, local)
- projets innovants /projets qui rencontrent des difficultés
- projets qui contribuent à la mise cohérence de la stratégie du programme
- projet mobilisant les différents types d'acteurs impliqués dans le programme
- projets FAP/ projets FAIR/Programme Concertés Provinciaux/Activités transversales
- projets plus anciens/ projets récents
- projets intégrant la problématique du handicap et du genre

L'équipe d'évaluation fera une proposition d'échantillonnage lors du cadrage de l'étude.

2.3.2 Etapes proposées

1 : Première phase d'analyse documentaire

2 : Cadrage de l'évaluation

Objectifs de la phase de cadrage :

- Connaissance par l'équipe d'évaluation de l'histoire du programme et de l'historique de son déroulement.
- Production d'une première image des réalisations du PCM dans sa seconde phase et précision des questionnements et des hypothèses.
- Validation de la méthode et des échantillons

Cette étape, se déclinera en :

- Une réunion de cadrage entre l'équipe d'évaluation, et les membres du Comité de suivi de l'évaluation du PCM. Une note de cadrage sera présentée à cette occasion par l'équipe d'évaluation suite à l'étape d'analyse documentaire. Les différents échantillonnages de projets et de personnes à rencontrer seront également déterminés lors de ce temps de rencontre.
- Des entretiens complémentaires avec les salarié-es de Solidarité Laïque, de Dia et du Bureau du PCM pourront être prévus à la suite de cette réunion de cadrage.

3 : Analyse documentaire complémentaire

4 : Elaboration des outils de collecte de données et prises de contacts pour la mission d'évaluation

5: Enquêtes de terrain en France et au Maroc :

Le binôme d'évaluateurs franco-marocain effectuera des enquêtes de terrain auprès des membres du PCM et d'autres acteurs éventuels (partenaires etc..) au Maroc et en France, pour collecter les éléments permettant de répondre aux questions posées dans la note de cadrage.
La mission terrain au Maroc fera l'objet d'au moins un atelier de restitution dit « à chaud ».

6. Synthèses, décisions / résolutions et restitutions intermédiaires

- Restitution du rapport provisoire d'évaluation au comité de suivi de l'évaluation.
- Rendu et présentation du rapport provisoire lors d'un COPIL sur une journée :
- Premier jour : restitution du rapport par le consultant en COPIL en présence du F3E, pour validation des analyses et des recommandations pour la suite du PCM 2 et débattre des mises en perspective
- Second jour: Discussion et élaboration par le COPIL hors appui externe, des propositions de résolutions à intégrer dans le document programme PCM III.

• Le rapport provisoire sera aussi restitué à l'AG du PCM qui aura lieu les 26 et 27 juin 2010 au Maroc. Des entretiens complémentaires pourront être menés par l'équipe d'évaluation sur place au Maroc afin d'approfondir des aspects précis de la première série d'enquêtes.

7 : Rendu des documents finaux et valorisation

Les consultants devront finaliser l'ensemble des documents attendus sur la base des discussions pour le 31 juillet 2010 au plus tard. Des restitutions élargies en France et au Maroc sont à prévoir entre les mois de septembre et octobre 2010.

Il est demandé aux consultants de faire dans leur offre des propositions détaillées en ce qui concerne la méthodologie d'accompagnement qu'ils se proposent d'utiliser (étapes de l'évaluation, outils utilisés…) et de faire éventuellement d'autres propositions méthodologiques argumentées, en tenant compte de la proposition de déroulement faite ci-dessus.

Les consultant-tes présenteront également, dans leurs offres, le calendrier qu'ils proposent pour l'évaluation, la répartition du nombre de jours de travail proposée entre chaque expert-e aux différentes phases de l'évaluation, et l'articulation entre les membres de l'équipe d'évaluation.

2.3.3. Rôle du commanditaire et de ses partenaires.

Un comité de suivi de l'évaluation composé des principales parties prenantes du PCM 2, du F3E et de personnes ressources est constitué pour piloter tout le processus d'évaluation. L'équipe d'évaluation sélectionnée devra donc rendre compte de façon régulière à cette instance de l'avancée et des résultats de l'évaluation.

2.3.4. Produits attendus de l'évaluation et restitutions

Les documents attendus sont :

- une note de cadrage de 5 pages maximum
- un rapport intermédiaire et un support de présentation orale (20 à 40 pages maximum)
- un rapport final et un support de présentation orale (20 à 40 pages maximum)
- un note de synthèse globale de l'évaluation, ce qu'il faut en retenir (2 à 4 pages maximum)

Les restitutions prévues sont :
- une restitution intermédiaire en comité de suivi de l'évaluation
- une restitution intermédiaire au comité de pilotage du programme
- une restitution intermédiaire en AG du programme au Maroc
- une restitution finale élargie en France dans la période septembre/octobre 2010
- une restitution finale élargie au Maroc dans la période septembre/octobre 2010

2.4. Moyens

2.4.1. Humains

L'évaluation sera réalisée par un binôme de consultant-tes français et marocains expérimenté-es afin de pouvoir bénéficier d'un regard croisé sur le programme et d'une meilleure appréhension des problématiques liées aux contextes français et marocains. Les deux évaluateurs devront réunir les compétences suivantes de façon complémentaires :

- Profil sociologie/ science politique
- Expérience significative en évaluation de programme
- Expérience de l'accompagnement et du conseil auprès d'ONG et d'associations.
- Expérience de travail en situation pluri-acteurs.
- Connaissance des questions liées aux relations entre la société civile et les pouvoirs publics.
- Connaissance des questions liées aux politiques jeunesses au Maroc et en France
- Connaissance du Maroc et des enjeux de développement dans ce pays

Le/la consultant-te chef de mission aura la responsabilité du bon déroulé global de l'évaluation (il/elle est cosignataire d'une convention tripartite avec F3E/SL). Le chef de mission sera l'interlocuteur du comité de suivi de l'étude aux étapes de cadrage, restitutions et aura la responsabilité de la rédaction du rapport d'évaluation.

2.4.2. Financiers

Le montant du budget de l'évaluation est de 32140€ TTC (coûts directs). La mission est estimée à 50 jours travaillés au total pour toute l'équipe d'évaluation. Ce budget comprend les honoraires de toute l'équipe d'évaluation, les per-diems, les frais de transports nationaux et internationaux. Les imprévus (montant maximum : 5 % des coûts directs) seront calculés sur la base des propositions reçues.

2.5. Calendrier de l'évaluation

Dates	Lieu	Objet	Qui
12 mars 2010	Paris, F3E	Réunion de cadrage	CS, F3E, Equipe d'évaluation
Avril-Mai 2010	France et Maroc	Mission d'évaluation	Equipe d'évaluation
Avril-Mai 2010	/	Rédaction rapport	Equipe d'évaluation
21 mai 2010	France	Restitution intermédiaire 1	CS, F3E, Equipe d'évaluation
29-30 mai	France	Restitution intermédiaire 2	COPIL du programme , Equipe d'évaluation
26-27 juin 2010	Maroc	Restitution intermédiaire 3	AG PCM, Equipe d'évaluation
Juin 2010	Maroc	Entretiens complémentaires	Equipe d'évaluation
31 Juillet 2010	/	Rendu du rapport final	Equipe d'évaluation
Septembre-Octobre 2010	France	Restitution finale élargie	CS, équipe d'évaluation, F3E, autres
Septembre-Octobre 2010	Maroc	Restitution finale élargie	Equipe d'évaluation, membres PCM, autres

2.6. Liste des annexes

- Synthèse des éléments de la capitalisation et de l'évaluation réinvestie dans le PCM II
- Synthèse de l'Auto-évaluation accompagnée
- Document de capitalisation inter-PCPA
- Termes de références capitalisation
- Charte du PCM
- Cadre logique du PCM
- Appel des jeunes du PCM

Annexe 2 : Cadre logique du PCM II

CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectifs généraux	**Ensemble pour accompagner la jeunesse marocaine à être actrice d'un développement humain solidaire**	*Indicateurs-clés liés à l'objectif général:* Rang IDH du Maroc > 125 Taux de scolarisation > 57 Taux de scolarisation dans le secondaire > 31 Taux d'alphabétisation des jeunes filles > 38,3	Rapport annuel du PNUD / Maroc Rapport annuel du Centre d'Etudes et de Recherches Démographiques (CERED) Rapports annuels de l'Internationale de l'Education	
Objectif spécifique	Contribuer, par une stratégie concertée d'associations françaises et marocaines, avec leurs pouvoirs publics, à une plus grande implication des jeunes dans la société marocaine.	*Indicateurs montrant que l'objectif du Programme est atteint:* Existence d'un cadre de concertation pérenne Nombre de jeunes bénéficiaires des projets & activités transversales du Programme. Hausse du taux de scolarisation parmi les jeunes bénéficiaires Baisse du taux de chômage parmi les jeunes bénéficiaires Nombre de jeunes intégrés dans des instances et actions associatives & publiques.	Rapports intermédiaires et final du Programme. Rapports d'activités des projets Rapport d'évaluation externe Produits de Capitalisation Rapports SCAC & MCNG Secrétariat d'Etat à la Jeunesse	*Conditions externes nécessaires* Pas de dégradation notable de la situation économique et politique Mobilisation des pouvoirs publics marocains
Résultats attendus	Résultat 1: Un cadre de concertation et de renforcement entre associations françaises et marocaines, et avec les pouvoirs publics est mis en œuvre et pérennisé	Implication des pouvoirs publics français et marocains dans le Programme (instances de pilotage et de concertation). Reconnaissance institutionnelle du cadre de concertation établi par le Programme. Financement autonome du cadre lui permettant d'assurer sa pérennité après le Programme. Fonctionnement régulier d'instances de pilotage et de concertation du Programme (AG, Copil, collège marocain) Fonctionnement régulier d'instances exécutives du Programme (Bureau exécutif, Commission de sélection des projets, pool d'experts) Nombre et qualité des activités transversales (Séminaires/Forum, Formations, Groupements d'intérêt thématique, Visites croisées, Campagnes de Sensibilisation et d'Education au Développement, Plaidoyer) Participation de tous les membres à l'ensemble des activités (projets, activités régionales et activités transversales)	Conventions de partenariat entre associations du PCM II et pouvoirs publics marocains au niveau national et local. Compte-rendus des réunions des instances du PCM II (Copil, AG, …) Rapports d'activités des instances exécutives (Bureau, CSP, …) Compte-rendus des activités transversales. Actes des séminaires, Fora, ...	*Conditions externes devant être réalisées:* Transparence et démocratie dans/entre les associations. Transparence des relations entre les associations et les pouvoirs publics et maintien d'un environnement politique propice à l'ouverture et à la confiance entre acteurs associatifs et publics. Bon déroulement des élections et nominations internes Disponibilité de ressources humaines compétentes
	Résultat 2: L'accès des jeunes à des dispositifs éducatifs de qualité est amélioré	Nombre & typologie des dispositifs éducatifs créés / renforcés. Nombre et lieux d'implantation d'enseignants/éducateurs spécialisés dans l'éducation des populations marginalisées Nombre et qualités d'actions novatrices dans des domaines spécifiques (santé, droits, sexualité)	Rapports d'activités des projets soutenus Rapports régionaux Fiches de suivi du Bureau exécutif	*Conditions externes devant être réalisées:* Bonne réponse des milieux éducatifs Participation active des publics cibles

	Résultat 3:Des jeunes sont acteurs d'une économie sociale et solidaire	Nombre et diversité d'emplois et d'activités créés par et pour des jeunes. Augmentation des revenus des bénéficiaires des actions. Acteurs et dispositifs économiques existants impliqués dans les actions soutenues par le Programme. Adhésion de chaque action à la « Plate-forme marocaine de l'Economie Sociale & Solidaire au service de l'Homme ».	Rapports d'activités des projets soutenus Rapports régionaux Fiches de suivi du Bureau exécutif	*Conditions externes devrant être réalisées:* Bonne réponse des décideurs économiques sollicités (privés & publics) Nombre suffisants de porteurs de projets économiques Acceptation par toutes les parties prenantes des conditions éthiques liées à l'économie solidaire
	Résultat 4:La participation et l'insertion des jeunes dans la vie publique et associative sont améliorés	Type et nombre d'espaces de rencontre et de dialogue. Existence de mécanismes de promotion des jeunes au sein des instances associatives ou publiques. Parité dans les associations/projets (hommes/femmes et intergénérationnelle)	Rapports d'activités des projets soutenus Rapports régionaux Fiches de suivi du Bureau exécutif	*Conditions externes devant être réalisées:* Participation active des bénéficiaires Mobilisation du tissu associatif hors-PCM Facilités de déplacement des acteurs du programme dans l'espace euroméditerranéen
Activités à développer	Activités relatives au Résultat 1: Activité 1: Fonctionnement d'organes de gouvernance et de coordination Activité 2 : mise en oeuvre des fonds. Activité 3 : Mise en œuvre de stratégies d'actions régionales (pôles régionaux) Activité 4 : Mise en place de formations et d'un service d'accompagnement au bénéfice des associations. Activité 5 : Mise en œuvre d'une stratégie de valorisation / communication/ plaidoyer. Activité 6 : Capitalisation. Activité 7 : Organisation de Fora, séminaires, … Activités relatives au Résultat 2: Activité 1:Echanges de savoir-faire sur la formation pédagogique des enseignants. Activité 2: Formation de jeunes aux métiers de l'éducation Activité 3: Création et/ou renforcement de structures éducatives (centres de ressources, espaces culturels, établissements scolaires, bibliothèques, équipements sportifs …). Activité 4: actions en faveur de l'accès à l'éducation des populations marginalisées et/ou enclavées (milieu rural, filles, personnes handicapées…). Activité 5: actions novatrices dans les domaines de l'éducation à la santé & à la sexualité, aux droits, etc ... Activités relatives au Résultat 3: Activité 1 : Soutien à la création d'activités et d'entreprises sociales et solidaires par des jeunes, notamment au moyen de formations professionnelles et de dispositifs d'insertion adaptés. Activité 2 : Valorisation des savoirs & savoir-faire locaux et des traditions de solidarité. Activité 3 : Mobilisation d'acteurs économiques pour soutenir les jeunes acteurs d'économie sociale et solidaire Activités relatives au Résultat 4: Activité 1: Création et/ou renforcement d'espaces de dialogue et d'expression des jeunes. Activité 2 : Création et diffusion d'outils et de supports pédagogiques d'information et de sensibilisation. Activité 3 : Création ou renforcement de dispositifs de participation des jeunes à la vie publique et associative Activité 4 : Création et promotion d'échanges avec l'espace euro-méditerranéen. Activité 5 : Mise en place de forums associatifs pour une plus grande implication des jeunes	***Moyens :*** a- Outils financiers : 1) Le Fonds d'Appui à Projets. 2) Le Fonds d'appui aux Initiatives Régionales. b- Moyens techniques : Bureau exécutif au Maroc, doté des moyens nécessaires à son bon fonctionnement (moyens de communication, bureautique, …). c- Moyens humains : Bureau: 5 salariés permanents à temps plein, dont un Directeur Exécutif. Des moyens humains en terme de gestion et d'animation seront nécessaires.	Rapports périodiques du Chef de File Fiches de suivi du Bureau exécutif ***Coûts*** Montant global du Programme : **5 280 364 EUR.** Allocation des fonds : Fonds à Projets : 2 651 000 EUR Fonds d'Appui aux Initiatives Régionales : 440 000 EUR Activités transversales : 565 097 EUR Fonctionnement du dispositif général : 1 624 267 EUR Durée du Programme : **48 mois.** Montant de la requête à la MCNG : **3 919 559 EUR**	**Conditions pré-requises:** Poursuite de la mobilisation et de la dynamique commune des associations françaises et marocaines sur la période suivant le PCM I. Délai raisonnable entre la clôture du PCM I et le démarrage du PCM II

CHARTE DES VALEURS DU PROGRAMME CONCERTE MAROC 2006-2010

Nous, organisations Françaises et Marocaines, membres engagés dans le Programme Concerté Maroc, déclarons adopter, partager et mettre en pratique dans l'ensemble de notre action collective et de nos actions particulières, les **sept valeurs** suivantes :

a. La démocratie :

Entendue comme un concept englobant l'ensemble des valeurs et des principes partagées. La démocratie recouvre la dimension d'écoute, de partage, de participation et de décision collective mettant en évidence les autres valeurs adoptées.
La dynamique interne et le fonctionnement des instances de gouvernance du Programme seront les garants de la démocratie :

- La légitimité du Comité de pilotage chargé de l'exécution et de la conduite du PCM sera issue de l'Assemblée générale du PCM qui constituera la base électorale du Programme et l'unique organe souverain auprès duquel le Comité de pilotage rendra compte de son action.
- Toutes les décisions seront prises par consensus ou vote à la majorité et seront sanctionnées par un rapport transmis à l'ensemble des acteurs membres du Programme.

b. L'exemplarité :

Le PCM II comme un laboratoire favorisant l'innovation sociale ; chantier innovant pouvant servir d'« aiguillon » aux pouvoirs publics.
Cela implique donc l'ouverture vers l'environnement institutionnel, socio-économique etc..

Le Programme veillera à encourager les membres à rechercher l'exemplarité au sein de leurs projets.

c. L'autonomie :

La mise en place de modalités de coopération respectueuses des décisions de chacun des acteurs. Elle implique une relation de partenariat entendue comme favorisant la recherche de l'autonomie politique, technique et financière de chacun des partenaires.

Par ailleurs, l'autonomie n'est pas l'indépendance. C'est au contraire la condition d'une interdépendance acceptée par des acteurs conscients des apports de chacun et partageant les mêmes valeurs, objectifs et intérêts.

d. La parité :

Tout en veillant à la prise en compte des diversités et réalités des contextes locaux (territoriaux et sociaux), le Programme devra veiller, à la recherche d'une représentativité et d'une égalité entre les sexes d'une part, et entre les générations d'autre part.

e. La transparence :

Réciproque en tout, elle signifie la visibilité et la lisibilité des procédures de décision (financière, régulation des conflits,…).
De même, elle vise à la transparence budgétaire.
Elle exigera de s'assurer de la bonne circulation d'une information de qualité sur le programme et les projets (notamment transparence liée à l'état d'avancement des différents projets et des actions du programme…)

f. La coresponsabilité :

C'est la définition partagée des responsabilités (champs de compétence de chaque partenaire)
Elle implique par conséquent le partage réel des pouvoirs (système de gouvernance, modalités et gestion des décisions transparents), le fait d'assumer ensemble les difficultés rencontrées de même que de valoriser ensemble les réussites ; elle suppose par conséquent l'élaboration en commun des projets, leur montage, leur rédaction et leur dépôt (avec la connaissance et la signature de toutes les parties prenantes).

g. La réciprocité (entre partenaires institutionnels, entre personnes, dans les règles et les procédures) :

Il s'agit de reconnaître et valoriser les savoir-faire des acteurs au Sud comme au Nord.
Il s'agit de faire appel et mobiliser les savoir-faire et compétences des acteurs du Sud (économiques, techniques…).

Enfin, de valoriser les pratiques sociales de chaque partenaire et de travailler sur des applications concrètes de ces pratiques.

ANNEXE 4 : présentation synthétique des temps forts du programme et des différents projets cofinancés (FAP, FAIR, PCP)

Sont présentés ici quelques éléments de réalisation qui permettent de resituer chronologiquement certains temps forts du PCM II.

06/2006 – 03/2007	04/2007 – 01/2008	02/2008 – 12/2008	01/2009 – 12/2009
AG constitutive Mise en place et fonctionnement du COPIL, des CCM et CSP Election des référents régionaux lors de l'AG constitutive Définition des procédures et 1er appel à projets FAP Définition des procédures FAIR Formation aux procédures FAP Sélection et démarrage des 6 projets FAP	Mise en place de 4 pôles thématiques Prise en compte de la coopération décentralisée Refonte des procédures et 2ème appel à projet FAP 1er appel à projet FAIR et sélection de 7 projets 1 cycle de formation « projet » avec 3 sessions Echanges Sud- Nord Lancement de l'autoévaluation 2 forums « jeunesse » Salon des associations du PCM + 1 conférence	AG et Evolution du COPIL qui devient l'instance unique Réflexion sur le volontariat et le bénévolat Sélection et démarrage de 7 projets FAP Démarrage des 7 projets FAIR Formation gestion et suivi financier Echanges Sud- Nord Réalisation de l'auto-évaluation Evolution des pôles territoriaux : provinces (à la suite de l'autoévaluation) 4 conférences territoriales et une conférence nationale (Formalisation de l'appel des jeunes du PCM)	AG et Evolution du COPIL qui intègre des jeunes Cofinancement de 4 programmes d'actions des pôles thématiques Suivi des 11 projets FAP et accompagnement du 12ème Démarrage de 5 PCP après étapes préalables et de 2 nouvelles étapes préalables de concertation provinciale Organisation de rencontres sur la pérennisation des actions du programme Lancement de la capitalisation Préparation de l'évaluation

Les tableaux qui suivent donnent une vision synthétique des projets FAP, FAIR et PCP mis en œuvre et permettent de resituer l'analyse qui suivra.

Projets FAP

Intitulé du projet	**Domaine**	**Localisation**	**Cibles**	**Associations dans le consortium**
JISR développement	Accès à l'éducation Développement social Echanges franco-marocain	Région de Doukala-Abda	Jeunes scolarisés et jeunes de quartier de Safi	1 association française et 1 association marocaine
Création d'un diplôme marocain d'animation socioculturelle	Animation socioculturelle : - reconnaissance - référentiel métier	National	Jeunes animateurs	3 associations françaises et 6 associations marocaines
Structure d'aide aux étudiants déficients visuels de l'université	Insertion de jeunes handicapés dans l'enseignement supérieur	Casablanca	Jeunes étudiants déficients visuels	1 association française et 1 association marocaine

Intitulé du projet	Domaine	Localisation	Cibles	Associations dans le consortium
Hassan II				
Renforcement des capacités des jeunes ruraux	Formation et échanges professionnels Appui aux micro-entreprises	Région de Souss Massa Drâa	Jeunes ruraux	1 association française et 1 association marocaine
Cré'acteurs au service d'un développement local rural	Tourisme solidaire et produits du terroir	Moyen Atlas	Producteurs locaux et acteurs locaux du tourisme	3 associations françaises et 4 associations marocaines
Insertion professionnelle de jeunes en situation précaire	Formation d'éducateurs Formation et insertion professionnelles de jeunes	Casablanca, Marrakech, Safi	Jeunes en situation précaire	1 association française et 2 associations marocaines
Projet TAYOUGA	Insertion de jeunes handicapés en milieu rural par la création de micro entreprises	Ouarzazate et sa région	Jeunes handicapés ruraux	1 association française et 1 association marocaine
Appui à l'insertion professionnelle de 100 jeunes déscolarisés	Création de centres d'orientation et d'insertion professionnelle	Casablanca et Marrakech	Jeunes déscolarisés	2 associations françaises et 3 associations marocaines
Jeunesse, territoire et citoyenneté	Création de Conseil Jeunesse et Territoire et Plan d'actions Jeunesse et territoire	4 territoires pilotes à Rabat, Khemisset, Tendrara, Khenifra	80 jeunes des territoires pilotes	2 associations françaises et 5 associations marocaines
Plateforme marocaine du volontariat	Favoriser le volontariat des jeunes comme moyen de mobilisation citoyenne	7 lieux d'implantation des associations partenaires	Jeunes volontaires	1 association française et 7 associations marocaines
Caravanes de devoirs et droits des jeunes	Formation de jeunes aux droits de l'Homme et aux droits des jeunes	Région de l'Oriental	Jeunes d'Oujda et Zaïo	1 association française et 3 associations marocaines

Projets FAIR

Intitulé du projet	Domaine	Localisation	Cibles	Associations impliquées
Diagnostic participatif de la problématique de la déperdition scolaire	Pôle de concertation autour de la déperdition scolaire	4 provinces de l'Oriental	Jeunes en déperdition scolaire	SDM, AGEF, Association des jeunes handicapés et leurs amis
Artisanat des femmes tisseuses à domicile	Formation des jeunes filles et création d'une coopérative	Khemisset	Jeunes filles de Khemisset	Tagmate, Mouvement Twiza, RBC
Initiative de promotion de l'économie solidaire	Création de revenus alternatifs pour les jeunes mineurs.	Villes minières de l'Oriental	Jeunes de Jerada, Touissit, Bouarfa	AOSFS, Issaaf Jerada solidarité et développement, AMAL Tendrara, FJM
Forum régional des jeunes	Créer une cadre de concertation entre les jeunes et les acteurs du développement local	Région d'Agadir	Jeunes de la région d'Agadir	AMDS, ATDC, Azilal

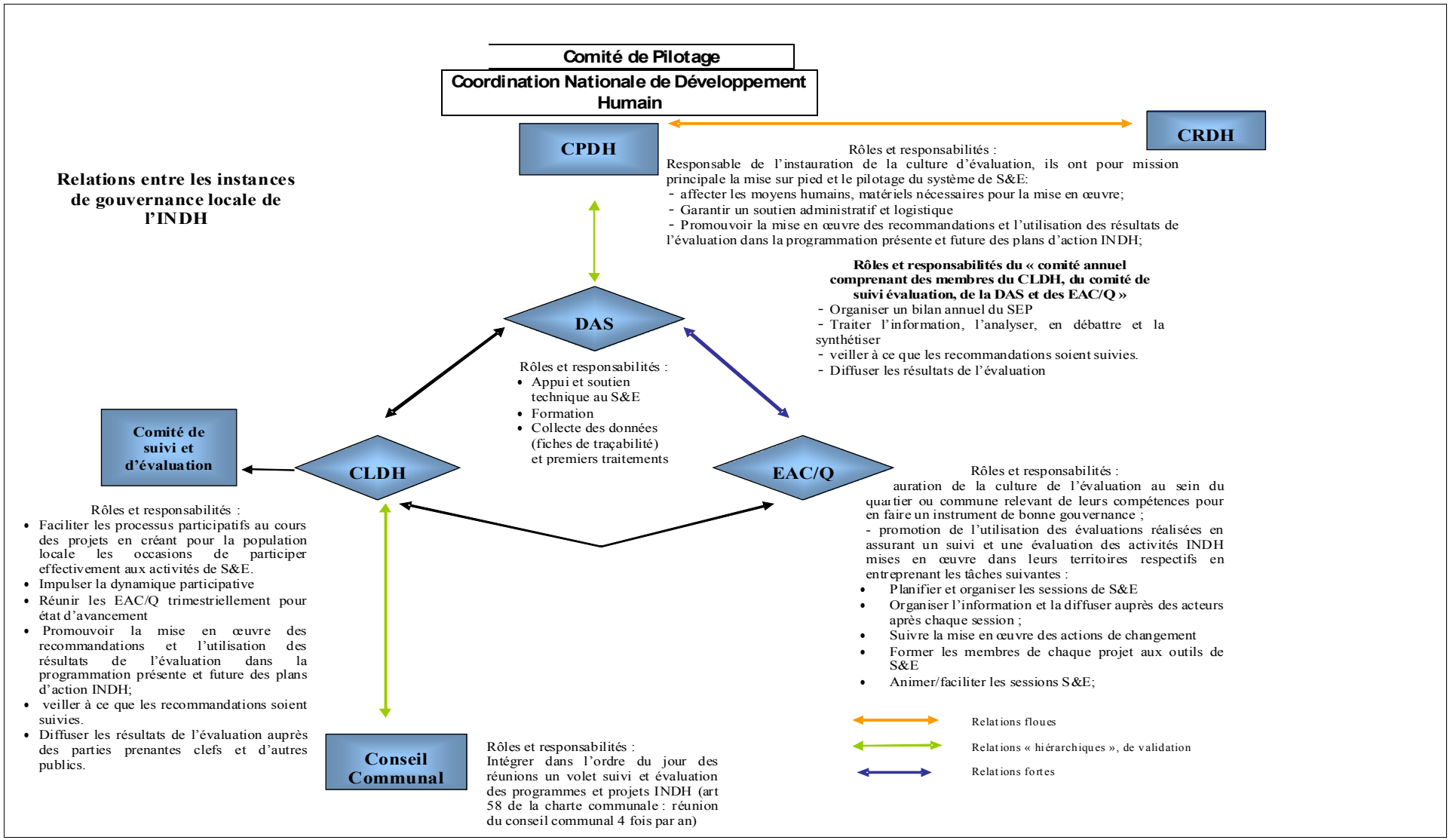
Intitulé du projet	Domaine	Localisation	Cibles	Associations impliquées
Observatoire des valeurs dans les établissements scolaires	Sensibiliser les jeunes sur le comportement en milieu scolaire Créer un cadre de concertation	Région de Safi/ Youssoufia/ Gzoula	Jeunes scolarisés	Nahda Gzoula, Essalam, Likaa
Santé et hygiène de vie	Création d'un cadre de concertation pour la sensibilisation et l'éducation à la santé	Région du Grand Casablanca	Jeunes de Casablanca	FOL, AMARDEV, Chouala, Al Mawahib, ALCS Casablanca
Forum citoyen des jeunes	Création d'un cadre de concertation entre les OSC, les jeunes et les pouvoirs publics locaux	Province de Tata	Jeunes de la province	Tiwizi, Tagadirt, Tamount, Tamanart, Amalou

Programmes Concertés Provinciaux

PCP Tiznit	Renforcement des capacités des jeunes à participer à la chose publique locale	Tiznit	Jeunes de Tiznit	ATDC, Azilal, Rarba, Amoudou, Hia oua Houa Siyan, Anamour, ALCS, Association des Activités Sociales et éducatives du lycée Almassira Alkhadra
PCP Marrakech	Création d'une dynamique pluri-acteurs pour une politique d'animation culturelle et sportive	Marrakech	Jeunes de Marrakech	CDRT, Eclats de Lune, Action Jeunesse, Al Karam, UCPA Maroc
PCP Jerada	Création d'une dynamique provinciale pluri acteurs de développement local	Province de Jerada	Jeunes de la province	Gafait pour la Culture et le Développement, Issaaf Jerada solidarité et développement, Zraig pour le Développement
PCP d'Agadir	Renforcement des capacités organisationnelles des associations et des élus	Agadir	Jeunes de la province	Iligh, Collectif des associations Bensergao, réseau des associations Anza Tadart, Union de l'Action féminine, Initiative Jeunesse
PCP Khémisset	Pour une citoyenneté axée sur l'environnement	Province de Khémisset	Jeunes de la province	Mouvement Twiza, Tagmate, Chabab Oulmès, RBC, association de développement et appui aux jeunes promoteurs, réseau provincial du tissu associatif de Khémisset, association Decokh pour le Développement et la Solidarité, Sfassef pour le Développement-, Jeunes pour Jeunes – Tiflet, Naouras- Zhiliga, Maamoura – Tiflet, forum Féminin pour le Développement et la Solidarité, fédération des associations de Khémisset, association jeunes avocats, association des Médecins, Union féminine, Espace Tin Hinan pour l'appui à la femme rurale
EPA El Haouz	Jeunes acteurs au cœur du développement durable	Province de El Haouz	Jeunes de la province	Réseau des associations de la FMALL, espace associatif de la province El Houaz, association de bienfaisance de Dar El Houaz

EPA Larache	Elaboration d'un plan concerté provincial	Province de Larache	Jeunes de la province	MFR Boujedyane, Madinati Larache, FODES de Larache, Fhamni pour les personnes handicapées de Larache, Al-Kasaba de Larache, HODECOL, Initiative Nationale de développement Humain,

ANNEXE 5 : Organigramme de l'INDH



ANNEXE 6 : personnes interviewées

Belghiti Rachid	Fédération des Jeunes Marocains pour le Troisième Millénaire
Ajjouti Driss	PCM Directeur du bureau exécutif
Postic Bérénice	PCM, chargée des Pôles thématiques
Dassouam Jinène	PCM, chargée des FAIR et PCP
Hamzaoui Hassan	Commune de Gafait
Hamzoui mohammed	Association Gafait
Ait Ssi Khadija	Jeunes, membre COPIL
Alioua Mahmoud	Association Isaaf Jerada
Azazar Mustapha	Entraide nationale
Djebli Malika	CDRT
Abdollah Ahmed	Fédération Marocaine Léo Lagrange
Nezha Benaicha	Fédération Marocaine Léo Lagrange
Aline Cheneau	Fédération Marocaine Léo Lagrange
Idelhamed Abdellah	Jeune - Directeur Centre socio culturel à Tiznit
Ahjam Abdellah	Association Tazeroualt
Ouammou Abdellatif	Municipalité Tiznit
Rizki Ahmed	PCM
Bouazza Abdellatif	MDSFS
ElHajri Abderrazak	MDSFS
Cherkaoui Abdeljalil	Entraide nationale
Bellarab Yacine	Ministère de la jeunesse et des sports
Ouhabi Aziz	Entraide nationale
Nicolas FRELOT	Service de Coopération et d'Actions Culturelles - Ambassade de France au Maroc
Babaya Abdellah	Tofola Chaabia et ACD
Bakkar Abdeljalil	Asst Initiative Urbaine
Boukhsimi Elbachir	Association Twiza
Lamqaddam El Mostafa	Réseau Carrefour Associatif
Fournir Pierre	Association pour le Développement des Initiatives Citoyennes et Européennes (ADICE)
Tounzi Samir	ACD / Association Likaa
Achibane Lahcen	REMESS / Tighza
Chatou Zoubir	Coordinateur Cré'Acteurs
Sabri Naima	Dépt de la Formation professionnelle / Ministère de l'Emploi
Bouhaddou Mustapha	Consultant Projet Réchida
P. Jashan	Solidarité laïque
M. Boinot	Solidarité laïque
V. Huguenin	Agence Française de Développement
Marina Laabi	DIA, chargée de suivi des FAP
Rémi Boggio	DIA, Président
V. Rouquette	Cités Unies France
D. Jacquot	Migrations et Développement

Annie Becquet	CEFIR
Josiane Ricard	Fédération nationale des Francas
Muriel Lion	Institut Méditerranéen de Formation
Carine Parent	Fondation Auteuil International
Pascale Rachid	Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
Christophe Brosse	PSEAU
Elphège Ghestem	Agrisud
Claire Le Goff	Graines de Soleil / Eclats de Lune