



RAPPORT FINAL

Etude sur les changements auxquels le Programme Concerté Maroc a contribué

Agnès Lambert

Slimane Aziki

Janvier 2015

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier sur Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

SOMMAIRE	3
1. RESUME	7
2. LE PROGRAMME CONCERTÉ MAROC	10
<hr/>	
2.1. Le Programme concerté Maroc, l'ambition de construire ensemble	10
2.2. Le PCM a bénéficié d'un contexte favorable	12
2.2.1. Evolution socio-politique au Maroc	12
2.2.2. Emergence et diversification de la société civile marocaine	13
2.2.3. Nouveaux modes de coopération société civile et pouvoirs publics et au niveau international, entre acteurs nord et sud	16
2.3. La stratégie du PCM	16
3. LES CHANGEMENTS ACCOMPAGNES PAR LE PCM	21
<hr/>	
3.1. Enjeu, finalité et approche adoptée pour l'étude	21
3.1.1. Enjeux de l'étude : rendre compte des changements	21
3.1.2. Attentes de Solidarité Laïque et du REMAJEC	22
3.1.3. Approche de l'étude	23
3.1.4. Etapes et choix méthodologiques	24
3.2. Quels changements ?	26
3.2.1. Des acteurs qui ont appris à construire ensemble	28
3.2.2. Des acteurs plus engagés, en particulier les jeunes qui se positionnent et prennent des initiatives	32
3.2.3. Des acteurs plus professionnels, davantage organisés en réseau	34
3.2.4. Des acteurs qui ont une influence sur leur environnement et sur les politiques « Jeunesse »	36
3.3. Comment le PCM a-t-il contribué à ces changements ?	38
3.3.1. Des thématiques alimentées par des actions territorialisées réalisées en consortium	39
3.3.2. Une animation transversale pour construire ensemble, s'engager et renforcer les capacités	42

3.3.3. Des procédures co-construites pour appuyer des dynamiques collectives porteuses de projets	45
3.3.4. Donner du temps au temps et rythmer la contribution collective...	50
4. CONCLUSION	54
5. ANNEXES	58
<hr/>	
5.1. Annexe 1 : TDR de l'étude finale du Programme Concerté Maroc	59
5.2. Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées	76
5.3. Annexe 3 : Documentation consultée	82

Sigles

AFD	Agence Française de développement
AG	Assemblée générale
AIDECO	Anbdour et Imin'tizeght pour le développement et la coopération
AMAPPE	Association marocaine d'appui aux petites entreprises
AT	Activités Transversales
ATMDAS	Association troisième millénaire pour le développement associatif du Sud Est
CA	Carrefour associatif
CAD	Citoyenneté et accès aux Droits
CCJAA	Conseil consultatif de la jeunesse et de l'Action Associative
CCM	Commission de Coordination Maroc
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CJ	Conseil de jeunes
CMV	Collectif marocain du volontariat
CNJ	Conseil National des Jeunes
COIP	Cellule d'orientation et d'insertion des jeunes
COFIRPO	Centre d'orientation de formation et d'insertion des jeunes par la promotion de l'Emploi
COFIL	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
EA	Education et animation
ED	Etudiants et développement
EN	Entraide Nationale
ESF	Electriciens sans frontière
ESS	Economie sociale et solidaire
FAIR	Fond d'Appui aux Initiatives Régionales
FAP	Fonds d'appui à projets
FIP	Formation et insertion professionnelle
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations

INDH	Initiative Nationale du Développement Humain
IU	Initiative urbaine
JISR	Jeunesse Initiative Solidarité Régions
MAEC	Ministère des affaires étrangères et de la coopération....
MAEE	Ministère des Affaires Etrangères et Européennes
MCRPSC	Ministère Chargé des Relations avec le Parlement et la Société Civile
MEN	Ministère de l'éducation nationale
MDS	Ministère du développement social
MJS	Ministère jeunesse et sport
OMD	Objectifs Millénaire du Développement
ONG	Organisations non Gouvernementales
ONPF	Office national de la formation professionnelle
OSC	Organisation de la Société Civile
PCD	Plans communal de développement
PCM	Programme Concerté Maroc
PCP	Programme Concerté Provincial
PCPA	Programme Concerté Pluri Acteurs
PCT	Programme concerté territorial
PROCOFIL	Programme Concerté pour l'Initiative Locale
PROJEG	Programme pour la jeunesse et l'action associative en Guinée
PT	Pôles thématiques
RARBA	Réseau d'associations de la réserve biosphère arganeraie
REMAJEC	Réseau marocain pour la jeunesse et la concertation
SCAC	Services de coopération et d'action culturelle

1. Résumé

«Ensemble pour construire des politiques de développement qui prennent en compte les attentes et aspirations de la jeunesse marocaine », telle était l'ambition du Programme concerté Maroc (PCM). Initié dans un contexte national et international favorable, le programme s'est appuyé sur de fortes convictions : un nouveau modèle de développement reposant sur des cadres de concertation et d'action communs entre acteurs publics et sociétés civiles marocaines et françaises ; la jeunesse comme actrice clé du changement ; un fonctionnement de type associatif avec une gouvernance partagée et une charte de valeurs commune. La stratégie du programme¹ a consisté en la conduite d'actions concrètes et innovantes qui ont permis aux organisations de la société civile et aux jeunes d'expérimenter des cadres de concertation et développer un plaidoyer dans le domaine des politiques «Jeunesse». La présente étude a été commanditée par Solidarité Laïque et par le Réseau Marocain pour la Jeunesse et la Concertation (REMAJEC) créé en 2011. L'expérience du PCM a été unique, mais ses effets résultant de la combinaison de plusieurs facteurs et de l'interaction entre un grand nombre d'acteurs sont difficiles à analyser. L'enjeu de l'étude n'est pas tant de «mesurer» des changements, que de comprendre, à partir du point de vue de ses acteurs, comment ils se sont progressivement produits et quelle a été la contribution du PCM à ces processus. Sa finalité est d'alimenter le REMAJEC dans la réflexion sur son positionnement et sa stratégie d'intervention pour le nouveau programme qu'il a défini et qu'il met en œuvre en partenariat avec Solidarité Laïque.

L'étude a mis en évidence 4 grands types de changement. **Des acteurs ont appris à construire ensemble** : les organisations françaises et les organisations marocaines ont développé un partenariat plus équilibré. Les organisations marocaines et les pouvoirs publics ont appris à travailler ensemble. Les jeunes ont pris conscience de leurs responsabilités et ont envie de s'engager.

Des acteurs sont plus engagés sur leurs territoires et dans les quartiers en difficulté, **se positionnent et prennent des initiatives.** **L'implication des jeunes se concrétise** dans la vie locale, dans le développement économique de leur territoire, dans leur université, voire dans la politique.

Les organisations impliquées dans le PCM, se sont renforcées, professionnalisées et structurées. Elles ont acquis également une meilleure maîtrise des questions concernant les «politiques jeunesse». Les jeunes, pour leur part, ont renforcé leurs capacités individuelles et collectives.

¹ Les 3 phases du Programme : PCM1 de 2002 à 2005, PCM2 de 2006 à 2010, PCM3 de 2011 à 2014

Des acteurs commencent à avoir progressivement une influence sur leur environnement - en termes de cohésion sociale et de développement économique des territoires - **et sur les politiques «Jeunesse»** - en lien avec la nouvelle Constitution marocaine.

Le PCM a mis à disposition des acteurs 4 grands types de ressources qui ont contribué à ces changements. **Des thématiques plus précises ont été définies** permettant aux acteurs de partager leurs pratiques, d'avoir une connaissance plus approfondie des jeunes et des politiques les concernant et de s'engager dans des actions collectives et de plaider mieux ciblées. A partir du PCM2, le choix a été fait de se focaliser sur la jeunesse. Cet objectif s'est ensuite décliné en 4 enjeux thématiques: l'apport de l'éducation non formelle dans la lutte contre les déperditions scolaires et la promotion de la citoyenneté pour le thème de l'Education et l'Animation (EA), la participation des jeunes à la définition des politiques publiques, le volontariat et l'engagement associatif étudiant pour la Citoyenneté et Accès aux Droits (CAD), les dispositifs d'insertion des jeunes en situation difficile pour la Formation et l'insertion Professionnelle (FIP) et l'emploi des jeunes ruraux dans le secteur de l'Economie sociale et solidaire (ESS).

L'animation transversale (rencontres, séminaires et forum, visites croisées, formations, appui aux instances du PCM) a permis de construire ensemble, de s'engager et de renforcer les capacités. En 2008, un processus de rencontres territoriales et nationales a été initié par le PCM pour impliquer les jeunes dans le plaidoyer et la construction des politiques les concernant. Il a donné lieu à l'Appel des jeunes sur leur participation à la « chose publique ». Les volontaires ont découvert un monde plus ouvert en partageant leur vécu avec celui de jeunes d'autres régions ou d'autres pays. Les visites croisées entre conseils de jeunes marocains et conseils de jeunes français leur ont permis de développer des collaborations plus équilibrées.

Des procédures ont été co-construites pour appuyer des dynamiques collectives porteuses de projets à différents échelons. A travers l'élaboration de critères concernant la composition des consortiums et l'éligibilité de leurs projets, les procédures ont donné aux acteurs un cadre leur permettant de s'engager et de travailler ensemble et avec les jeunes. L'adhésion aux principes de la charte du PCM et le respect des procédures de mise en œuvre des projets au niveau national ou local ont conduit les organisations de la société civile et les pouvoirs publics à entrer dans un processus d'apprentissage. Les premiers se sont professionnalisés et certains d'entre eux ont ouvert leurs instances aux jeunes, les seconds ont appris à dialoguer avec la société civile. Enfin les procédures co-construites par les acteurs du PCM ont contribué aux politiques publiques en matière de décentralisation.

Un temps suffisant a permis de rythmer la contribution collective. Le PCM s'est déroulé sur 12 ans. Il a été rythmé par différentes phases, avec des périodes de transition qui ont autorisé des moments de bilan et de construction collective. Lors de la première phase,

les acteurs ont appris à se connaître. Pendant la phase de transition entre le PCM1 et le PCM2, les organisations françaises et marocaines ont pris du temps pour redéfinir une stratégie d'intervention commune. Au cours du PCM2, les acteurs se sont engagés dans une gouvernance partagée avec les pouvoirs publics, puis dans un deuxième temps avec les jeunes qui ont été représentés dans le comité de pilotage. Du temps a été requis pour expérimenter, stabiliser et institutionnaliser l'engagement des jeunes à travers la création des conseils de jeunes. L'enjeu de la troisième phase était de renforcer et pérenniser ces dynamiques collectives à travers la création du REMAJEC en 2011 et la mise en place de 48 conseils de jeunes.

Le PCM aura contribué à la diffusion d'une nouvelle culture de la concertation entre organisations de la société civile et pouvoirs publics et d'une autre approche des politiques «jeunesse», dans lesquelles les jeunes sont désormais acteurs. Il a permis d'expérimenter un cadre de dialogue contribuant à la cohésion sociale, ainsi qu'un mode de partenariat plus équilibré entre organisations marocaines et françaises. Toutefois, ces changements demeurent fragiles. Le REMAJEC devra démontrer sa capacité à mobiliser des acteurs divers autour des politiques «jeunesse». D'autre part, le PCM a permis d'expérimenter une autre forme de coopération Nord-Sud, qui concrétise les principes des partenariats inclusifs. Il a démontré qu'il était possible de les mettre en pratique à l'échelle d'un pays, pourvu qu'on s'en donne les moyens.

2. Le Programme concerté Maroc

2.1. Le Programme concerté Maroc, l'ambition de construire ensemble

« Ensemble pour construire des politiques de développement qui prennent en compte les attentes et aspirations de la jeunesse marocaine », telle est l'ambition du Programme concerté Maroc (PCM). Dans un pays où elle représente plus de la moitié de la population, le PCM a fait le choix de travailler pour la jeunesse, en pesant durablement sur les politiques publiques. Au cœur de sa stratégie, il a privilégié une mobilisation en réseau des organisations de la société civile, des acteurs publics et des diverses catégories de jeunes. Cette ambition de construire ensemble s'appuie sur quatre convictions fortes :

1. Un nouveau modèle de développement instaurant des stratégies d'alliances est possible

Il se caractérise par une collaboration en continu entre acteurs publics et sociétés civiles marocaines et françaises au sein de cadres de concertation et d'action communs. Cette disposition est essentielle, les premiers étant des acteurs incontournables dans la définition de politiques publiques et garants de la cohésion sociale, quand les seconds constituent un mouvement représentatif des aspirations de la société agissant au plus près de la jeunesse. Cette concertation assure la mise en place d'une stratégie d'intervention efficace qu'ils co-construisent et co-dirigent, en fonction des réalités locales qu'ils vivent au quotidien. Les compétences et les connaissances de chacun sont ainsi valorisées, et cela permet dans le temps, l'instauration un partenariat plus équilibré sortant d'une relation d'aide.

2. La jeunesse est une actrice clé de changement social qui doit être accompagnée selon une approche intergénérationnelle

La jeunesse est au cœur de la stratégie d'intervention du PCM. Elle doit trouver sa place à tous les échelons du programme dans une logique inclusive, pour pouvoir définir des stratégies et des actions adaptées aux problématiques qu'elle vit. Elle pourra ainsi passer d'un rôle de bénéficiaire à un rôle d'actrice. Cette montée en puissance doit être accompagnée selon une approche intergénérationnelle, pour qu'elle dispose des moyens nécessaires à une contribution effective aux dynamiques de développement engagées à son bénéfice.

3. Le caractère incontournable d'une gouvernance partagée afin de garantir la place de chacun

Pour que ces 3 familles d'acteurs se mobilisent dans le cadre d'une action collective, il est nécessaire de prendre un ensemble de dispositions pour assurer une réelle gouvernance partagée et démocratique. Elle permet de garantir le "vivre ensemble" entre acteurs qui n'ont pas de culture commune de concertation. La mise en place d'un fonctionnement de type associatif intégrant un système d'adhésion en tant que membre du programme sur la base de critères transparents ; la co-construction d'une charte des valeurs entre les partenaires ; et la mise en place d'instances de gouvernance communes sont autant d'éléments nécessaires à son instauration.

Principes d'action de la charte

- Une approche collective reposant sur :

La démocratie où chaque membre du PCM participe de manière égale aux prises de décision du programme,

La coresponsabilité où les pouvoirs sont partagés et où sont assumées ensemble les difficultés comme les réussites (y compris avec les pouvoirs publics),

L'autonomie en menant des actions dans le cadre d'un partenariat équilibré, favorisant la recherche de l'autonomie politique, technique et financière de chacun des partenaires, excluant ainsi tout paternalisme,

La parité à travers l'implication des jeunes comme acteurs du programme, au même titre que les organisations de la société civile et les pouvoirs publics.

- Une conduite de l'action privilégiant :

L'exemplarité, porteuse d'innovation,

La réciprocité qui tend à reconnaître et mettre en valeur les savoir-faire de chacun,

La transparence garantie par la visibilité et la lisibilité des procédures de décision, de gestion, ainsi que budgétaires.

4. Une action efficace ne peut se construire qu'à travers une action de long terme menée à différents échelons

Développer des stratégies ou des politiques publiques durables et adaptées aux réalités du terrain nécessite d'agir à différents échelons territoriaux à travers différents leviers d'actions. Des expérimentations et actions doivent être développées au niveau local pour répondre aux problématiques traitées, puis être partagées dans le cadre d'actions collectives plus larges au niveau territorial, national ou international. C'est de cette manière que des actions de plaidoyer crédibles pourront être menées à ces différents échelons. Ces étapes d'intervention nécessitent du temps pour pouvoir réunir les acteurs concernés, développer les actions, en tirer le bilan et les formaliser, puis les intégrer dans des stratégies de plaidoyer et les mettre en œuvre.

2.2. Le PCM a bénéficié d'un contexte favorable

Le contexte favorable au Maroc est caractérisé par l'évolution socio-politique, l'émergence et la diversification de la société civile, un nouveau mode de coopération entre société civile et pouvoirs publics et au niveau international entre acteurs nord et sud.

2.2.1. Evolution socio-politique au Maroc

Le Maroc s'est engagé dans un processus de démocratisation depuis les années 90, avec l'accès au trône du roi Mohamed VI. De nombreuses réformes ont été entreprises, destinées à moderniser le pays sur le plan social ainsi qu'à réduire la pauvreté et les inégalités.

Les politiques d'ajustement structurel et de libéralisation conduites à partir des années 80 ont entraîné la marginalisation d'une grande partie de la population. Le taux de chômage pour les jeunes qui constituent plus de la moitié de la population² atteint 48 % pour les 15-34 ans³. Les jeunes diplômés sont particulièrement touchés avec un taux de chômage qui monte à 19,4%. Une telle situation porteuse de risque pour la cohésion sociale du pays a conduit le royaume à s'engager à partir de 2005 dans une action politique forte en faveur des couches défavorisées à travers le lancement de l'Initiative Nationale pour un Développement Humain (INDH). Prévu pour une durée de 4 ans (2006-2010) renouvelable, l'INDH vise la mise en place d'un ensemble d'instruments pour favoriser un développement humain et solidaire en touchant les populations les plus enclavées et les zones les plus pauvres. Les thèmes prioritaires de ce vaste « chantier de règne » sont : la lutte contre l'abandon scolaire et l'exclusion, la mise en place d'activités génératrices de revenus en lien avec l'économie sociale et solidaire, les programmes de sensibilisation et d'accès à la santé. L'INDH est mise en œuvre en relation avec la société civile à différentes échelles, communale, provinciale, nationale.

Depuis juillet 2011, le Maroc s'est doté d'une nouvelle Constitution comportant des ambitions démocratiques plus marquées. Elle prône le développement de politiques concertées et l'implication des citoyens, notamment au niveau territorial. Elle reconnaît le rôle de la société civile appelée à contribuer à la définition, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes de développement⁴. La nouvelle Constitution comporte notamment deux grandes dispositions qui constituent une ouverture pour les organisations de la société civile marocaines :

- La régionalisation élargie et la charte communale : Le processus de décentralisation et de déconcentration en cours prévoit une plus forte participation de la société civile à

² 54% de la population a moins de 30 ans en 2013.

³ Rapport du conseil économique et social- Emploi des jeunes- Auto-Saisine n° 2 :2011-février 2012.

⁴ Article 12 et 139 de la Constitution

la prise de décision au niveau local. La Constitution dès l'article 1 indique «L'organisation territoriale du Royaume est décentralisée, fondée sur une régionalisation avancée». La Charte communale, notamment dans son article 14, prévoit la création de différentes commissions de travail au sein de la commune, de même que l'instauration d'une commission consultative parité égalité des chances avec une forte implication de la société civile dans toutes ses composantes.

- Le Conseil Consultatif de la Jeunesse et de l'Action Associative est mis en place. Reconnaisant ses difficultés d'insertion professionnelle, citoyenne, politique, la Constitution accorde une attention particulière à la jeunesse. Elle en appelle à la responsabilité et au rôle de l'Etat qui doit prendre les mesures nécessaires pour permettre aux jeunes d'accéder à l'emploi et à la citoyenneté.

En même temps, des mouvements sociaux, mobilisant en particulier les jeunes, ont secoué le pays durant les printemps arabes en 2011. Ces protestations soulignent la persistance des inégalités économiques et sociales et l'accès limité de la population aux droits civiques et politiques. Mais elles témoignent elles aussi de l'aspiration au changement qui traverse la société marocaine.

2.2.2. Emergence et diversification de la société civile marocaine

En 1983 le Maroc est entré dans un processus de libéralisation de son économie en adoptant un programme d'ajustement structurel sous la houlette des bailleurs de fonds. En parallèle, l'évolution politique, avec la nomination d'un gouvernement d'alternance en mars 1998 conduit par l'Union socialiste des forces populaires (USFP) puis la succession monarchique en 1999, ont constitué, après 39 ans de règne autoritaire, les conditions favorables d'un processus de transition démocratique. Le fort engagement du jeune Roi dans un processus de réformes et le contexte de stabilité politique ont permis, à la différence des pays voisins, l'émergence d'une société civile.

Les bailleurs de fonds comme l'USAID, le PNUD, la Banque Mondiale et l'Union Européenne et les fondations allemandes ont joué un rôle central dans ce développement de la société civile. Ils ont ouvert un accès à des ressources matérielles et symboliques en termes d'appui et de reconnaissance de ces organisations de la société civile. Ainsi les associations caritatives ou de type corporatiste, si elles n'étaient pas nouvelles au Maroc, trouvèrent une nouvelle forme d'identification et de reconnaissance comme organisations de la société civile.

A partir de la fin des années 80 les associations se sont multipliées, mais un grand nombre d'entre elles n'étaient pas réellement en activité. La société civile marocaine s'est progressivement structurée autour de porte-paroles fondateurs de l'organisation marocaine des Droits de l'Homme. Les militants anciens détenus ont pu prolonger leur engagement politique en créant les associations de Droits de l'Homme, l'association Transparency Maroc,

particulièrement active dans la lutte contre la corruption et le Forum Justice et Vérité. Dès le début de la décennie 90, des thématiques de société, en particulier concernant la question des femmes et la révision de la Mudawana (code de la famille) au Maroc ont été le point de départ d'initiative et de mobilisation. La question des mères célibataires mais aussi celle des enfants des rues a également été portée par des initiatives associatives avec des partenaires du nord.

Depuis ces années les acteurs à l'initiative de la société civile se sont diversifiés et ils ont évolué. Les élections législatives de 2002 ont été l'occasion pour plusieurs d'entre eux de se lancer dans une carrière politique. L'association Espace associatif a représenté un creuset pour ces nouvelles personnalités de la société civile marocaine. Dans un contexte de dégradation de l'emploi pour les jeunes, des associations comme l'Association marocaine d'appui à la petite et moyenne entreprise (AMAPPE), l'association marocaine de solidarité et de développement (AMSED), les associations Zakoura et Alamana ont investi le domaine de l'appui à la petite entreprise, aux micro-projets et au micro-crédit avec l'appui des organisations internationales et l'encouragement de l'Etat. Enfin produits des plans d'ajustement structurels, l'explosion urbaine et le développement de l'habitat précaire et insalubre sont devenus un champ de déploiement pour les associations marocaines. Elles ont investi les marges urbaines pour des actions de proximité en réponse à une demande sociale pour l'équipement et l'intégration urbaine. Leur mode d'intervention est structuré autour d'une forme de mobilisation populaire connue par le nom de « amicales » ou « associations » de quartier.

La typologie proposée par G. Denoeux et L. Gateau⁵ résume les modalités d'organisation de la société civile marocaine à la veille des années 2000. Appropriée, par les acteurs marocains, elle est souvent évoquée pour identifier, qualifier voire discriminer telle ou telle association.

1. Des associations régionales dites « makhzénienne » : Elles ont été créées à l'initiative du palais, dès la moitié des années 1980. Elles ont joué un rôle d'accompagnement du quadrillage sécuritaire des villes par une intégration des nouvelles élites urbaines dans un contexte de tensions sociales croissantes. Dirigées par des personnalités proches du Roi elles mènent principalement des activités caritatives, de mécénat, et de faire valoir de la ville.
2. Des associations de développement à vocation économique et sociale : Elles se développent par le biais de l'intervention de Marocains résidant à l'étranger dans les domaines de la santé, de l'appui à la petite et moyenne entreprise, du micro-crédit et enfin du développement rural. Elles ont su en même temps tirer parti des opportunités qui se sont ouvertes dans le champ du développement.
3. Des ONG politiques portées par des acteurs historiques : Elles se mobilisent essentiellement dans trois secteurs, les Droits de l'Homme, le statut de la femme et la

⁵ Les sociétés civiles du Sud, 2004, cf Annexe 3

question berbère. A ces trois secteurs, il faudrait ajouter depuis les années 1996/1997, la lutte contre la corruption et le développement des associations politiques. Ces dernières articulées autour de la mobilisation d'élites politiques se situent à l'antichambre de partis. (Alternative, Maroc 2020).

4. Les associations politiques et islamiques : Il faudrait également ajouter à cet inventaire des associations politiques, les associations nationales ou locales islamistes. Elles sont essentiellement organisées autour de l'association fondatrice Adl wa l'Ihssan, dirigée par le Cheikh Yassine, vieil opposant à Hassan II, et de l'association Harakat attawhid wa l'Islah. Le rapprochement de cette dernière association avec le Mouvement populaire démocratique constitutionnel (MPDC) donnera naissance en 1997 au Parti de la Justice et du Développement (PJD).

Dès les années 90, des initiatives en termes de réseautage des associations sont également à signaler :

- Le GONG : une trentaine d'organisations marocaines en lien avec Terre des Hommes et ENDA Maghreb ont entrepris, dès 1991, de se regrouper autour d'objectifs communs. Ces organisations entendaient capitaliser leurs expériences, développer leurs capacités d'information et de communication, former et professionnaliser leurs cadres associatifs et diversifier leurs financements. Le développement de la concertation avec les communes, l'action sur la législation et l'encouragement de la recherche universitaire sur le monde associatif faisaient également partie de leurs objectifs. Mais l'expérience du GONG s'est soldée par un échec.
- L'Association Marocaine de Solidarité et de développement (ASMED) : fondée en 1993 par des universitaires économistes, elle a été reconnue d'utilité publique depuis 1999. Elle a commencé par centrer ses activités dans les secteurs socio-économiques du monde rural. Elle est devenue une association de services en apportant une assistance technique, logistique et financière à d'autres associations locales. Elle encourage le développement d'associations « intermédiaires » dont le rôle serait de jouer un rôle moteur dans l'activité associative locale. Elle est en lien avec l'AMAPPE et a également de nombreux partenaires publics et financiers.
- Espace Associatif : suite à l'échec du GONG, vingt-neuf associations et personnes ont décidé de créer en 1996 une ONG regroupant plusieurs associations. Au début des années 2000, le réseau regroupait une centaine d'associations venant de divers horizons (Droits de l'Homme, femmes, handicap, amazigh, enfants, citoyenneté, santé, quartier). La mission principale de l'Espace Associatif était le développement du management par le renforcement des capacités professionnelles des cadres associatifs, l'élaboration des outils de travail et la mobilisation de ses membres. Son objectif futur et à long terme était de constituer un contre-pouvoir, dans le développement en général, en termes de démocratie et de citoyenneté.

2.2.3. Nouveaux modes de coopération société civile et pouvoirs publics et au niveau international, entre acteurs nord et sud

Parallèlement, au niveau international, de nouveaux modes de coopération entre société civile et pouvoirs publics se sont développés qui enrichissent et renouvellent l'approche des questions de développement.

La nouvelle contractualisation Etat/ONG a été initiée en France dans les années 90 par le Ministère des Affaires Etrangères et les organisations non gouvernementales au sein de la Commission Coopération et Développement (COCODEV). Elle a permis l'expérimentation de nouveaux instruments que sont les programmes collectifs (programmes prioritaires, programmes inter-associatifs et programmes concertés pluri-acteurs PCPA). Les programmes collectifs et notamment les PCPA offrent un cadre favorable permettant aux différents protagonistes de coopérer autrement. C'est dans cette nouvelle forme de coopération que des partenariats innovants entre les organisations françaises et les organisations au sud ont pu s'expérimenter et se développer.

La mise en œuvre de ces programmes collectifs alimente la réflexion sur l'efficacité de l'aide en lien avec la recherche d'un autre mode de relation entre partenaires du nord et du sud. Elle va dans le sens d'un «plus grand alignement» sur les priorités du partenaire du sud et d'une plus grande «responsabilisation mutuelle». Ainsi, en France, les programmes collectifs ont vu le jour, dont font partie les programmes concertés pluri-acteurs. Le programme concerté Maroc est le premier d'entre eux à avoir été expérimenté au début des années 2000. A ce titre, son évaluation rigoureuse est riche d'enseignements pour élaborer de futurs programmes de coopération. Cela constitue aussi un matériau décisif dans les débats autour de l'efficacité du développement, au sein d'instances internationales comme l'OCDE.

En même temps, les organisations françaises sont conscientes que dans un contexte de mondialisation les enjeux de développement sont les mêmes au nord au sud. La question de l'insertion sociale, économique et politique des jeunes trouve un écho en Europe et en France également frappées par le chômage des jeunes et par une désillusion vis-à-vis de sa classe politique incapable d'apporter une réponse adaptée à de tels enjeux. Même si elle prend une dimension particulièrement explosive dans des pays comme le Maroc où plus de la moitié de la population a moins de 30 ans, il s'agit bien d'une thématique commune aux acteurs du nord et du sud.

2.3. La stratégie du PCM

La stratégie du PCM s'est construite progressivement en tenant compte des réalités du contexte marocain, et en prenant appui sur les différentes études réalisées dans le cadre du

programme ou sur l'outil PCPA. Elle a aussi été alimentée par différentes études réalisées dans le cadre du programme ainsi qu'à travers des exercices plus transversaux tels que la capitalisation entre PCPA finalisée en 2008⁶, la capitalisation des programmes collectif de Solidarité Laïque en 2011⁷, ou encore l'évaluation stratégique de l'instrument programme PCPA finalisée en 2012⁸.

L'encadré ci-dessous rappelle les innovations portées par les différents PCPA⁹ qui ont participé à cette capitalisation. Les différents domaines dans lesquels les PCPA ont innové sont : les relations entre les sociétés civiles du sud et du nord, les relations entre sociétés civiles et pouvoirs publics, la dimension pluri-acteurs de chaque PCPA mais également des projets concrets que les acteurs de chaque programme conduisent. On voit que ces thématiques ont fait l'objet d'expérimentations et de partage d'expériences ayant conduit à des références communes entre PCPA dès 2008. Elles sont aujourd'hui encore au cœur de la présente étude.

La capitalisation entre PCPA a mis en évidence les 8 point clefs qui constituent les aspects innovants de ces programmes qui sont rappelés ici

1. De la dépendance à l'inter-dépendance : la construction collective ne signifie pas : décider au Nord puis agir au Sud. Au contraire, Un partenariat rénové entre les sociétés civiles du Nord et du Sud donne toute légitimité aux sociétés civiles du Sud pour interpeler les Etats du Nord
2. Des relations Nord Sud en mutation : il s'agit d'un échange de pratiques et non pas d'un transfert de savoirs ou de modèle de la part des acteurs du Nord vers les acteurs du Sud.
3. Des relations Nord / Nord remises en perspective : les OSC françaises sont capables de se regrouper et de faire « cause commune » avec l'Etat pour mener une action à l'international. L'Etat ne prend pas le leadership et accepte de ne pas avoir le dernier mot lors des prises de décisions. Cette action concertée bénéficie directement à la société civile du pays qui n'a plus à tenir un discours aux OSC françaises et un autre à l'Etat français ou à ses représentants dans le pays.
4. Une relation rénovée entre pouvoirs publics et OSC : le rôle donné aux représentants des pouvoirs publics (cadres intermédiaires de l'administration et collectivités locales) remet en cause l'idée reçue d'un Etat « corps homogène ». Il conforte l'idée que les représentants des pouvoirs publics peuvent être des passeurs de frontières entre l'Etat et la société civile, et pas seulement de simple exécutant des

⁶ Faire société ensemble, La contribution des Programmes Concertés Pluri-Acteurs à une rénovation du dialogue entre sociétés civiles et pouvoirs publics - 2008, op cit annexe 3

⁷ Repères pour une action collective de coopération au développement. Synthèse de la capitalisation transversale des pratiques de coordination, de gouvernance et d'animation des programmes collectifs de coopération internationale de Solidarité Laïque - 2011, op cit annexe 3

⁸ Evaluation outils PCPA- 2013..., op cit annexe 3

⁹ PCM, Programme concerté pour l'Initiative Locale (PROCOPIIL), PCPA Cameroun, PCPA Congo

décideurs.

5. L'interaction entre « logique programme » et « logique projet » : une part essentielle du renforcement s'effectue à travers un « apprentissage pratique » dont la co-mise en œuvre de projets entre le Nord et le Sud est le pivot. Les acteurs de coopération français remettent ainsi leurs habituelles pratiques d'intervention sur le terrain en cause pour se donner les moyens d'atteindre l'objectif du programme.

6. La « co-maîtrise d'ouvrage » : en considérant fréquemment leurs partenaires du Sud comme exécutants et non pas comme co-décideurs ou co-gestionnaires, les OSC du Nord ne transmettent pas leurs compétences (captation et gestion de financements internationaux, gestion et suivi de projet d'envergure nationale, relation aux Etats du Nord et aux bailleurs internationaux, etc.). En pratiquant la co-maîtrise d'ouvrage, les OSC françaises investies dans les PCPA inversent ce processus.

7. Processus pluri-acteurs ou programme pluri-acteurs : pour travailler ensemble sur ces bases nouvelles, les acteurs investis au sein d'un même PCPA trouvent des modes de fonctionnement, de communication, etc, unanimement acceptés par les parties prenantes. Ces « négociations » préalables au lancement du programme ont pu s'avérer longues et délicates mais, dans tous les cas, ont abouti et ont été structurantes pour la suite.

8. le suivi évaluation des actions et la capitalisation : En intégrant la culture du suivi évaluation au centre des programmes, et en favorisant son appropriation par les acteurs du Sud, les PCPA renforcent les capacités organisationnelles des acteurs du Sud. (pb du suivi de processus) En capitalisant leur expérience, les acteurs peuvent formaliser et définir leur patrimoine commun en termes de savoir-faire.

Une action à différentes échelles. L'ambition de construire ensemble nécessitait de bâtir une stratégie aux échelons international, national et territorial, pour développer des politiques publiques de jeunesse adaptées aux réalités du terrain. A partir du PCM 2, il a donc été décidé de renforcer les capacités d'action des acteurs du programme au niveau des territoires. Ces expériences ont été ensuite valorisées pour alimenter le plaidoyer et le faire remonter aux lieux de décisions, avec un objectif d'influence sur les politiques publiques.

Une action impliquant les différents acteurs clés. En même temps, c'est dans le cadre d'actions de terrain que la concertation entre les organisations de la société civile et les pouvoirs publics a pu se concrétiser, et que les jeunes sont devenus les acteurs des politiques les concernant. Un mode de gouvernance destiné à déterminer les règles et modes d'implication des différents acteurs dans ces actions a été conçu collectivement et intégré dans un cahier de procédures. C'est en particulier à l'échelle locale que les jeunes ont expérimenté leur nouveau rôle d'acteurs, quittant leur statut de « bénéficiaires ». On dénombre, plus de 21 000 participations de jeunes sur l'ensemble des activités du PCM dans sa troisième phase.

Une action innovante et multiforme. Les projets portés à ces différentes échelles par des consortiums d'organisations ont été un cadre d'intervention opérationnel permettant l'innovation, l'expérimentation et le plaidoyer dans le domaine de la mise en œuvre avec les jeunes d'une politique «Jeunesse».

A l'échelle nationale, durant le PCM II Onze projets portés par 39 associations marocaines et 18 associations françaises ont été soutenus par le **Fonds d'appui à projet (FAP)**. Ils étaient destinés à expérimenter des réponses aux problématiques rencontrées par la jeunesse marocaine. Trois d'entre eux ont été soutenus dans le cadre du PCM III tenant compte de leur potentiel d'influence des politiques publiques de jeunesse en matière d'insertion professionnelle des jeunes en situation difficile, de développement d'activités économiques pour les jeunes ruraux dans le secteur de l'ESS et de volontariat. Ces actions ont alimenté la mise en place des pôles thématiques destinés à échanger, formaliser et diffuser les pratiques développées par les membres et partenaires du PCM. Durant le PCM III, on dénombre 5000 participations de jeunes à ces activités. Cent cinquante organisations de la société civile et 30 acteurs publics en ont été membres ou partenaires.

A l'échelle des territoires, durant le PCM II un **Fonds d'appui aux initiatives régionales (FAIR)** a permis de financer 14 projets portés par 32 associations marocaines au sein de 11 provinces. Cet appui a été marqué en 2009, par une évolution du cadre spatial des actions qui est passé de la région à la province, pour renforcer le partage des problématiques territoriales entre acteurs. Des **programmes concertés provinciaux (PCP)** se sont développés, renforçant le travail collectif entre acteurs du développement local. Pour le PCM 3, cet appui a évolué pour aboutir au soutien de treize **Programmes Concertés Territoriaux (PCT)**, qui ont été développés pour laisser aux acteurs du programme la liberté de choisir leur échelon d'intervention, en fonction de la problématique traitée. A la fin du PCM III, cent organisations de la société civile membres ou partenaires du PCM et 78 acteurs publics avaient été investis dans les PCT. On dénombre plus de 5500 participations de jeunes aux activités des PCT, ces jeunes ont organisé directement 46% de ces activités.

Une gouvernance partagée pour garantir la mobilisation collective

La définition et la mise œuvre du programme ont nécessité la mise en place d'un mode de gouvernance global, qui a connu différentes évolutions. Durant la 1ère phase, les membres du programme étaient les organisations françaises et leurs partenaires habituels au Maroc. Deux instances de coordination avaient été mises en place : le comité de coordination du programme au nord et le comité de coordination marocain. Au début du PCM II, un nouveau mode de gouvernance franco-marocaine ouvert aux pouvoirs publics français et marocains a été expérimenté et peu à peu consolidé. 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, est mis en place. A partir de 2008, de jeunes marocains élus siègent également au COPIL.

LE PCM en bref

Les étapes clés

- **Phase 1 (2002-2005): Faire connaissance.** Les objectifs sont axés sur la Lutte contre la pauvreté et les inégalités.

- **Phase 2 et 3 (2006- 2014) : De l'expérimentation à la stratégie d'influence.** L'objectif de ces deux phases a visé à « Accompagner la jeunesse marocaine à être actrice d'un développement humain et solidaire ».

➤ Deux chantiers structurant destinés à assurer la pérennité de la dynamique

- La création du Réseau Marocain de Jeunesse et de Concertation (REMAJEC) en décembre 2011. Il réunit 66 organisations marocaines membres du PCM qui ont souhaité faire perdurer la philosophie et la méthodologie d'intervention du programme au-delà de sa mise en œuvre.

- La création de 48 conseils de jeunes qui ont mobilisé plus de 800 jeunes, pour poursuivre la montée en puissance des jeunes. Ils ont pour objectif de renforcer l'influence directe des jeunes sur les politiques publiques qui les concernent. 38 plans d'actions ont été soutenus, portant sur différentes thématiques.

➤ **Les chiffres clés**

- 35 OSC marocaines et 14 OSC françaises membres à la fin du PCM I, 97 OSC marocaines et 23 françaises membres à la fin du PCM III soit une évolution de 41% ;

- 591 organisations de la société civile, 68 représentants des pouvoirs publics et 36 représentants des collectivités territoriales mobilisés en fin de phase III ;

- 48.000 jeunes mobilisés directement et indirectement ;

- 38 dynamiques collectives soutenues au niveau national et 27 au niveau territorial.

➤ **Les résultats thématiques :**

- Dans le champ de l'éducation : 8500 élèves ou étudiants ont bénéficié d'une amélioration de l'accès au système éducatif et 100 animateurs formés

- Dans le champ de l'insertion socio-économique des jeunes : 3188 jeunes accompagnés dans leur insertion professionnelle ou dans le développement d'une activité économique et 178 travailleurs sociaux formés

- Dans le champ de la citoyenneté : 48 conseils de jeunes créés mobilisant 800 membres, 150 missions de volontariat réalisées et une proposition de loi formalisée, 761 jeunes investis au sein de 111 collectifs étudiants.

3. Les changements accompagnés par le PCM

3.1. Enjeu, finalité et approche adoptée pour l'étude

3.1.1. Enjeux de l'étude : rendre compte des changements

Une évaluation finale du programme était prévue depuis le démarrage de la troisième phase du programme. Au-delà de la redevabilité envers le bailleur, la réalisation de cette étude devait répondre à une réelle préoccupation de la part de ses membres. En effet, le PCM, comme tous les PCPA, s'est inscrit dans des processus longs sur 12 années et complexes, mobilisant un grand nombre d'acteurs autour d'enjeux tout aussi complexes. Il a donc été souvent perçu, notamment par les acteurs du développement qui n'y sont pas directement impliqués comme une « usine à gaz ». Pourtant les acteurs engagés dans l'expérience du PCM, qu'il s'agisse des organisations marocaines rassemblées au sein du REMAJEC, des jeunes marocains impliqués dans le programme, des organisations françaises et des pouvoirs publics marocains et français, reconnaissent unanimement avoir vécu une expérience unique, qui les a profondément bousculés, transformés. Les effets sont indéniables, mais difficiles à restituer, à analyser, à rendre compréhensibles voire à formaliser.

Cette étude doit donc contribuer à dépasser la difficulté des acteurs du PCM (et plus largement des PCPA), en essayant de restituer et d'expliquer les principaux changements auxquels ils ont contribué. Pour parvenir à mieux cerner tout cela, l'étude a opté pour une appréhension des changements auxquels le Programme Concerté Maroc a contribué, à partir du point de vue des différents acteurs engagés dans sa mise en œuvre : les organisations de la société civile et acteurs étatiques (pouvoirs publics et collectivités locales) marocains et français et les jeunes marocains.

Au-delà de l'étude, les acteurs du PCM ont souhaité intégrer une dimension « valorisation » forte à travers la réalisation d'un film, afin de mieux rendre compte des effets de l'outil PCPA. En effet, il est aujourd'hui difficile de trouver un format d'étude permettant de rendre compte de dynamiques collectives pluri-acteurs orientées sur l'appui et la structuration de la société civile. La réalisation du film en lien avec l'étude a reposé sur deux enjeux : rendre compte de l'interaction entre les différents acteurs du PCM et rendre mieux visibles et plus palpables les changements. Le film : «Vers une jeunesse marocaine actrice de son avenir» a été réalisé par Eric Mounier.

3.1.2. Attentes de Solidarité Laïque et du REMAJEC

Enfin, les acteurs investis actuellement dans le PCM vivent une phase de transition. Elle est marquée à la fois par la clôture de 12 années de coopération dans le cadre du PCM en avril 2014 et le lancement d'une nouvelle forme de partenariat entre le REMAJEC et Solidarité Laïque dans le cadre du Programme Concerté Euro-Maghrébin pour la Jeunesse (PROCEMAJ). Il est donc apparu nécessaire de réaliser une étude qui permette de tirer un bilan ciblé et didactique de leur action afin d'alimenter la stratégie de mise en œuvre du PROCEMAJ, en particulier le projet associatif du REMAJEC.

La présente étude a été commanditée par Solidarité Laïque, chef de file des deuxième et troisième phases du programme et par le Réseau Marocain pour la Jeunesse et la Concertation (REMAJEC) créé en 2011 dans le cadre de la troisième phase.

Solidarité Laïque (SL), association fondée en 1956, est un collectif qui regroupe aujourd'hui 52 organisations membres issues de cinq familles d'acteurs : associations, mutuelles, coopératives, syndicats et fondations. Solidarité Laïque intervient à travers ses organisations membres sur l'ensemble des continents dans des actions de solidarité internationale et de coopération au développement. L'accès à l'éducation et l'appui aux sociétés civiles sont au cœur de ses missions.

Le REMAJEC a été créé en 2011 suite à une forte demande des organisations marocaines engagées dans le PCM. Son ambition est de faire perdurer la dynamique initiée par le programme au sein d'une plate-forme nationale d'organisations de la société civile, interlocuteur privilégié des acteurs étatiques et de coopération. Depuis fin 2013 il a assuré le co-pilotage du PCM3 au côté de Solidarité Laïque.

Après la clôture du PCM3 qui a eu lieu le 30 avril 2014, le REMAJEC et Solidarité Laïque ont consolidé leur partenariat à travers l'élaboration d'un Programme d'appui à l'autonomisation d'un réseau marocain au bénéfice de la jeunesse ayant débuté en mai 2014 pour une durée de 3 ans. Les objectifs de ce programme¹⁰ sont :

- Contribuer au renforcement et à l'autonomisation du Réseau Marocain de Jeunesse et de Concertation (REMAJEC) comme un des acteurs clé des politiques publiques de jeunesse. Cet objectif sera atteint à travers : la mise à disposition de moyens pour assurer sa pérennité et la création d'espaces d'animation, de ressources et de veille au niveau local et national sur les questions de jeunesse.
- Renforcer l'engagement et la participation des jeunes marocains à la définition des politiques publiques qui les concernent aux niveaux local et national. Cet objectif

¹⁰ Programme d'appui à l'autonomisation d'un réseau marocain au bénéfice de la jeunesse, SL, REMAJEC, AFD, 2014, op ci annexe 3

sera atteint à travers : la mise à disposition d'outils et de moyens permettant aux conseils de jeunes d'assurer leur mission de manière autonome et pérenne, la reconnaissance de leur statut comme dispositifs de démocratie participative par les pouvoirs publics, le développement de partenariat avec d'autres structures de jeunes.

- Consolider l'expertise sectorielle des membres et partenaires du REMAJEC et fédérer leurs actions pour un plaidoyer collectif autour des enjeux d'engagement et d'employabilité des jeunes. Cet objectif sera atteint à travers : la diffusion et la mutualisation des bonnes pratiques et la mise en place d'actions innovantes faisant du REMAJEC et des conseils de jeunes des références dans le domaine des « politiques jeunesse » et le renforcement de leurs capacités d'influence dans l'élaboration et dans le suivi de politiques publiques en matière d'engagement et d'employabilité des jeunes.

La finalité de l'étude est d'alimenter le REMAJEC dans la réflexion sur son positionnement et sa stratégie d'intervention pour le nouveau programme qui vient d'être présenté et qu'il met en œuvre en partenariat avec Solidarité Laïque. L'étude orientée sur les changements mettra en évidence des champs de capitalisation qu'il sera pertinent d'approfondir dans le cadre du nouveau programme.

3.1.3. Approche de l'étude

Sur la base des éléments présentés ci-dessus, l'étude conduira prioritairement un travail rétrospectif. Elle consistera dans un premier temps en une analyse de l'évolution du contexte marocain lié aux problématiques et enjeux traités dans le cadre du PCM, mais aussi de l'évolution du cadre de coopération franco-marocain par rapport au niveau international, depuis le lancement du programme en 2002. Elle mettra ensuite en évidence la manière dont le PCM a pu contribuer significativement à certains de ces changements.

Le choix méthodologique adopté se veut innovant par rapport aux évaluations centrées sur les résultats et aux évaluations d'impact traditionnelles. Il considère que ce sont ces changements chez les acteurs qui « font » le changement social. C'est-à-dire que si changement social il y a, c'est qu'en même temps des acteurs font évoluer leurs pratiques, leurs comportements, leurs mentalités et la façon dont ils interagissent les uns avec les autres. Ces changements – très qualitatifs – constituent des conditions indispensables à une transformation sociale pérenne.

Par ailleurs, l'enjeu de l'étude n'est pas tant de « mesurer » des changements pour les constater, que de comprendre comment ils se sont progressivement produits. En effet ces processus de changements sont complexes et ne sont pas seulement produits par le PCM. Ils résultent d'une combinaison de facteurs et d'acteurs qui interviennent à différentes échelles.

L'évolution socio-politique qui vient d'être rappelée plus haut (chapitre 1.2) constitue un cadre favorable à ces changements. Il s'agira, dans un deuxième temps, d'analyser dans quelle mesure le PCM a – ou pas – contribué à ces processus et de quelle manière le PCM a accompagné, précédé ou éventuellement pu être un obstacle à ces changements en cours.

En fonction du contexte de mise en œuvre du PCM et des objectifs attribués à cette étude, l'équipe de consultants devait s'intéresser prioritairement aux principales aires de changement auxquelles le programme a contribué « significativement ». Plusieurs d'entre elles avaient été identifiées par le COPILE :

- La structuration de la société civile marocaine
- La place de la société civile et de la jeunesse marocaine dans l'élaboration des politiques publiques
- L'évolution de la jeunesse marocaine,
- La concertation pluri-acteurs,
- Le partenariat Sud/Nord entre société civile.

La méthodologie de mise en œuvre de l'étude devait avoir une dimension participative en prévoyant l'implication des acteurs clés ayant contribué au PCM durant ses 12 années. Un comité de pilotage de l'étude a été constitué pour mettre en œuvre cette étude. Il était composé des organisations chef de file du programme : Solidarité Laïque et le REMAJEC ; d'un représentant des conseils de jeunes soutenu par le programme ; de l'AFD/MAE pour représenter les pouvoirs publics français ; d'un membre de l'Entraide Nationale pour représenter les pouvoirs publics marocains, de personnes ressources marocaines et françaises ayant été fortement engagées dans les pôles thématiques et dans les programmes réalisés à l'échelle des territoires. Le F3E, lui aussi membre du COPILE, occupe la place d'accompagnateur de par son expérience dans la réalisation d'évaluation et d'études des effets et sa connaissance des programmes concertés dont il a accompagné les études à différentes reprises. Des restitutions ont également été organisées au Maroc à deux étapes de l'étude (voir ci-dessous).

3.1.4. Etapes et choix méthodologiques

a. Les étapes de l'étude

Les différentes étapes de l'étude¹¹ ont comporté :

- Une phase de cadrage comportant la participation à l'AG clôture du PCM3, la participation aux COPILE des 14/4 et 6/6/14 et à 2 réunions de travail avec Solidarité Laïque et le F3E.

¹¹ Voir annexe 2

- Une phase terrain du 18/6 au 2 juillet au Maroc comportant des entretiens et visites à Tarroudant, Tiznit, Errachidia, Jerada, Larache, Tanger, Tétouan, Casablanca et Rabat ainsi qu'une réunion des conseils de jeunes à Merzouga sur la question de leur institutionnalisation. Une première restitution à chaud des résultats de l'étude avec des représentants des conseils de jeunes et avec deux associations engagées dans le programme a eu lieu le 1er juillet à Rabat.
- Une phase France en juillet et septembre comportant : une réunion avec les organisations françaises en juillet, des entretiens avec des ONG et avec DPO au niveau de l'AFD, une restitution du rapport provisoire au COPILE fin août.
- Une phase valorisation avec la réalisation du film : comportant un atelier de restitution au Maroc des premiers résultats de l'étude (début septembre)
- Une phase de finalisation du film et de l'étude comportant deux COPILE le 14 novembre et le 17 décembre 2014.

b. Les outils mobilisés

Une grille pour la conduite d'entretiens individuels et collectifs avec les différentes familles d'acteurs¹² : au niveau des territoires, les jeunes et les conseils de jeunes, les responsables des ONG porteuses des projets territoriaux, des élus locaux, des délégués provinciaux de l'Entraide nationale. Au niveau national, des organisations de la société civile fortement engagées dans les pôles thématiques au Maroc et en France, les responsables de l'Entraide nationale et des ministères marocains engagés dans le programme, les responsables de la coopération française impliqués dans le programme en France et au Maroc, enfin l'équipe technique et les responsables de la coordination du programme ont fait l'objet d'entretiens.

La grille d'entretien avait pour finalité de mettre en évidence les changements perçus par les différents acteurs ainsi que les processus ayant conduit à de tels changements. Les différents points ont été abordés dans la grille pour chaque grand domaine de changement que sont l'émergence des jeunes comme acteurs, les relations entre organisations marocaines, les relations entre organisations marocaines et organisation françaises, les relations entre organisations marocaines et pouvoirs publics marocains. Ils ont été : 1) les attentes en termes de changements 2) les changements perçus 3) les facteurs qui ont été favorables aux changements 4) Les changements qui n'ont pas eu lieu 5) Les obstacles à ces changements 6) le rôle spécifique et les effets leviers dus au PCM et aux PCT à l'échelle des territoires.

¹² Voir annexe 2 liste des personnes rencontrées

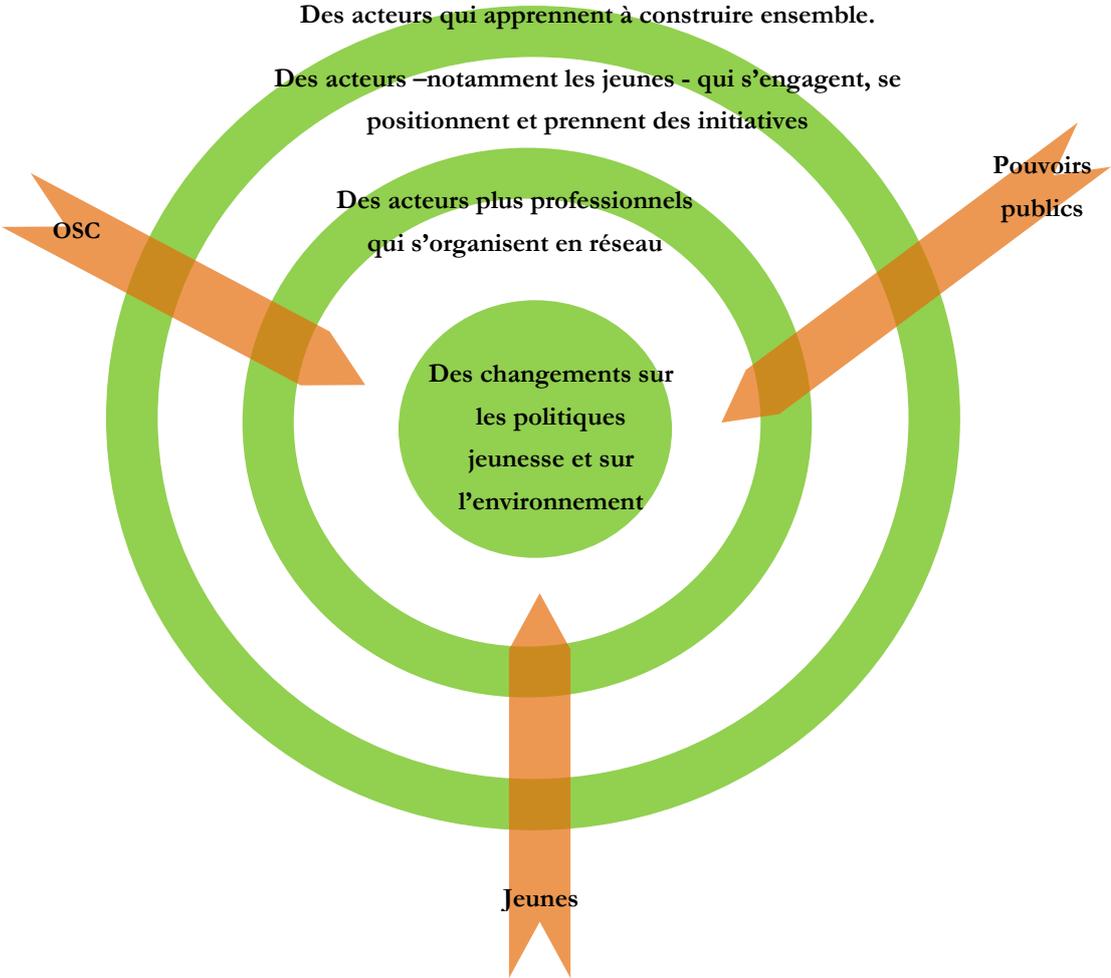
3.2. Quels changements ?

Les résultats des entretiens individuels et collectifs conduits au Maroc et en France avec les grandes familles d'acteur du PCM de même que les réunions de travail avec le COPILE ont mis en évidence quatre grands types de changements :

- D'abord le fait que les acteurs du PCM ont progressivement appris à se défaire de certains travers malheureusement assez courants dans la coopération et le développement. Peu à peu, ils ont appris à travailler ensemble, dans le cadre de relations plus équilibrées et constructives.
- Ces pratiques collectives se sont traduites par une implication accrue des acteurs marocains dans les actions et politiques jeunesse : implication non seulement des OSC et des pouvoirs publics, mais aussi et surtout des jeunes eux-mêmes.
- Parallèlement et petit à petit, les organisations du PCM, notamment marocaines, se sont professionnalisées. Elles se sont organisées en un réseau national. De leur côté, les jeunes se sont eux aussi renforcés, puis progressivement structurés au niveau territorial avec un enjeu de couverture nationale. Enfin, plusieurs acteurs publics ont suivi une évolution parallèle de développement de leurs capacités de dialogue avec les OSC et les jeunes.
- Ces différentes évolutions ont permis aux acteurs de contribuer à des changements tant sur leur environnement immédiat (en termes de cohésion sociale et de développement économique local) que sur les Politiques «Jeunesse».

Ces 4 grands types de changements interviennent progressivement, mais ils ne se déroulent pas de manière linéaire. Ils se produisent de manière simultanée, tout en se renforçant les uns les autres. A titre d'exemple, les organisations marocaines et françaises et les pouvoirs publics respectifs apprennent à travailler ensemble, s'engagent collectivement avec les jeunes, se professionnalisent et renforcent leur influence sur les politiques jeunesse. En même temps, le fait de constater leur plus grande capacité à peser sur les politiques publiques renforce leur envie de travailler ensemble et de se structurer collectivement ; il peut en même temps inciter d'autres acteurs à les rejoindre dans une action collective.

Les grands types de changements



3.2.1. Des acteurs qui ont appris à construire ensemble

C'est progressivement que les acteurs du PCM ont appris à se connaître, à développer leurs relations, à changer leurs regards les uns sur les autres et à travailler ensemble. Ces changements sont mis en évidence entre les organisations de la société civiles marocaines, entre organisations marocaines et organisations françaises, entre les organisations de la société civile et leurs pouvoirs publics, enfin entre les jeunes et l'ensemble de ces acteurs.

a. Les organisations marocaines ont appris à travailler ensemble

Le tissu associatif marocain était marqué par la faiblesse des organisations, une tendance à la personnalisation dans la gestion, la conduite des activités et la gouvernance, un manque de vision stratégique et souvent une dépendance à des enjeux politiques. Le milieu des organisations de la société civile au Maroc n'est pas homogène reflétant les inégalités territoriales. De grandes organisations localisées en milieu urbain bénéficient de ressources par leurs partenaires du nord. En revanche de plus petites organisations sont situées dans les régions et ne bénéficient ni de partenaires ni de ressources à la hauteur de leurs besoins. Dans le cas où ils existent, les réseaux d'organisations de la société civile au Maroc sont rarement constitués autour d'une vision et d'une stratégie communes. Il arrive fréquemment que certains acteurs du réseau monopolisent l'information et le pouvoir au service d'intérêts politiques et d'enrichissement. Enfin des réseaux restent dépendants du milieu politique ou de certains bailleurs.

Mais les relations entre organisations marocaines sont en train de changer. Les petites associations sur les territoires ont commencé à travailler ensemble dans le cadre de la décentralisation en particulier. Elles se sont mobilisées avec des acteurs des territoires, collectivités locales et services déconcentrés, autour d'enjeux de développement locaux. Les relations se sont développées entre organisations marocaines situées sur des territoires différents et entre organisations urbaines et organisations rurales. Les problématiques des territoires locaux portées par les petites organisations commencent à être reconnues et diffusées au niveau des organisations marocaines situées en ville.

b. Les organisations marocaines et les organisations françaises ont appris à travailler ensemble

Au démarrage du programme, dans la majorité des cas, les formes de collaboration entre les organisations françaises et les organisations marocaines étaient basées sur des partenariats bilatéraux reposant sur une relation d'aide. Les partenaires marocains restaient, la plupart du temps, les « bénéficiaires » d'actions initiées par des organisations françaises.

De nombreuses organisations françaises souhaitent construire une relation et un mode de collaboration plus équilibré avec leurs partenaires marocains. Mais l'approche et les outils ne sont pas toujours maîtrisés pour concrétiser un mode de partenariat nouveau. Comment

instaurer une relation plus équilibrée dans un contexte d'inégalité d'accès aux ressources matérielles, financières et humaines entre acteurs nord et sud ? Comment remettre en cause la force de l'habitude dans la relation avec son partenaire ? Les organisations françaises ne savent pas toujours comment valoriser les capacités et les expériences de leur partenaire du sud. Elles n'ont pas toujours le temps d'approfondir une réflexion et de développer une nouvelle relation basée sur une autre vision du rôle de chaque partenaire et sur ce que leur partenaire sud peut leur apporter. Les organisations marocaines, pour leur part, se sentent redevables vis à vis de leur partenaire du nord qui les aide. Elles sont réticentes à mettre en valeur leur propre savoir-faire ou leur connaissance. Les outils pour accompagner la communication interculturelle entre partenaires appartenant à des environnements socio-culturels différents ne sont pas toujours maîtrisés.

Mais progressivement, les organisations marocaines et les organisations françaises engagées dans le programme sont parvenues à mettre en place des relations à la fois collectives et plus équilibrées. Le PCM a offert un cadre où le même poids est donné à la parole de chacun et où l'expérience de chaque acteur est valorisée et mutualisée. Les acteurs ont ainsi développé un nouveau mode de collaboration et de partenariat, plus équilibré. Elles ont appris à se mettre d'accord sur des enjeux communs, à se donner des objectifs partagés et à construire et mettre en œuvre ensemble un projet.

c. Les organisations de la société civile et les pouvoirs publics ont appris à travailler ensemble

Les relations entre société civile et pouvoirs publics marocains étaient marquées par une méfiance héritée du passé. Elles ne permettaient pas à ces acteurs de travailler ensemble.

Les responsables d'organisations marocaines, notamment celles créées par d'anciens militants victimes des années de plomb restaient méfiants à l'égard de l'Etat. Ils n'attendaient pas de l'administration *makhzénienne* qu'elle se réforme du jour au lendemain. Ils étaient réticents au développement d'une collaboration trop rapprochée avec les pouvoirs publics dont ils craignaient la récupération. L'approche concertée pluri-acteurs impliquant les pouvoirs publics qui sera prônée par le PCM mettra un certain à être acceptée et à entrer dans leur culture. Les organisations françaises, pour leur part, n'avaient pas toute la même vision de la manière de travailler avec les pouvoirs publics qu'ils soient français ou marocains. Certaines d'entre elles engagées dans le PCM1 n'étaient pas favorables à une collaboration avec les pouvoirs publics français, elles ont finalement quitté le programme.

Du côté des pouvoirs publics marocains, une volonté de changement pour développer des relations avec la société civile était affirmée à très haut niveau. Mais des blocages ont subsisté au niveau de l'administration prenant la forme de concurrence et de difficultés de collaboration entre services. Cette situation s'est traduite notamment par une absence de vision sur une politique pour la jeunesse, chaque administration voulant en avoir l'exclusivité

et le contrôle. Le fonctionnement hiérarchisé des administrations en général ont fait obstacle à l'implication des directions régionales et des délégations provinciales sur leur territoire pour une stratégie régionale intégrant la jeunesse. Les services publics déconcentrés n'ayant pas d'autonomie par rapport à leur ministère, toute initiative de leur part requiert l'aval de leur hiérarchie.

Ces relations ont évolué quand les organisations marocaines et les pouvoirs publics (administrations et collectivités locales) impliqués dans le programme se sont côtoyés, quand ils ont appris à se connaître et ont découvert les contraintes des uns et des autres. Ainsi, les organisations de la société civile marocaines et françaises et leurs pouvoirs publics respectifs ont appris à travailler ensemble à l'échelle nationale, mais surtout à l'échelle des territoires. Plusieurs facteurs liés aux évolutions du contexte marocain ont permis aux organisations de la société civile et aux pouvoirs publics de travailler ensemble :

- La mise en place de l'INDH fin 2005 a entraîné une baisse des tensions. Les organisations marocaines ont pu alors collaborer avec les pouvoirs publics pour décider des investissements répondant à leurs besoins à l'échelle provinciale avec les Comités provinciaux pour le développement humaine (CPDH) et à l'échelle communale avec les comités communaux pour le développement humain (CCDH).
- La modernisation de l'Entraide nationale devenue un acteur du «nouveau pôle social»¹³ avec l'Agence de Développement Social (ADS) nouvellement créée pour la mise en œuvre de l'INDH a contribué à faire évoluer les relations et les formes de collaboration entre les organisations marocaines et les pouvoirs publics. Au début des années 2000, l'Entraide Nationale était considérée comme une institution à réformer, si elle voulait rester visible et être en capacité de relever le défi de la lutte contre l'exclusion et de l'ouverture démocratique. Elle devait donc se départir de méthodes davantage basées sur l'assistantat que sur la responsabilisation des groupes considérés vulnérables. La forte volonté de modernisation portée par sa nouvelle direction ainsi que son ancrage et son maillage du territoire, via ses directions régionales et ses délégations provinciales, ont fait de cet acteur public un porteur de changement. L'Entraide nationale est devenu le premier partenaire public du PCM en particulier dans la mise en œuvre de sa stratégie territoriale.
- En 2009, le contexte de la décentralisation et la Charte communale prévoit, même si elle n'est pas contraignante, l'implication de la société civile dans sa diversité au niveau des commissions parité et égalité des chances pour participer à la gestion locale. Des organisations de la société civile et des organisations de jeunes ont ainsi pu investir ces espaces et être consultées pour faire des propositions et des recommandations concernant la prise en compte des besoins des jeunes dans les politiques de développement locales.

¹³ Le Pôle social sous la tutelle du Ministère du Développement Social

Les facteurs liés plus spécifiquement à la mise en œuvre du PCM et ayant renforcé les capacités des organisations de la société civile et des pouvoirs publics à travailler ensemble seront analysée plus loin.

d. Les jeunes, les organisations de la société civiles et les pouvoirs publics ont appris à travailler ensemble

Les relations intergénérationnelles, dans le contexte socio-politique marocain, étaient traditionnellement empruntes d'autorité de la part des adultes, de distance et de méfiance de la part des jeunes.

Les jeunes considéraient que les associations avaient des relations paternalistes à leur égard et développaient des projets dont ils demeuraient seulement les cibles. C'était notamment le cas des jeunes ruraux et des jeunes des quartiers marginalisés vis-à-vis desquels les associations développaient des projets dans le cadre d'une approche caritative. Les jeunes membres d'association se sentaient dépendants et redevables à l'égard de leurs responsables. Le système de reconnaissance ne leur permettait pas facilement de couper le cordon ombilical. Plusieurs jeunes rencontrés lors de la phase terrain ont exprimé leur méfiance, la peur d'être récupérés, le refus d'être sous le contrôle ou « le parapluie ou le chapeau » d'une association. Ce témoignage met en même temps en évidence leur désir de changement et d'autonomie. Vis-à-vis des pouvoirs publics, les jeunes se contentaient de développer un discours critique sur les élus et les autorités. Certains ont exprimé qu'ils ressentaient ces acteurs publics « lointains, flous, peu perceptibles finalement ». En tous les cas, ils n'envisageaient pas d'avoir de lien avec eux.

Ces relations, entre jeunes et adultes, qu'ils s'agissent des pouvoirs publics ou des associations, ont évolué progressivement vers plus d'échange et de dialogue. De nombreux jeunes ont exprimé avec force que leur regard sur la politique a changé. Ils ont découvert, qu'elle ne se limite pas seulement à un jeu d'intérêts partisans, mais peut permettre de construire autour d'une vision commune partagée. Certains jeunes étudiants ont exprimé ainsi *«vouloir être une élite porteuse d'idées différentes des partis, devenir une pépinière d'idées avec une vision différente de celle des partis politiques»*. Ils prennent conscience de leurs responsabilités et de leurs devoirs et ont envie de s'engager. Le regard des jeunes sur les associations a également évolué, lorsque celles-ci ont pris en compte leurs besoins et leur ont laissé prendre des initiatives. Ces jeunes ont progressivement développé une relation de confiance et de collaboration avec les pouvoirs publics, en particulier les collectivités locales et les autorités locales et avec les associations.

Enfin, des jeunes expriment percevoir le monde comme moins fermé et cloisonné qu'auparavant, ouvrant de nouvelles perspectives. Ils déclarent avoir une plus grande confiance dans l'avenir.

3.2.2. Des acteurs plus engagés, en particulier les jeunes qui se positionnent et prennent des initiatives

La majorité de la jeunesse marocaine montre un très faible engagement citoyen¹⁴. Peu d'entre eux adhèrent à un parti politique ou à un syndicat (1%), sont engagés dans des activités bénévoles (9%) et participent à des manifestations sociales ou à des grèves (4%)¹⁵. Cette situation ne concerne pas seulement les jeunes, aux élections législatives d'octobre 2011, le taux de participation n'a été que de 45,4 % des inscrits. Cet enjeu est d'autant plus fort depuis les printemps démocratiques, dans la mesure où le contexte devrait faciliter cet engagement citoyen.

De nombreuses contraintes font obstacle à l'engagement des organisations marocaines et des jeunes. La mobilité des jeunes pour leur formation et la recherche d'emploi n'est pas favorable à leur engagement sur leur territoire. Des jeunes filles rencontrées dans le cadre de l'étude mettent en avant qu'elles sont confrontées à la mentalité d'hommes opposés à leur prise de responsabilité et à leur visibilité sociale comme actrices du développement. Les associations, pour leur part, ont une attitude protectrice à l'égard des jeunes. Elles ne leur laissent pas « le droit à l'erreur » comme le signalent certains jeunes qui restent cantonnés à des tâches d'exécution et de logistique et sont seulement consommateurs d'activités des associations. Mais plus que les réticences des associations, ce sont leurs propres contraintes qui font obstacle à l'engagement de jeunes dans leur structure¹⁶. Les jeunes sont nombreux dans les associations et occupent des fonctions variées, mais leur marge de progression est limitée faute d'accompagnement nécessaire par les responsables. Ces derniers surchargés de tâches administratives et financières n'ont pas le temps à consacrer à un travail de sensibilisation, de communication et de formation indispensable des jeunes. Ceux-ci non informés ne sont pas concernés par le partage de responsabilités et se sentent dévalorisés, voire ignorés.

Les pratiques de l'administration sont également un facteur de démobilitation des organisations de société civile marocaine et des jeunes. La mise en œuvre effective des cadres de concertation promues par l'INDH à l'échelle des provinces et des communes semble avoir été plutôt décevante. Le manque de méthode et de savoir-faire pour mobiliser les acteurs et l'instrumentalisation des associations par des présidents de communes rurales et des pouvoirs publics qui sont les acteurs influents dans les comités locaux de développement humain, n'ont pas été des conditions favorables à une dynamique favorisant l'émergence de la société civile.

¹⁴ Royaume du Maroc- promouvoir les opportunités et la participation des jeunes – Mai 2012 – région Moyen Orient Afrique du Nord, -Département du développement durable – Document de la banque Mondiale.

¹⁵ idem

¹⁶ Voir la recherche action conduite dans le cadre du PCM3 l'engagement des jeunes dans la vie associative par les Petits débrouillards et les CEMEA

Le cloisonnement administratif fait obstacle aux dynamiques collectives et aux initiatives. A titre d'exemple, à Tiznit les clubs environnementaux dynamiques au sein des Lycées n'ont pu développer, pour des raisons sécuritaires, des projets communs à plusieurs lycées. Dans certaines régions marginalisées, les affectations administratives sont considérées comme des punitions, ce qui n'incite pas les services publics à s'engager avec les organisations de la société civile.

Des municipalités n'envisagent pas l'implication des jeunes, sauf comme bénéficiaires des associations caritatives. Un nombre limité d'entre elles s'engagent pour impliquer les jeunes et la société civile marocaine dans la vie locale de leur commune. Les Commissions parité et égalité prévues dans la charte communale n'ont pas de caractère contraignant pour les communes. Dans le cas où elles sont mise en place, elles n'ont qu'un rôle consultatif. Le résultat est que des jeunes sont consultés pour faire un diagnostic et des recommandations qui ne sont pas prises en compte dans le Plan Communal de Développement (PCD). Dans le cas de Larache, lors des différentes échéances électorales de 2003 puis de 2009, les besoins et les revendications des jeunes n'ont jamais été pris en compte une fois les candidats élus. Il en a été de même dans le cadre des plans communaux de développement à Tanger et à Tétouan.

Mais aujourd'hui l'engagement des organisations marocaines et des jeunes est en train de se développer. Soixante-six associations ancrées sur les territoires ou dans les quartiers en difficulté mettent en œuvre des projets pour les jeunes et avec eux. Elles sont appuyées en cela par des partenaires du Nord. Durant les 2 dernières phases du PCM, cinq-cents organisations de la société civile (dont 50 coopératives) ancrées sur les territoires ou dans les quartiers en difficulté ont développé 50 projets en faveur de la jeunesse avec l'appui du programme. Elles ont été appuyées en cela par des partenaires du Nord.

L'engagement des jeunes se concrétise dans la vie locale, dans le développement économique de leur territoire, dans leur université, voire dans la politique. Ils ont ainsi organisé 90% des activités prévues dans les plans d'actions des conseils de jeunes, 46% des activités des Programmes Concertés Territoriaux et 20% des activités des dynamiques nationales.

De leur côté, des acteurs publics - en particulier des présidents de commune -, s'engagent dans des politiques pour la jeunesse avec l'appui de collectivités du Nord. A Tiznit, la nouvelle municipalité élue, en 2003 et en 2009, s'est fortement impliquée vis-à-vis des jeunes en développant son budget dédié à la jeunesse. Cinq centres culturels et des stades ont été construits. La vie associative a connu un essor remarquable. La municipalité a développé plusieurs partenariats internationaux dans le cadre desquels elle a renforcé sa politique jeunesse. Avec l'appui de la GIZ, elle a acquis des capacités de planification et de gestion des ressources naturelles. Depuis 2006, en lien avec la ville de St Denis en France, la municipalité a développé les échanges entre Lycées et une approche participative en direction des jeunes et des organisations marocaines dans les quartiers. Elle a également adhéré au réseau Spirale sur la question de l'accès aux droits. La municipalité a mis en place une commission tri-

partite (organisations de la société civile/municipalité/jeunes) pour mettre en place un Conseil de Jeune. Dans le cas de la municipalité de Taroudant, est organisé depuis 9 ans le forum annuel des associations en partenariat avec Romans sur Isère en France.

3.2.3. Des acteurs plus professionnels, davantage organisés en réseau

Le tissu associatif marocain était marqué par la faiblesse des organisations, une tendance à la personnalisation dans la gestion, la conduite des activités et la gouvernance, un manque de vision stratégique et souvent une dépendance à des enjeux politiques.

Les organisations impliquées dans le PCM se sont renforcées et professionnalisées. En particulier, les organisations marocaines ont développé des capacités collectives de réflexion et de dialogue avec les pouvoirs publics. Elles ont acquis également une meilleure maîtrise des questions concernant les « politiques jeunesse ». En 2011, elles créent le premier réseau d'organisations marocaines engagées sur ces politiques : le REMAJEC. Celui-ci réunit 66 organisations marocaines et 48 conseils de jeunes implantés sur 13 des 16 régions du pays. Sa mission est de « faire de la jeunesse un levier essentiel du développement humain solidaire et démocratique dans le cadre d'une approche concertée pluri-acteurs ».

La participation des jeunes aux dynamiques collectives du programme tant dans les activités que dans la gouvernance, aux conseils de jeunes ou encore à sa gouvernance ont renforcé leurs capacités individuelles et collectives. Des jeunes rencontrés lors de l'étude terrain ont mis en avant qu'ils ont appris à se positionner face aux pouvoirs publics et à dialoguer avec les autorités, surtout au niveau territorial. Ils sont en mesure de faire des recommandations et de suivre la mise en œuvre des politiques locales. De jeunes leaders avec des capacités d'expression, de mobilisation et de montage de projets émergent dans le mouvement associatif.

Ces jeunes commencent à se structurer collectivement à travers les conseils de jeunes appuyés par le PCM. La structuration des conseils de jeunes s'est faite par étapes. En 2006, les quatre premiers conseils de jeunes ont été expérimentés. Entre 2006 et 2010, quatorze conseils de jeunes ont été mis en place. Enfin, dans le cadre du PCM3 et à la demande des jeunes, 48 conseils de jeunes ont été créés avec un objectif de couverture du territoire et la recherche d'une représentation nationale. Actuellement, les conseils de jeunes sont dans une phase de reconnaissance institutionnelle avec l'appui du REMAJEC, l'enjeu étant est d'avoir une marge d'autonomie vis-à-vis des associations et des municipalités et, dans le même temps, d'être reconnus par les pouvoirs publics.

D'autres structures collectives ont pu être créées et se pérenniser comme le Collectif Marocain du Volontariat¹⁷, comme les Cré'acteurs ou comme le projet d'appui et

¹⁷ Le CMV est présenté plus loin en 2.3.4

d'accompagnement des associations estudiantines porté par Carrefour associatif et Etudiants et développement.

Les autres dynamiques collectives

Les Cré'acteurs ont été créés en 2007 lors du PCM2 et portés par 4 organisations marocaines et 2 organisations françaises dont 1 coopérative. L'objectif était de dynamiser, valoriser et pérenniser « le projet concerté d'entrepreneuriat des jeunes Cré'acteurs de tourisme durable et de produits locaux dans un contexte d'économie sociale solidaire au niveau du Moyen Atlas » en mettant les jeunes au cœur de leur activité et de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Elle a conduit à la création de Cercles de jeunes qui sont des espaces d'expression et d'échange leur permettant de mutualiser leurs efforts, de renforcer leurs positions afin qu'ils puissent constituer une force de propositions et influencer ainsi la politique locale et nationale en relation avec l'emploi des jeunes et le développement des territoires. Plusieurs membres des conseils de jeunes du PCM ont participé à cette initiative sur 4 territoires à Taza, Tiznit, Khenifra, Jerada. Une centaine de jeunes ont été insérés au sein de coopératives et une quinzaine d'entre eux ont créé leur propre entreprise. La dynamique a développé un niveau élevé de concertation entre ses membres, mais aussi avec d'autres acteurs (acteurs publics locaux, école nationale d'agriculture, partenaires internationaux). Le plaidoyer a surtout porté sur une approche de proximité favorisant la reconnaissance de ses membres à la participation à l'action publique locale. Les organisations françaises membres ont renforcé leurs capacités en matière d'écotourisme, des filières des produits du terroir et du territoire. La dynamique a bénéficié de l'appui du parc des Landes de Gascogne et cherche maintenant à développer des partenariats franco-marocains sur l'ensemble du Moyen Atlas.

Une plus grande implication des étudiants dans des dynamiques associatives citoyennes et solidaires. L'initiative a démarré en 2011 portée par 4 organisations marocaines dont Carrefour Associatif, 3 organisations françaises dont Etudiants et développement et 4 acteurs publics (3 universités et l'Entraide Nationale) et avec l'UNICEF. Elle s'est clôturée fin PCM3. Une étude a été réalisée sur le milieu associatif étudiant, une base de données des organisations d'étudiants a été créée, des sessions de formation et de sensibilisation à destination d'étudiants ont été organisées. Un site internet a été créé « Etudiants et citoyens » et une commission pluri-acteurs de réflexion sur la Responsabilité Sociale des Universités (RSU) a été mise en place. La dynamique a permis de mobiliser le public étudiant jusqu'alors peu investi de manière structurante. L'accompagnement de clubs et associations d'étudiants a permis d'identifier une quinzaine de jeunes de Rabat et Casablanca, relais au sein de leurs universités sur la sensibilisation à l'engagement citoyen, et personnes ressources pour la création d'un réseau de collectifs étudiants. La dynamique conçue dans un souci de réciprocité, entre le Carrefour Associatif et Etudiants et Développement, a permis un échange mutuel de compétences et de connaissances sur des champs spécifiques. La dynamique portée par Carrefour Associatif et par Etudiants et Développement poursuit son activité autour de 3 axes grâce à l'obtention de financements auprès de l'UNICEF, de l'AFD et de la Région Ile de France : (1) la formation, et l'accompagnement des collectifs marocains (2) leur mise en réseau et leur ouverture (3) enfin la valorisation de l'engagement étudiant via leur sensibilisation et la poursuite de la Responsabilité Sociale de l'Université.

Ces autres dynamiques collectives pluri-acteurs et associant des organisations françaises ont été initiées dans le domaine de l'économie sociale et solidaire pour les Cré'acteurs et dans le domaine de la Citoyenneté et l'accès aux droits pour l'implication des étudiants dans les dynamiques associatives, citoyennes et solidaires. Elles sont appelées à se pérenniser dans la mesure où elles bénéficient de l'appui de partenaires techniques et financiers comme des collectivités locales et des bailleurs français, mais également de bailleurs internationaux.

3.2.4. Des acteurs qui ont une influence sur leur environnement et sur les politiques « Jeunesse »

Ainsi, ces acteurs ont appris à travailler ensemble; ils se sont engagés autour des mêmes enjeux, se sont professionnalisés et structurés. Progressivement, ils commencent à avoir une influence sur leur environnement - en termes de cohésion sociale et de développement économique des territoires - mais également sur les politiques nationales.

a. Les acteurs du PCM ont une influence sur la cohésion sociale

Plusieurs exemples illustrent les effets de la dynamique pluri-acteurs du PCM sur la cohésion sociale.

Effet du PCM sur la recherche de solutions à l'exclusion économique des jeunes et sur la cohésion sociale à Larache

La population de Larache a crû considérablement ces dernières années passant de 120.000 habitant en 1994 à 500.000 aujourd'hui. En même temps les conditions de vie des populations se sont fortement dégradées. L'intégration administrative des territoires ruraux dans la ville s'est faite à travers une urbanisation tentaculaire sans équipement de base, ni infrastructure socio-éducative, ni intégration des ruraux dans les circuits économiques de la ville. Dès 2001 une société filiale de la société espagnole Mundiriz avait investi dans l'exploitation d'une rizière. Le mode d'exploitation automatisé a réduit le recours à la main d'œuvre locale à 24 personnes. Les habitants du Douar Chlihate situé à côté de l'entreprise avaient toutefois réussi à négocier la mise en place d'une zone tampon de 750 ha qui leur était réservée, comme zone de pâturage et de culture et comme écran contre les moustiques. Mais en juin 2012, les tracteurs de l'entreprise ont commencé, avec la protection des forces de l'ordre, à occuper ce terrain pourtant destinées aux populations locales. Ces dernières ont d'abord tenté de s'interposer, en chassant les tracteurs des terres qui leur étaient réservées. Les forces de l'ordre ont voulu s'imposer. La réaction des jeunes a été violente, ils ont incendié 13 agences bancaires et saccagé plusieurs édifices. Dans un tel contexte de crise, les autorités locales et la municipalité mais aussi les ONG et les comités de représentation des populations dans les périphéries, ont pris conscience de la nécessité de changer de comportement et de s'ouvrir à la jeunesse et à ses problèmes.

L'approche du programme concerté territorial (PCT) de Larache dans le cadre du PCM3 a donné aux différents acteurs un cadre, un savoir-faire et des méthodes pour gérer ces tensions et envisager des

solutions partagées. Ainsi une approche ascendante a pu être développée pour que autorités communautaires et locale soient à l'écoute des besoins des jeunes. Des mécanismes de concertation multi-acteurs axés sur les questions de l'emploi ont été mis en place : d'une part, une plate-forme comportant l'INDH-ONFP-Instituts- Associations de la zone industrielle avec l'appui d'ONG espagnoles et d'autre part, la mise en place de structure pérenne pour la formation et l'insertion des jeunes par la promotion de l'Emploi (COFIRPO). On peut dire plus globalement que la cohésion sociale à l'échelle des territoires, mais également à l'échelle nationale, a été renforcée.

Sur la province de Jerrada, la commune de Touissite était traversée de conflits partisans ne permettant pas aux acteurs locaux de parvenir à un consensus préalable aux prises de décision. Soixante jeunes se sont mobilisés pour créer un conseil de jeune informel parallèle. Ils ont adopté une gouvernance reposant sur un mode de désignation plus démocratique de leur président et un règlement intérieur. L'exemplarité de ce mode de gouvernance a suscité l'attention des acteurs locaux (commune, élus, autorités, associations) qui ont été convaincus de transcender leurs conflits partisans et de mobiliser la notion d'intérêt commun pour parvenir à créer un consensus et une cohésion sociale. Ce changement dont des jeunes ont été porteurs témoigne de leur autre vision de la politique et démontre leur capacité à mobiliser l'approche pluri-acteurs.

b. Les acteurs du PCM ont une influence sur l'insertion professionnelle des jeunes et sur le développement économique

Les acteurs du PCM ont également eu une influence sur les « politiques jeunesse » dans le domaine de l'employabilité des jeunes vulnérables situés en ville et également des jeunes ruraux.

Dans le domaine de la formation et de l'insertion professionnelle des effets se sont fait sentir. Les organisations marocaines et françaises spécialisées sur cette thématique ont travaillé à la formalisation et la reconnaissance des dispositifs d'accompagnement à l'insertion socio-professionnelle des jeunes en situation difficile portés par la société civile. Cinq dispositifs d'insertion professionnelle (COIP à Casablanca et Marrakech, ZETAT à Casablanca, COFIPRO à Larache, CAFI à Jerada, insertion professionnelle de personnes en situation de handicap à Ouarzazate) ont été identifiés, expérimentés et renforcés dans le cadre du PCM. Ils permettent un accompagnement des jeunes en difficultés, et un appui à la construction d'un projet professionnel pouvant garantir une insertion de long terme. Cet appui a permis l'accompagnement de 400 jeunes qui ont pu réaliser une formation professionnelle qualifiante pour 90% d'entre eux, 5 à 10% de ces jeunes ont effectué un stage pré-emploi et 12,5% ont eu accès à un emploi.

L'action du pôle Economie Sociale et Solidaire offre une autre illustration significative. Ses membres ont travaillé à l'accompagnement et à la sensibilisation des jeunes en zone rurale au développement d'activités génératrices de revenus et de coopératives dans le domaine de

l'économie sociale. Cette action a mobilisé 646 jeunes ruraux, et a connu une implication conséquente des jeunes sur toutes les étapes du projet. Plus de cent associations et 40 coopératives ont participé à la promotion de la dynamique du pôle et à la capitalisation. Leur travail a notamment été alimenté par le projet Cré'acteurs qui a travaillé sur le tourisme solidaire dans le Moyen Atlas. Durant le PCM III, ce dernier a favorisé la mise en place de dix-sept groupements coopératifs et associatifs favorisant l'insertion de 340 personnes dont 150 femmes et plus de 100 jeunes.

c. Les acteurs du PCM ont une influence sur la reconnaissance des jeunes comme acteurs des politiques

Au niveau national, et alors qu'il n'a encore que trois années d'existence, le REMAJEC est d'ores et déjà impliqué dans les différents chantiers initiés par le gouvernement auprès de la société civile. Il est associé au « Dialogue National » mis en place par le Ministère Chargée des Relations avec le Parlement et la Société Civile (MRPSCC) à travers l'implication de l'un de ses membres dans la commission en charge d'animer le dialogue. Il a participé à la commission du Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS) concernant les modalités d'intégration de la composante « jeunesse » au sein du Conseil Consultatif de la Jeunesse et de l'Action Associative (CCJAA) prévu par la nouvelle Constitution. Il a contribué à l'élaboration et la diffusion de quatre mémorandums sur la prise en compte des problématiques de la jeunesse dans l'élaboration des politiques publiques. L'un d'entre eux a porté sur la création d'un statut pour les conseils de jeunes, en partenariat avec l'UNICEF et l'USAID. Il a été transmis au ministère de l'Intérieur marocain. Enfin il a travaillé sur une proposition de loi organique concernant le CCJAA.

3.3. Comment le PCM a-t-il contribué à ces changements ?

Pour concrétiser son ambition et sa stratégie, le PCM a mis à disposition des acteurs **4 grands types de ressources** : (1) la structuration du programme en 4 thématiques d'intervention plus précises alimentées par des actions territorialisées, (2) une animation transversale pour renforcer les capacités des acteurs, (3) des procédures pour accompagner des dynamiques collectives et mettre en œuvre des projets concrets à plusieurs échelles et (4) du temps.

Ces 4 types de ressources sont complémentaires et se renforcent les unes les autres. La structuration par thématique plus précise sert de cadre à la mobilisation des acteurs autour de projets collectifs aux échelons national et territorial. L'animation transversale contribue à soutenir et favoriser les dynamiques collectives, la mutualisation et le renforcement des compétences des membres du programme. Elle sert aussi à assurer la cohésion des acteurs pour contribuer à l'atteinte des objectifs. Les procédures co-construites pour chaque échelon

territorial ont permis d'appuyer et de pérenniser des dynamiques collectives et d'expérimenter des actions concrètes. Le temps enfin, a été une ressource essentielle dans la mesure où il a permis de mobiliser les 3 autres dans de bonnes conditions.

C'est la combinaison de ces différentes ressources qui permet d'expliquer comment le PCM a pu contribuer aux changements évoqués. Chacune d'elle apporte une part d'éclaircissement permettant d'expliquer comment et pourquoi les quatre grands types de changements ont pu se produire.

3.3.1. Des thématiques alimentées par des actions territorialisées réalisées en consortium

a. Se mettre d'accord autour d'enjeux communs qui permettent de travailler ensemble

Les acteurs du PCM1 avaient fait le constat que les objectifs de ce dernier étaient trop vastes (lutte contre la pauvreté et renforcement de la société civile). Pour la deuxième phase, le choix a été fait de se concentrer sur la jeunesse. Cette focalisation allait permettre de renforcer et de fédérer les actions et les moyens autour d'un objectif devenu plus précis. Cet objectif s'est ensuite décliné en 4 enjeux thématiques. La définition de ces thématiques s'est faite progressivement, à partir d'actions innovantes. Les différentes actions réalisées sur ces 4 thématiques, ont permis de préciser les secteurs d'intervention : l'apport de l'éducation non formelle dans la lutte contre les déperditions scolaires et la promotion de la citoyenneté pour le thème de l'Education et l'Animation (EA), la participation des jeunes à la définition des politiques publiques, le volontariat et l'engagement associatif étudiant pour la Citoyenneté et Accès aux Droits (CAD), les dispositifs d'insertion des jeunes en situation difficile pour la Formation et l'insertion Professionnelle (FIP) et l'emploi des jeunes ruraux dans le secteur de l'Economie sociale et solidaire (ESS).

La définition de thématiques plus ciblées a permis de rassembler les organisations marocaines et françaises ayant une expérience et un savoir-faire dans un domaine précis et mieux défini et souhaitant s'engager à ce niveau. Les différents acteurs du PCM impliqués à ce niveau ont mieux appréhendé les enjeux, les objectifs et la stratégie à déployer sur ces différentes thématiques.

b. Instaurer des cadres d'échanges et de travail plus équilibrés qui renforcent la connaissance sur la jeunesse

Les thématiques alimentées par des actions territorialisées mises en œuvre par des consortiums pluri-acteurs ont été des cadres d'échanges. Elles ont permis aux organisations marocaines et aux organisations françaises de partager leurs savoirs et leurs pratiques dans des domaines bien ciblés. L'approche thématique leur a donné une connaissance plus

approfondie des jeunes dans leur diversité (jeunes ruraux, jeunes des quartiers périphériques, étudiants) et ainsi une meilleure compréhension de leurs besoins et contraintes. Elles ont acquis une meilleure maîtrise des enjeux liés aux politiques les concernant.

La construction de références communes sur la formation et l'insertion professionnelle (FIP) des jeunes

Le pôle FIP a réuni une quinzaine d'organisations : associations, coopératives, délégation de l'Entraide Nationale de Taroudant. Elles ont partagé et rendu visibles leurs pratiques respectives en matière de formation et d'insertion des jeunes en situation difficile. Elles se sont consacrées par la suite à l'étude collective de 5 dispositifs d'insertion sur 5 territoires.

Au lieu de déléguer ce travail à un consultant extérieur, les organisations marocaines ont été convaincues de s'engager dans une capitalisation partagée. Pour ce faire Institut méditerranéen de formation a mobilisé son savoir-faire en termes de valorisation des acquis de l'expérience et d'analyse des pratiques. Le résultat de ce travail a abouti à la réalisation d'un guide de références des pratiques professionnelles des acteurs du pôle sur l'insertion professionnelle des jeunes en situation difficile ainsi qu'à l'élaboration d'un site internet consacré aux dispositifs analysés.

L'action du pôle a été alimentée par les travaux d'une dynamique soutenue par les deux dernières phases du PCM consacrée au développement de Cellules d'Orientation et d'Insertion Professionnelle (COIP). Depuis 2011, mille neuf cent soixante jeunes en situation précaire ont été accueillis et accompagnés au sein des 4 dispositifs COIP. Une action de plaidoyer a aussi été mise en place pour leur reconnaissance.

c. Des supports pour expérimenter, s'engager et se professionnaliser

Les organisations françaises et les organisations marocaines ont pu s'engager dans des actions collectives d'expérimentation autour des 4 thématiques et de plaidoyer vis-à-vis des pouvoirs publics. L'action du pôle Education et Animation illustre cet engagement concerté.

L'engagement des acteurs du pôle éducation et animation

Le pôle a rassemblé 27 organisations marocaines et 6 organisations françaises. L'action engagée durant le PCM II leur a donné l'occasion de promouvoir l'animation socio-culturelle comme moyen efficace et durable de lutte contre les déperditions scolaires, mais aussi de promotion la citoyenneté des jeunes. Pour aller plus loin, les acteurs du pôle ont décidé de s'engager dans un projet plus opérationnel durant le PCM III, en intégrant une dimension de plaidoyer. Sept expérimentations prévoyant l'implication des jeunes comme animateurs, ont donné lieu à un partage d'expérience et à l'élaboration d'un livret de capitalisation. Ce guide a fait l'objet de présentation en présence des responsables des différents ministères concernés. Il a servi de base pour le plaidoyer à destination des pouvoirs publics en faveur de la reconnaissance d'un statut de l'animateur socio-culturel au Maroc.

La structuration par thématique a donc permis la mise en place de pôles thématiques qui ont été alimentés par les travaux des différentes dynamiques nationales et territoriales soutenues par le PCM. Les acteurs qui y ont été investis ont pu renforcer leur connaissance, leur maîtrise du domaine, se donner des références, devenir plus professionnels et se structurer durablement en réseaux. Ceci va dans le sens des orientations du PCM3, lesquelles visaient notamment à appuyer les pôles thématiques dans leur stratégie de pérennisation.

d. Des mobilisations ayant des effets variables sur les politiques publiques

Cela dit, les dynamiques collectives suscitées et accompagnées par le PCM ont, selon les thématiques, plus ou moins pesé sur les politiques. Les acteurs des 4 pôles thématiques ont développé des stratégies d'influence sur les pouvoirs publics. Mais celles-ci ont connu des fortunes variables.

Les acteurs du pôle Education et Animation (EA) ont été mobilisés depuis le PCM 2. Ils ont conduit un travail de plaidoyer auprès des pouvoirs publics dans le but d'aboutir à la reconnaissance d'un statut pour les animateurs socio-culturels dont le rôle est aujourd'hui reconnu comme levier efficace de lutte contre la déperdition scolaire. En dépit d'un intérêt et d'une volonté d'engagement exprimés par les pouvoirs publics, les organisations françaises et marocaines ont été très déçues de constater le faible impact de leur mobilisation et de leurs actions sur les pouvoirs publics marocains. Le statut d'animateur socio-culturel tarde à faire l'objet d'une reconnaissance par les acteurs publics qui ne semblent pas s'engager à ce niveau.

En revanche, en lien avec le pôle Citoyenneté Accès aux Droits (CAD), la dynamique nationale que représente le Collectif Marocain du Volontariat (CMV) a eu un impact sur les politiques publiques. L'expérimentation d'un dispositif marocain du volontariat dans le cadre du PCM a fait émerger, chez les autorités publiques marocaines, une réflexion sur le volontariat, comme moyen d'appui à la citoyenneté pour la jeunesse marocaine. L'engagement des responsables du CMV dans la commission de préparation du dialogue national sur la société civile a conduit à l'organisation d'un séminaire international en janvier 2014, pour l'institutionnalisation du volontariat au Maroc. Dans ce cadre, un mémorandum qui comprenait une proposition de loi sur le statut du volontaire et la création d'une agence nationale du volontariat, a été soumis au comité du dialogue national. Le plan d'action législatif de 2014 prévoit d'intégrer le statut de volontaire.

Au niveau du pôle Economie sociale et solidaire (ESS), les effets se sont surtout fait sentir au niveau local. Des échanges ont été organisés entre les associations, les coopératives et les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les autorités. La finalité de ces rencontres était de donner plus de visibilité aux opportunités d'insertion offertes par ce secteur et d'inspirer les politiques publiques en cours (plans régionaux d'appui aux coopératives, initiatives de soutien à la commercialisation, nouveau statut des coopératives et des entreprises sociales etc..) et surtout les politiques locales. Les acteurs du pôle prévoient de conduire des actions de plaidoyer, à travers l'élaboration d'une mallette pédagogique de plaidoyer et de sensibilisation pour leurs membres et pour les comités territoriaux des jeunes acteurs de l'ESS. Mais ces derniers ont décidé d'axer le travail sur l'accompagnement de projets pilotes concrets. Les territoires locaux se sont révélés comme l'échelle la plus pertinente pour faire le lien avec les jeunes ruraux et les acteurs publics. La dynamique du pôle a renforcé les droits des jeunes ruraux à l'emploi et à la formation et a dynamisé leur marche vers la citoyenneté locale. Elle a contribué à mobiliser les acteurs publics au niveau local et elle a renforcé la concertation

entre les associations, les coopératives et les collectivités locales autour d'enjeux de développement locaux. Elle a accompagné les jeunes pour qu'ils deviennent une force sociale collective organisée et articulée, motrice dans le changement social local.

Les acteurs du pôle FIP ont réussi à initier une nouvelle approche de l'orientation, de la formation et de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en situation difficile. En valorisant leur expérience dans ce domaine, ils ont renforcé la visibilité de leurs pratiques auprès des pouvoirs publics. Pour ce faire, leur stratégie de plaidoyer s'est développée au niveau local et national. Ils ont effectué un recensement régional des associations intervenant dans ce domaine et mis en place un comité de suivi et de coordination du plaidoyer de la société civile. Ils ont organisé des rencontres régionales autour de la thématique en vue de développer un plan stratégique et ils ont mis en place un site web. Enfin ils ont proposé une convention type et un cahier de charges au gouvernement pour la reconnaissance et l'appui financier et technique de la société civile en matière d'orientation et d'insertion socioprofessionnelle. Mais il n'est pas sûr que les acteurs publics à l'échelle nationale s'engagent à court terme pour déléguer aux associations une mission de services publics dans ce domaine. En effet les politiques nationales en matière d'emploi et de formations professionnelles sont caractérisées par leur morcellement lié à de multiples intervenants¹⁸. Leur faible cohérence ne facilite pas les prises de décision. En revanche dans le contexte de la décentralisation et de la régionalisation, des concertations multi-acteurs contribueront à développer des politiques publiques locales et territoriales en matière d'accompagnement à l'orientation, à la formation et à l'insertion sociale et économique des jeunes.

3.3.2. Une animation transversale pour construire ensemble, s'engager et renforcer les capacités

L'animation transversale a consisté en l'animation de formations, l'organisation de séminaires et forums, de visites croisées, de plaidoyer et de capitalisation. Elle a aussi concerné, à partir du PCM2, l'organisation et l'animation des instances de gouvernance. Son objectif était de permettre aux membres de participer à la définition et au suivi du programme et de leur donner les moyens de contribuer à l'atteinte de ses objectifs. L'animation transversale visait enfin l'émergence de dynamiques collectives.

¹⁸ Le ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales, est l'autorité tutelle de la formation professionnelle au Maroc, douze autres ministères gèrent également des centres de formation qui leur sont propres, sans oublier les entreprises qui ont leur centre de formation comme l'Office Chérifien des Phosphates. L'Agence Nationale pour l'Emploi et le Développement des Compétences (ANAPEC) créée en 1999, pour faciliter la mise en lien de la population active avec le marché du travail, ne touche que 10% des chômeurs, et laisse souvent de côté les populations les plus défavorisées.)

a. Les rencontres territoriales et nationales pour construire et s'engager ensemble et parvenir à un plaidoyer commun

Les rencontres régionales et nationales ont permis de découvrir les préoccupations respectives et de construire une vision commune qui intègre mieux les réalités des différents acteurs dans les territoires. Le programme a organisé en 2008, quatre rencontres territoriales sur «la participation des jeunes à la gestion de la chose publique locale». Ce processus a contribué à affiner sur une base participative le diagnostic de la situation des jeunes. Il a donné une visibilité élargie à cette problématique au niveau national et des territoires et conduit au plaidoyer.

L'Appel des jeunes de 2008 sur leur participation à la « chose publique »

Les rencontres ont eu lieu sur les territoires à Tiznit, Tanger, Oujda et Safi. Elles ont été suivies d'une réunion de synthèse à Rabat en décembre 2008. Un appel des jeunes comportant des recommandations en matière de démocratie et d'Etat de droit, de gouvernance économique et d'environnement a résulté de ces rencontres. Il a été adressé aux décideurs publics, aux élus avant les élections communales de juin 2009 et aux organisations de la société civile marocaines. L'appel des jeunes a fait l'objet d'une campagne de plaidoyer dans le cadre du pôle « Citoyenneté, Accès aux Droits » afin de sensibiliser les décideurs sur l'importance de l'implication des jeunes dans la prise de décision. Cette campagne a été présentée et discutée lors des Universités des jeunes pour le développement en mai 2009 à Khenifra puis a abouti à la formalisation d'un pacte d'honneur validé lors de la deuxième université à Rabat.

b. Des formations conjointes pour une vision et un cadre de travail commun entre acteurs

Les formations ont répondu dans un premier temps à un vrai besoin des acteurs marocains en termes de renforcement des capacités associatives et d'amélioration des méthodes de travail. Dans un deuxième temps, lors du PCM3, les organisations marocaines, les pouvoirs publics, les élus et les jeunes ont partagé des formations dans différents domaines (techniques de communication, de plaidoyer, ingénierie de projets, genre et politique, leadership) dans le cadre des projets territoriaux notamment. Ces formations ont été l'occasion pour ces différents acteurs de se connaître, de renforcer leurs capacités à travailler ensemble. Elles ont permis une plus grande compréhension réciproque et ont apporté, notamment aux jeunes, une autre vision des acteurs publics avec lesquels ils envisageaient maintenant de collaborer. Durant le PCM III, cent trente-sept formations sur la participation à la vie publique et soixante-sept formations à la gestion associative ont été organisées. Quatre-vingt-treize formations, dont 38 pour le développement personnel et 55 sur le développement économique ont aussi été mises en œuvre. Ces formations ont occasionné plus de 800 participations de structures, parmi lesquelles 87% sont des organisations de la société civile marocaine et 13% sont des acteurs publics.

c. La mobilité des jeunes volontaires et les visites croisées entre conseils de jeunes sont propices à la collaboration

La mobilité et les échanges ont donné aux jeunes qui en ont bénéficié un autre regard sur le monde et la possibilité de se connaître et de construire ensemble.

Durant le PCM II et III, cent-cinquante missions de volontariat ont été organisées dans le cadre du Collectif Marocain du Volontariat. Les activités développées par les volontaires auraient touché environ 6000 bénéficiaires. Les missions de volontariat ont été l'occasion pour les jeunes concernés de découvrir un monde plus ouvert en partageant leur vécu avec celui de jeunes d'autres régions ou d'autres pays.

Les visites croisées dans le cadre des échanges entre conseils de jeunes marocains et français leur ont donné une ouverture à des contextes politiques différents. Elles ont permis aux jeunes marocains d'échanger sur leur expérience d'engagement citoyen avec des jeunes français. Des collaborations plus équilibrées ont pu se développer entre conseils de jeunes marocains et conseils de jeunes français.

Ces échanges ont aussi été positifs pour les organisations de la société civile. Les visites croisées organisées en France dans le cadre des pôles thématiques ont notamment été des moments d'interconnaissance importants qui ont favorisé la cohésion des membres du pôle.

d. L'organisation de rencontres et l'animation des instances de gouvernance et des dynamiques collective du PCM

La mise en place, au démarrage du PCM2, d'une gouvernance partagée impliquant les organisations de la société civile et les acteurs publics tant marocains que français a été le fruit d'une animation transversale soutenue. A la fin du PCM1, huit rencontres ont été organisées dans les provinces marocaines, 3 rencontres nationales au Maroc et en France et 2 rencontres franco marocaines. Elles ont permis de recueillir les points de vue, les propositions, les suggestions des acteurs du Sud et du Nord sur les thèmes et l'architecture du PCM2. Un comité de rédaction franco-marocain a été mis en place pour recueillir les résultats des concertations et les mettre en synthèse. Le document issu de ce processus a été validé au cours d'une assemblée générale franco-marocaine.

Au cours du PCM2, l'animation des instances a accompagné les échanges et permis les prises de décisions sur un grand nombre de points pouvant faire l'objet de visions différentes entre acteurs. A titre d'exemple, l'implication des jeunes dans la gouvernance et dans le COPIL du PCM2 a également été rendue possible grâce à l'organisation et à l'animation des débats avant de parvenir à un consensus. L'AG de 2007 avait pris la décision d'intégrer les jeunes dans le COPIL du programme. Un processus d'organisation des rencontres et d'animation des débats a donc été lancé. Un cadre de rencontre spécifique aux jeunes (comité provisoire puis AG des jeunes) a été prévu et organisé pour leur permettre de débattre, de définir les missions de leurs représentants au COPIL du programme et de les désigner. Au cours de

l'AG de 2008, les deux jeunes élus dans le cadre de leur AG, ont été désignés au COPIL du PCM, mais les débats contradictoires ont été vifs sur la place des jeunes dans le programme. Le consensus a finalement été atteint grâce à l'animation qui a permis l'expression des différents points de vue et la recherche de solutions. Une vision commune de la place des jeunes dans le programme a été construite autour de l'idée que : «Le PCM est un programme pour les jeunes avec les jeunes comme acteurs, mais ce n'est pas un programme de jeunes comme cibles ».

L'animation transversale par thématique a également soutenu les dynamiques collectives au niveau national et local. Une animation thématique (au niveau national et local) a renforcé les liens entre les dynamiques collectives thématiques nationales et territoriales, tant au niveau du PCM2 que du PCM3. Un plan d'animation thématique, coordonné avec l'animation territoriale sur un processus de long terme a été mis en place. En fonction des problématiques relevées par thématique (lors des diagnostics des membres, et selon la conjoncture...), des rencontres ont eu lieu individuellement avec des acteurs au niveau local, régional, national et international et collectivement avec les acteurs des pôles thématiques. Des échanges entre les pôles et des visites croisées du sud vers le sud, du sud vers le nord et du nord vers le sud ont été organisées. Le plan d'animation thématique territorial et national a permis lors des rencontres des pôles thématiques et des visites croisées, de faire émerger des dynamiques collectives pluri acteurs concertées, que ce soit des études, des campagnes de plaidoyers, des expérimentations. Ces dynamiques collectives n'ont été financées et appuyées que si elles répondaient aux objectifs du PCM

3.3.3. Des procédures co-construites pour appuyer des dynamiques collectives porteuses de projets

Des instruments financiers¹⁹ ont été mis en place et adaptés au fur et mesure pour soutenir des projets à l'échelle nationale et des territoires. Au cours du PCM2, l'auto-évaluation accompagnée de 2008 avait fait le constat que les jeunes n'étaient pas en situation de participer aux prises de décision au niveau des projets cofinancés par le Fonds d'Appui à Projets. Pour renforcer la dimension pluri-acteurs et l'implication des jeunes dans les dynamiques collectives et la mise en œuvre des projets, aux échelons national et local, des procédures ont été progressivement définies.

Les procédures d'animation et de mise en œuvre des projets financés par les fonds FAP et FAIR ont été revus en conséquence pour renforcer l'implication des jeunes. Au niveau du PCM3, les fonds d'appui aux initiatives nationales (FAP), prévoyaient, d'une part, l'appui aux dynamiques collectives dans le cadre des pôles thématiques pour favoriser les échanges et la

¹⁹ Présentés en page 3 : les fonds pour appuyer les dynamiques et les projets nationaux comme les FAP, et les fonds pour appuyer les dynamiques et les projets sur les territoires comme les FAIR, puis les PCP puis les PCT.

construction de plaidoyer et développer des actions innovantes susceptibles d'influer les « politiques jeunesse ». Les fonds d'appui aux initiatives territoriales (FAIR, PCP et PCT) prévoyaient d'abord de lancer et appuyer une dynamique collective territoriale puis de mettre en œuvre d'un Programme Concerté Territorial autour des politiques jeunesse porté par les acteurs cette dynamique.

a. Des procédures adaptées pour s'engager et apprendre à travailler ensemble

La définition progressive des procédures a renforcé l'implication, la responsabilité et l'engagement des acteurs du PCM dans les dynamiques collectives et dans la mise en œuvre de projets concrets sur les fonds prévus aux différents échelons. Ces procédures ont permis de rendre opérationnels les principes d'actions de la charte du PCM, en particulier les principes de coresponsabilité, de réciprocité et d'autonomie des acteurs.

Des critères ont été définis pour la composition des consortiums porteurs des dynamiques collectives et des projets. Ils devaient être pluri-acteurs et comporter au moins une organisation marocaine membre du PCM, un acteur public et un jeune élu par ses pairs. Les consortiums étaient ouverts aux organisations non membres du PCM. Il était recommandé d'impliquer une ou plusieurs organisations françaises membres du programme. Des critères ont également été définis pour l'éligibilité des projets portés par les consortiums. Ils devaient développer des actions innovantes susceptibles d'influer les politiques publiques « Jeunesse » et favoriser l'implication de la jeunesse comme actrice du développement humain et solidaire dans les politiques publiques. Tous les acteurs du consortium devaient signer la charte du PCM et être impliqués dans la dynamique collective de la conception à la fin du projet. Le principe de coresponsabilité était formalisé dans une convention de consortium qui précisait le rôle et les engagements de chacun. Chaque acteur du consortium était ainsi responsable des succès comme des échecs des projets portés par la dynamique collective.

Les procédures co-construites ont permis aux acteurs de se connaître et de travailler ensemble

Au niveau national : le pôle Animation et éducation est constitué d'un grand nombre d'acteurs : 25 organisations marocaines, 3 organisations françaises, un chef de file marocain en relation avec 5 acteurs publics. Ces acteurs ont appris à travailler ensemble et, dans un cadre partenarial, avec les pouvoirs publics. Ils ont également renforcé leur connaissance des différentes approches sur le rôle et la place de l'animation socio-culturelle dans le lien à l'éducation formelle. Chacun a pu apprécier les limites de son action et découvrir chez l'autre des approches nouvelles.

Au niveau local : à Tarroudant, le consortium porteur du PCT comporte 4 organisations marocaines et une organisation française. L'interconnaissance entre les associations a pu être renforcée. Les liens et les échanges entre les associations et entre leurs adhérents se sont développés à travers la mise à disposition de volontaires entre associations membres, les rencontres entre adhérents, la découverte des différentes associations par les jeunes, la réalisation d'actions collectives. L'implication de la délégation provinciale de l'Entraide nationale a été forte à travers le suivi des réunions régulières du consortium, outre les réunions du Copil élargi du PCT. Toutefois chaque association étant engagée auprès de publics jeunes ayant des profils très différents, la réalisation d'actions conjointes et notamment intégrant des jeunes en difficultés n'a pas toujours été facile.

b. Des procédures co-construites pour renforcer les capacités des acteurs et pérenniser des dynamiques collectives

L'implication en consortium des organisations de la société civile dans un cadre pluri-acteurs, leur adhésion aux principes de la charte du PCM et le respect des procédures de mise en œuvre des projets au niveau national ou local les ont conduits à se professionnaliser. Les plus petites d'entre elles, auparavant peu habituées à développer des activités importantes, se sont formalisées et professionnalisées. Elles ont en même temps expérimenté des modes de gestion et de gouvernance nouveaux dans la mise en œuvre des projets. L'exemplarité de la démarche dans la gouvernance et la gestion des fonds a eu des effets sur la gouvernance des associations. Certaines d'entre elles ont donné aux jeunes des responsabilités et leur ont permis de participer aux prises de décision en les faisant entrer dans leur conseil d'administration. A Tarroudant et à Errachidia, les deux associations coordinatrices des deux PCT ont associé les jeunes à leur CA.

Au niveau des pôles thématiques les acteurs ont renforcé leurs capacités et se sont professionnalisés, comme l'illustre le cas ci-dessous.

La dynamique pluri-acteurs du pôle FIP a professionnalisé ses membres et les inscrit dans la pérennité

Le pôle FIP est constitué de 15 organisations marocaines et françaises et d'acteurs publics. Les activités portées par la dynamique collective du pôle ont permis de renforcer leurs compétences en matière d'accompagnement à la formation et à l'insertion professionnelle des jeunes. Ils ont acquis une capacité à analyser les dispositifs de formation et insertion des jeunes. Les plus expérimentés ont adopté une nouvelle posture favorable à la transmission de leur savoir-faire aux autres associations. A travers une démarche de reconnaissance et de validation des compétences des acteurs FIP, une nouvelle culture commune de l'insertion s'est développée. Chaque membre est capable de faire reconnaître son expertise, d'évaluer sa pratique et de redéfinir ses tâches.

Pour pérenniser une telle dynamique collective, les acteurs du pôle ont prévu de mettre leurs productions (Guide, site web, outils) à disposition d'un espace FIP Ressources et appui au niveau de chaque territoire d'implantation de ses membres. L'animation de chaque Espace de Formation ressources et appui (EFRA) sera pris en charge par l'association ou par un consortium local. Ses missions seront d'animer un espace de concertation et d'échanges de pratiques. Les EFRA proposeront des outils de développement et de renforcement de compétences dans le domaine de l'ingénierie sociale pour les acteurs associatifs souhaitant se professionnaliser. Le plan d'action sera co-construit avec les différentes parties prenantes. La recherche de financement privilégie la coopération décentralisée, et les appels à proposition de la Fondation de France et de la CE. Au niveau institutionnel les acteurs publics seront sensibilisés et feront l'objet de proposition concernant la certification pour les intervenants FIP. Les EFRA feront l'objet d'une expérimentation dans le cadre de la politique des territoires en impliquant les différents acteurs locaux. La province de Tarroudant serait le lieu de cette expérimentation.

Au niveau des territoires, cent organisations de la société civile et 78 acteurs publics pour plus de 5500 jeunes ont participé aux activités des PCT (soit 70%). Quarante-six pour cent des activités ont été organisées par les jeunes. Quatre-vingt-neuf formations ont été dispensées dont 5 sur la charte communale et 20 sur la gestion de la « chose locale ».

Les pouvoirs publics (les délégations de l'Entraide Nationale et les collectivités) impliqués dans les dynamiques provinciales ou territoriales se sont renforcés. Ils ont appris à se positionner différemment vis-à-vis de la société civile et les jeunes.

Exemple de renforcement des capacités d'un acteur public

Grâce au Programme Concerté de Tarroudant, la délégation provinciale de l'Entraide Nationale a innové pour définir sa dernière stratégie de Protection de l'Enfance dans la province. Elle a adopté une approche pluri-acteurs mettant en valeur les expériences de tous les acteurs impliqués, associations et pouvoirs publics. Sa préoccupation est que cette démarche soit pérennisée par la Direction nationale de l'Entraide Nationale via une Convention qui engagerait l'Agence pour le développement social, l'Entraide Nationale et leurs structures déconcentrées.

Le renforcement des capacités collectives des jeunes s'est fait à travers l'engagement de ces derniers dans les projets territoriaux. Ils se retrouvent dans un processus d'apprentissage qui, en leur permettant de s'affronter à la réalité, diffère totalement de celui de l'école et de l'université : *« L'école ne nous apprend pas à être en relation avec les pouvoirs publics...avant on critiquait les pouvoirs publics. Maintenant on s'adresse à eux, on s'impose, on établit des relations.. »*

c. Des procédures pour agir sur l'environnement, contribuer aux politiques publiques et à leur cohérence

L'approche pluri-acteurs du PCM au niveau des dynamiques provinciales et territoriales sert de références pour impliquer les organisations de la société civile dans leur diversité, pour collaborer avec les acteurs publics dans la décentralisation et la régionalisation et pour contribuer à la cohérence des politiques.

Les procédures soutiennent la dimension pluri-acteurs des dynamiques territoriales ; elles ont permis l'implication des jeunes et notamment des jeunes filles dans le développement local.

La dynamique du PCP de Jerada pour une plus grande intégration des jeunes filles dans les politiques Jeunesse

Le forum de lancement du Programme concerté provincial a constitué un espace de concertation entre élus et jeunes et notamment entre les élues et les jeunes filles. Des actions de sensibilisation, des espaces de discussion et des formations ont été organisés sur la participation politique des femmes et des jeunes filles au développement local. Elles ont rassemblé les jeunes filles et garçons, les associations et les élu(e)s. La finalité était de construire un plaidoyer et faire des recommandations à ce niveau pour les plans communaux de développement de 7 communes de la province. Deux ateliers de concertation ont été organisés pour élaborer une charte sur la place de la femme dans les commissions genre et égalité. Un des effets constatés de cette dynamique a été une plus grande participation des femmes et des jeunes filles à la vie politiques et aux élections.

Les procédures pour soutenir les dynamiques pluri-acteurs ont favorisé la collaboration des organisations de la société civile et notamment des jeunes avec les collectivités locales. Elles ont ainsi contribué à la décentralisation et à la régionalisation.

Vingt-quatre conseils de jeunes ont été structurés au niveau communal, 13 au niveau provincial et 1 au niveau régional. La répartition territoriale des conseils de jeunes s'inscrit en amont de la décentralisation qui promeut des synergies entre les pouvoirs publics et le tissu associatif pour renforcer la gouvernance locale. Vingt conseils de jeunes communaux participent aux réunions plénières au sein des communes et 9 conseils de jeunes ont intégré les comités de parité et d'égalité de chance au niveau de leurs communes. La répartition territoriale des conseils de jeunes a permis de constituer des plateformes de dialogue entre les jeunes des conseils de jeunes et les acteurs locaux, dans le cadre de 16 réunions de concertation.

Dans le cadre des consultations entreprises par la Commission consultative de la Régionalisation mise en place au Maroc en 2010, le Programme Concerté Maroc avait été sollicité pour présenter sa vision et ses propositions sur le chantier régionalisation élargie souhaitée. Sa contribution a porté sur 3 aspects : l'importance de la participation du tissu associatif dans le développement régional et local, la participation dans le cadre de la régionalisation élargie avec le rôle qui incombe aux associations, les conditions de mise en valeur de ces rôles et les outils à mettre en place, enfin la vision de la participation directe des citoyens. L'expérimentation des dynamiques territoriales pluri-acteurs dans le cadre du PCM alimente et renforce la régionalisation. Des articulations sont à envisager entre les pôles provinciaux de Jerrada, Larache et Errachidia et la régionalisation élargie prévue. Les mécanismes expérimentés dans le cadre des dynamiques provinciales pourraient être pérennisés à l'échelle des dynamiques régionales. L'implication effective des acteurs provinciaux et locaux dans l'élaboration des plans locaux et régionaux de développement les inciterait à assurer la fonction de veille qui leur incombe dans l'esprit des valeurs qui ont animé le PCM : la démocratie, l'autonomie, la transparence, l'exemplarité, la coresponsabilité, la parité et la réciprocité.

Les procédures qui soutiennent les dynamiques pluri-acteurs contribuent à la cohérence des politiques à l'échelle des territoires. La méthodologie et le processus pluri-acteurs expérimenté au niveau du PCM a consolidé le degré de cohérence entre les différents acteurs et programmes. Dans le cas où existe des PCP ou des PCT, comme à Jerrada et à Larache, il est apparu que les capacités financières et humaines mobilisées au niveau des provinces, en particulier dans le cadre de l'INDH, répondaient davantage aux besoins des jeunes. En renforçant la cohérence entre intervenants autour de la mise en œuvre d'une politique jeunesse, le PCM a contribué à l'efficacité des politiques publiques sur les territoires.

3.3.4. Donner du temps au temps et rythmer la contribution collective...

Le PCM s'est déroulé sur 12 ans – même s'il n'a réellement adopté une approche pluri-acteurs qu'à partir de 2006, avec le PCM2. Il a été rythmé par différentes phases, avec des périodes de transition qui ont autorisé des moments de bilan et de construction collective. Sa durée a permis de mettre à l'épreuve les principes du programme, notamment en matière de gouvernance.

a. Du temps pour se connaître et bâtir un cadre de travail plus équilibré

La première phase a été une période où les acteurs ont appris à se connaître et à poser les bases d'un programme véritablement concerté. Pendant la phase de transition, les organisations françaises et marocaines ont travaillé ensemble avec un comité de pilotage franco-marocain. Une stratégie d'intervention commune a alors été redéfinie, à travers la mise en place d'un fonctionnement de type associatif. Le mode d'adhésion a été délié de tout projet conduit en bilatéral. On est ainsi sorti d'un agglomérat de projets bilatéraux pour aller vers une dynamique réellement collective. Chaque acteur marocain ou français a pu devenir membre du programme et avoir le droit d'élire et/ou de se porter candidat au comité de pilotage.

b. ...et s'engager vers une gouvernance partagée avec les pouvoirs publics et les jeunes

Dans le PCM1, toutes les organisations n'avaient pas la même vision de la place des pouvoirs publics dans le programme – et notamment dans la gouvernance. Pour plusieurs d'entre elles, il n'était pas envisageable de travailler avec des représentants des pouvoirs publics, tant français que marocains. Mais lors de la phase de transition, les organisations marocaines sont allées rencontrer les pouvoirs publics marocains pour les informer et les associer au PCM2. Cette démarche était diamétralement opposée à la situation antérieure où c'était l'administration qui venait vérifier ce que faisaient les associations. Dès le début de la seconde phase, les organisations marocaines et françaises se sont mobilisées pour renforcer l'implication des pouvoirs publics.

L'engagement de tous les acteurs «autour de la même table» a permis aux pouvoirs publics français de mieux appréhender les contraintes et les difficultés rencontrées par les organisations de la société civile, qu'elles soient françaises ou marocaines. Cela a aussi permis à ces dernières de mieux comprendre les exigences et les contraintes des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds. Les différentes familles d'acteurs ont pu ainsi travailler ensemble dans de meilleures conditions, sur des bases plus objectives et constructives.

Dès 2007, il avait été prévu d'intégrer les jeunes au sein du comité de pilotage. Lors de l'auto-évaluation de 2008, les jeunes ont exprimé des attentes fortes : «avoir plus de lieux et de temps d'expression, plus de présence dans le PCM». Face à leurs revendications, un

processus a été initié pour les intégrer effectivement dans la gouvernance. Pour ce faire, les jeunes se sont d'abord rencontrés à leur propre niveau pour organiser des élections et choisir eux-mêmes leurs représentants.

c. Prendre du temps pour amener les jeunes à changer de regard sur la politique

Différentes étapes et débats ont conduit à l'entrée de jeunes dans le comité de pilotage. En transposant cette démarche dans l'action publique, cela a mis en évidence une autre manière de faire de la politique. Ainsi, cette démarche progressive inscrite dans la durée a donné le temps nécessaire pour mobiliser les principes de transparence, de parité-intergénérationnelle et de démocratie. Elle a contribué à changer le regard que les jeunes portaient sur la politique.

Au niveau des territoires également, du temps a été nécessaire pour amener les jeunes à changer de regard sur la politique. Le cas du PCT de Taroudant illustre les étapes qui ont conduit à ce changement.

A Taroudant, les jeunes ont mis en avant les étapes qui ont contribué à modifier leur vision de la politique

Les jeunes ont participé à l'organisation des fora d'ouverture et de clôture du programme rassemblant un grand nombre d'acteurs, le président du conseil municipal, des délégués des services extérieurs, des représentants de la coopération décentralisée et des acteurs associatifs locaux et nationaux. Le forum final notamment a été un temps fort de mise en avant des initiatives de jeunes, de sensibilisation et de plaidoyer auprès des acteurs locaux pour une meilleure prise en charge des besoins des jeunes en matière d'animation territoriale.

Le Conseil de jeunes a pris en charge la préparation du Dialogue avec les responsables institutionnels locaux (délégations de l'Entraide Nationale, de l'Education nationale, de Jeunesse et Sport, responsables de la commune). Les jeunes ont été impliqués dans l'animation, le suivi des activités, la logistique, le compte rendu. Le dialogue a également fait l'objet de films.

d. Du temps pour stabiliser et institutionnaliser l'engagement des jeunes

Les conseils de jeunes offrent un cadre structuré potentiellement durable pour cristalliser l'envie d'agir des jeunes des jeunes. Ils sont avant tout des espaces de dialogue citoyen. Après une phase d'expérimentation durant le PCM 2, quarante-huit conseils de jeunes ont été mis en place au cours du PCM 3. Chacun d'eux a conduit un plan d'actions pouvant porter sur différentes thématiques (citoyenneté, handicap, environnement, charte communale, emplois) selon les spécificités de chaque territoire.

Un exemple de plan d'action d'un conseil provincial de jeunes

Un Conseil provincial des jeunes a été créé dans la province d'Errachidia en mars 2013. Onze jeunes sont membres de ce conseil et représentent 4 communes à savoir : Arfoud ; Errachidia ; Boundib ; Ghrif Alaoui. Au départ, un diagnostic a été réalisé concernant les besoins socio-économiques et les attentes des jeunes des quartiers, des associations et des mutuelles d'entraide. Le conseil provincial des jeunes

est intervenu en matière de Droits de l'Homme, de citoyenneté et de renforcement des capacités des jeunes. Le PCM a soutenu cette dynamique avec un montant de 45000 dirhams pour la mise en œuvre de son plan d'action prévu sur 6 mois.

De nombreuses activités ont été réalisées. Des formations ont été mises en place : sur le suivi du budget communal ; sur l'approche « Droits ». Elles ont permis d'interpeller les communes sur la participation des jeunes à la gestion de la chose locale. Des visites d'échange ont par ailleurs été organisées avec les conseils de jeunes de Mrir't et de Khenifra pour recueillir leurs propositions concernant le mémorandum sur la reconnaissance des Conseils de jeunes au Maroc. Le conseil provincial a élaboré, en collaboration avec l'ATMDAS, association qui a assuré l'accompagnement du conseil des propositions à ce niveau. Ce mémorandum a été déposé à la Direction générale des collectivités locales. Ces activités ont mobilisé 137 jeunes, dont 37% de femmes.

Les Conseils de jeunes, de création récente, ont un niveau de formalisation variable. Ils expriment globalement un désir d'autonomie par rapport aux associations et aux municipalités. Mais en même temps, se pose la question de leur institutionnalisation pour leur permettre de peser sur les pouvoirs publics et, éventuellement, de bénéficier de moyens financiers. Ces différents facteurs sont à prendre en compte pour leur devenir. Un travail d'accompagnement particulier a été fait pour :

- (1) **Veiller à la transparence de leur structuration** à travers l'organisation de l'élection des représentants du conseil, l'établissement d'un règlement intérieur destiné à garantir son bon fonctionnement interne, ainsi que la signature de la charte du PCM;
- (2) **renforcer leur capacité à agir sur leurs territoires**, en particulier au travers d'actions de **formations** en matière de montage de projets, de communication, de mécanismes de suivi des politiques publiques et de plaidoyer etc. (**34% des activités organisées**). Des **visites d'échanges** ont permis aux jeunes conseillers de partager leurs modalités de fonctionnement et thématiques d'intervention ;
- (3) - **mener des actions concrètes**, en lien avec la problématique sur laquelle ils souhaitent travailler (environnement, handicap, santé, emploi, culture...) à travers l'organisation **de séminaires, conférences ou forum (22% des activités organisées)**, des **campagnes de sensibilisation** sur les enjeux liés à etc. (**11% des activités réalisées**), et enfin **des actions de démonstration**.

e. ...et se donner le temps nécessaire pour professionnaliser et pérenniser les réseaux

Des formes d'organisation en réseaux ont pu être expérimentées. Toute une phase du programme a été consacrée à leur consolidation et leur pérennisation. C'était l'enjeu du PCM3 : renforcer et pérenniser ces dynamiques collectives, qu'elles soient nationales ou locales. Le Collectif Marocain du Volontariat (CMV) en est une illustration. La mission de ce collectif est de promouvoir le volontariat national et international comme outil de construction d'une politique jeunesse au Maroc. Pour cela, un comité pluri-acteurs a élaboré

une législation garantissant un statut de volontaire et un dispositif national du volontariat marocain. Ce travail a abouti à l'adoption de la proposition de loi par le comité du dialogue national et à l'intégration de la proposition loi sur le volontariat dans le plan d'action législatif de 2014. Il montre aussi le processus d'ancrage sur les territoires.

Un processus de mise en place d'un collectif pérenne, le Collectif marocain du volontariat

Le processus a pu se dérouler en deux temps : une phase d'expérimentation, entre 2006 et 2010 avec le PCM2, et une phase de pérennisation et de plaidoyer, entre 2011 et 2013 dans le cadre du PCM3.

Le Collectif marocain du volontariat s'est appuyé sur des Centres régionaux de volontariat (CRV) portés par 12 associations membres. Chaque centre assure de manière autonome l'identification et l'animation d'un réseau local, l'accueil et la formation des jeunes candidats au volontariat. Chacun assure son autonomie financière via une alliance avec des partenaires.

Le processus a conduit à une visibilité et reconnaissance par les pouvoirs publics, grâce à la mise en place de comités consultatifs de plaidoyer à différentes échelles. 9 comités consultatifs locaux ont été mis en place, avec l'organisation de séminaires régionaux, tandis que 3 comités consultatifs nationaux étaient instaurés avec 7 institutions publiques.

Un « Programme de Pérennisation et de Plaidoyer du Volontariat au Maroc » a été porté par le Collectif Marocain du Volontariat (CMV). Sa première finalité était de renforcer la participation volontaire des jeunes à la vie publique et associative. Un second objectif visait à renforcer les capacités du secteur associatif à gérer des activités de volontariat et à devenir force de proposition auprès des décideurs publics. Les actions du CMV ont permis la participation de 1500 jeunes lors des différentes activités réalisées. Cinq vagues d'échanges de volontaires ont été effectuées, soit 125 missions, correspondant environ à 6000 bénéficiaires....

4. Conclusion

Le PCM a contribué à jeter les bases d'un changement social pérenne au Maroc

Le PCM a constitué une véritable aventure humaine de douze années, unanimement saluée comme exceptionnelle par tous ceux qui y ont participé à un moment ou un autre. Au-delà de ce que chacun en a retiré, le PCM aura significativement contribué à de véritables changements sociaux, tant au Maroc qu'au niveau de la coopération franco-marocaine.

Le PCM avait l'ambition d'agir en faveur d'un développement humain et solidaire qui prenne en compte les attentes et les aspirations de la jeunesse devenue actrice des politiques publiques la concernant. Il y sera parvenu en actionnant différents leviers de changement, notamment basés sur le développement des capacités des acteurs à travailler ensemble. Ces évolutions constituent un socle fondamental sans lequel on ne peut espérer de transformation pérenne au sein d'une société, quelle qu'en soit l'échelle.

Ainsi, le PCM aura notamment contribué à quatre grands changements.

Diffuser au Maroc une **nouvelle culture de la concertation**. Celle-ci conduit à associer à la fois des organisations de la société civile et des pouvoirs publics autour d'enjeux partagés, dans un cadre garantissant des relations équilibrées entre tous les acteurs impliqués, quel que soit leur statut. Cette nouvelle culture s'est diffusée à plusieurs échelles, tant locales que nationale. Elle s'est diffusée au niveau des décideurs dans la mise en œuvre des politiques publiques à l'échelle nationale et à l'échelle locale ainsi qu'au niveau des organisations marocaines. Ainsi la notion de concertation est prévue dans le cas de l'INDH à l'échelle des comités locaux et provinciaux qui décident des investissements. La mise en œuvre de la nouvelle Constitution de 2011, prévoit la mise en place de cadres de dialogue ou la définition de la stratégie jeunesse à partir d'une concertation ou d'une consultation pluri-acteurs. La culture de la concertation pluri-acteurs se répand. Mais les modalités de mise en œuvre des cadres de concertation restent encore souvent décevantes, comme cela a été constaté dans le cas de l'INDH. L'apport décisif du PCM est d'avoir, à travers son approche pluri-acteurs dans le cadre d'une gouvernance partagée sur la base d'un socle de valeurs définies en commun, rendu effective la concertation. Ainsi sur certains territoires où le PCM est intervenu, la concertation avec les acteurs de l'INDH a pu devenir effective et la cohérence entre les différents programmes et acteurs s'est développée pour plus d'efficacité. Le PCM a redonné un contenu et une valeur à un processus trop souvent dénaturé.

Diffuser au Maroc une **nouvelle approche des politiques « jeunesse »**, dans lesquelles les jeunes sont désormais acteurs et non plus bénéficiaires. Elle s'appuie à la fois sur la prise en compte des jeunes comme acteurs des politiques les concernant et sur l'expérimentation de projets définis avec eux à l'échelle des territoires à partir de leurs besoins et servant de base à

l'élaboration d'un plaidoyer pour influencer les politiques publiques. Cette nouvelle culture des politiques « jeunesse » s'est diffusée et a été appropriée par les acteurs du programme à travers l'implication des jeunes dans la gouvernance du programme et à travers la création des conseils de jeunes. Les jeunes deviennent acteurs non seulement dans la mise en œuvre des actions, mais aussi dans leur élaboration – donc dans les stratégies « jeunesse » elles-mêmes. Mais cette nouvelle culture des politiques « jeunesse » reste à renforcer et à être plus largement diffusée dans cette phase d'institutionnalisation des conseils de jeunes, la difficulté étant de trouver une forme juridique qui prenne en compte la diversité des situations et des besoins des jeunes sur leurs territoires. La définition de politiques « jeunesse » à partir des initiatives sur les territoires pose un autre défi, celui du relais au niveau national des expériences conduites dans le domaine des politiques locales «jeunesses». Des acteurs ou leaders sont à identifier pour assurer cette fonction de relais sans la détourner de ses objectifs. En même temps les dynamiques nationales au niveau des thématiques ou au niveau du REMAJEC doivent devenir l'écho des initiatives prises sur les territoires.

Expérimenter un **cadre de dialogue et de médiation** susceptible de ramener la cohésion et la paix sociale dans des contextes conflictuels, à une échelle non seulement locale mais aussi nationale. Un autre apport du PCM a été d'expérimenter une approche et des outils de dialogue entre acteurs qui ne se connaissaient pas et n'envisageaient pas de se parler. Il a offert un cadre de dialogue et de médiation qui a pu être mobilisé dans des contextes très différents et parfois très conflictuels. Il a ainsi contribué, dans un cadre national favorable mais où les tensions subsistent, à la cohésion et à la paix sociale au niveau local et également au niveau national. La démarche du PCM expérimentée et mise en œuvre dans le contexte du Maroc, pourrait être mobilisée et diffusée dans d'autres contextes tant dans les pays du sud qu'au nord.

Expérimenter un **mode de partenariat plus équilibré entre organisations marocaines et françaises**. Le PCM a enfin contribué à expérimenter un mode de partenariat renouvelé entre organisations marocaines et organisations françaises. Les positionnements habituels ont été remis en cause tant par les acteurs français que par les acteurs marocains. Ce nouveau cadre de partenariat a été adopté par les organisations marocaines et par les organisations françaises, ces dernières étant moins nombreuses dans le programme. Si certaines organisations françaises engagées dans le PCM ont reconsidéré leur partenariat, il est difficile de savoir si cette approche a été diffusée plus largement au niveau de l'ensemble des organisations françaises ayant connu le PCM.

Aujourd'hui, des défis importants attendent le REMAJEC

Toutefois, ces changements demeurent fragiles dans un contexte marocain où les tensions sont fortes autour de l'implication de la société civile. Cela met en exergue les défis qui attendent le REMAJEC. En particulier, il devra démontrer sa capacité à mobiliser des acteurs

divers – au-delà des acteurs du seul PCM – et à animer des processus de concertation autour des politiques « jeunesse » de même nature que ceux développés dans le cadre du PCM.

Ce processus suscite des attentes et des espoirs mais aussi des inquiétudes dans la mesure où il n'existe pas encore au Maroc de structures représentatives des organisations de la société civile. Toutefois le PCM a contribué à la structuration d'un premier réseau des organisations marocaines engagées sur les politiques jeunesse. A travers l'apprentissage collectif de ses membres à une approche concertée pluri-acteurs, il a contribué à la légitimité de cette nouvelle organisation, même si les acquis restent toujours à consolider. La capacité du REMAJEC à animer des processus de concertation pluri-acteurs à son niveau et avec d'autres acteurs contribuera à sa crédibilité auprès des autres organisations marocaines et auprès des pouvoirs publics.

Pour faire perdurer une qualité dans les relations de travail entre les organisations marocaines, mais également entre organisations de la société civile et pouvoirs publics, le REMAJEC ne pourra pas se limiter à être l'héritier du PCM. Ses membres devront s'investir, mobiliser sous de nouvelles formes les valeurs qui sous-tendent ces changements (parité-intergénérationnelle, réciprocité, autonomie..) et auxquelles ils ont adhéré avec force ainsi que les méthodes qu'ils ont déjà expérimentées avec le PCM.

Les relations avec les jeunes en particulier doivent s'inscrire dans cette dynamique de changement pour garantir leur engagement et leur implication dans les grands chantiers qui attendent le REMAJEC. L'ensemble des enjeux autour des politiques «Jeunesse» concerne un grand nombre d'acteurs et d'intervenants qui ne se limitent pas seulement à ceux ayant vécu l'expérience du PCM. Quel que soit les domaines concernés, l'efficacité des actions repose sur une forte concertation entre tous les acteurs concernés (collectivités, associations, entreprises, pouvoirs publics, jeunes, centres de formation, etc.) sur les territoires, mais aussi au niveau d'un secteur. L'engagement du REMAJEC dans les enjeux concernant la « politique jeunesse » avec d'autres acteurs et intervenants est une occasion de diffusion de l'approche pluri-acteurs, en particulier auprès de ceux qui n'ont pas eu la possibilité de vivre cette expérience si fortement mobilisatrice.

Un autre aspect concerne la prise en compte que la question de l'inclusion sociale des jeunes ne peut réussir que par la consécration des valeurs de la citoyenneté. Les différentes actions expérimentées démontrent que les jeunes devraient prendre connaissance et pouvoir jouir pleinement de leurs droits sociaux et économiques. Le REMAJEC gagnerait en capitalisant sur l'expérimentation par le PCM des mesures d'accompagnement afin de réussir l'intégration des jeunes dans le processus de construction d'une nouvelle société et du développement. Ce travail contribuerait à combler l'écart qui existe entre les ambitions des jeunes et la vision d'un grand nombre d'acteurs publics qui semble aujourd'hui dépassé. La mise en place d'un système d'information sur les jeunes afin de disposer d'un outil d'aide à la décision et

éclairant les dynamiques en œuvre observées en milieu de jeunes serait d'une grande utilité pour combler cet écart et mieux répondre aux besoins des jeunes.

Le PCM a montré une voie possible pour mieux faire société ensemble

Au final, le PCM aura développé de nombreuses innovations grandeurs nature. Il a expérimenté une autre forme de coopération Nord-Sud, qui concrétise notamment l'un des principes clés du Programme d'action d'Accra sur l'efficacité de l'aide : celui des partenariats inclusifs qui reconnaît que tous les acteurs du développement (société civile, gouvernement, fondations, secteur privé) ont un rôle différent mais complémentaire à jouer dans la réalisation des objectifs du développement. Il a également développé des modalités de démocratie participative à différentes échelles territoriales au Maroc.

Ces principes (concertation inclusive, partenariats équilibrés, démocratie participative...) sont fréquemment théorisés dans les discours sur le développement, de façon presque incantatoire, mais on peine souvent à les concrétiser au-delà d'expérimentations à petite échelle. Le PCM a prouvé qu'il était possible de les mettre en pratique à l'échelle d'un pays, pourvu qu'on s'en donne les moyens. Il a prouvé qu'accompagner des dynamiques sociales sur le long terme constituait un investissement efficace, « rentable ». Celui-ci nécessite un travail de fond, difficile à valoriser (on se plaît parfois à railler la « réunionite » et le « soft »...). Pourtant, le PCM est là pour témoigner que c'est indispensable. Le PCM constitue ainsi une source d'enseignements particulièrement utile pour le développement et la coopération de demain.

5. Annexes

5.1. Annexe 1 : TDR de l'étude finale du Programme Concerté Maroc



Termes de Références
Etude sur les changements auxquels le
Programme Concerté Maroc a contribué



Sommaire

<u>1. Les acteurs et l'intervention</u>	62
<u>1.1. L'intervention du commanditaire</u>	62
a) <u>Les commanditaires</u>	62
b) <u>Objectifs de l'intervention</u>	62
c) <u>Acteurs impliqués (y compris les bénéficiaires)</u>	63
d) <u>Pilotage</u>	64
e) <u>Activités</u>	65
f) <u>Budget</u>	67
g) <u>Antécédents en matière d'évaluation et de suivi-évaluation</u>	67
<u>1.2. Le processus de changement objet de l'étude</u>	68
<u>1.3. Les acteurs impliqués dans le processus de changement</u>	69
<u>2. L'étude</u>	70
<u>2.1. Pourquoi cette étude ?</u>	70
a) <u>Origine de la demande</u>	70
b) <u>Objectifs et attentes</u>	71
<u>2.2. Objet de l'étude</u>	72
a) <u>Champ de l'étude</u>	72
b) <u>Domaines de changement</u>	72
<u>2.3. Méthodologie</u>	73
a) <u>Approche souhaitée</u>	73
b) <u>Mise en œuvre et rendu</u>	74
c) <u>Pilotage de l'étude</u>	74
<u>3. Moyens</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>3.1. Moyens humains</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>3.2. Moyens financiers</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>3.3. Calendrier</u>	Erreur ! Signet non défini.
<u>Annexes</u>	Erreur ! Signet non défini.

- **1. Les acteurs et l'intervention**

- **1.1. L'intervention du commanditaire**

a) Les commanditaires

La présente étude, portant sur les changements auxquels le Programme Concerté Maroc (PCM) a contribué, est commanditée par les deux réseaux qui assurent son pilotage : Solidarité Laïque et le Réseau Marocain pour la Jeunesse et la Concertation (REMAJEC).

Solidarité Laïque (SL) est une association de loi 1901 reconnue d'utilité publique en 1990. Fondée en 1956, l'association est un collectif qui regroupe aujourd'hui 52 organisations membres issues de cinq familles d'acteurs : Associations, Mutuelles, Coopératives, Syndicats et Fondations. Solidarité Laïque intervient à travers ses organisations membres sur l'ensemble des continents dans des actions de solidarité internationale et de coopération au développement. L'accès à l'éducation et l'appui aux sociétés civiles sont au cœur de ses missions.

En 2011, suite à une forte demande de la part des organisations marocaines investies dans le PCM, a été fondé le Réseau Marocain de Jeunesse et de Concertation (REMAJEC). Il a pour ambition de faire perdurer la dynamique initiée par le programme au sein d'une plateforme nationale d'organisations de la société civile, interlocuteur privilégié des acteurs étatiques et de coopération. Le REMAJEC assure le co pilotage du PCM aux côtés de Solidarité Laïque depuis fin 2013.

Après la clôture du PCM prévue le 30 avril 2014, les deux structures ont souhaité consolider leur partenariat à travers l'élaboration d'un programme commun, le Programme Concerté Euro-Maghrébin pour la Jeunesse (PROCEMAJ), qui doit débiter le 1^{er} mai 2014. Ce programme est destiné à :

- Favoriser l'autonomisation du REMAJEC (structuration interne, renforcement de son influence publique, appui aux conseils de jeunes etc.)
- Renforcer le partenariat entre organisations marocaines et françaises sur la thématique jeunesse, tout en s'ouvrant sur l'espace euromaghrébin.

b) Objectifs de l'intervention

Le Programme Concerté Maroc (PCM) est un Programme Concerté Pluri-Acteurs²⁰ mobilisant organisations de la société civile et acteurs étatiques (pouvoirs publics et collectivités locales) marocains et français autour d'une action publique et sociale concertée. L'action du programme est destinée prioritairement à la jeunesse marocaine, pour soutenir l'investissement dans l'avenir, à travers le renforcement de son insertion sociale, économique et citoyenne.

Le lancement de la réflexion sur la mise en place du PCM a été amorcé en 1999 lors du « Temps du Maroc en France », durant lequel un accord de partenariat bilatéral a été signé entre le Maroc et la France. Il a marqué la volonté des deux Etats d'instaurer un partenariat global entre organisations de la société civile des deux pays. Il a ainsi ouvert une phase de concertation pour le lancement de programmes collectifs devant contribuer à l'atteinte de cet objectif.

²⁰ Outil issu de la nouvelle contractualisation entre la société civile française et le Ministère français des Affaires Etrangères (MAE), il est construit sur les différentes hypothèses de travail communes à ces différents Programmes.

Le PCM a débuté par une première phase (2002-2005) pour contribuer à la lutte contre la pauvreté. L'intervention des organisations membres du programme se déclinait en trois composantes du développement : local, économique, institutionnel et accès aux droits. Ces trois composantes ont donné lieu à la réalisation de 15 projets auquel s'ajoutait un volet d'animation générale sur des aspects transversaux. Durant cette première phase, un noyau dur d'OSC marocaines s'est constitué. Il a travaillé tout d'abord à un rééquilibrage de la relation partenariale avec les organisations françaises, puis a fait le choix de travailler sur les questions de jeunesse durant la seconde phase du programme.

La seconde et la troisième phase du PCM (2006 – 2014) ont recentré leurs actions sur la thématique de la jeunesse au Maroc en se fixant pour objectif général :

« Ensemble pour accompagner la jeunesse marocaine à être actrice d'un développement humain et solidaire »

Durant cette période, le programme a fonctionné à la fois selon une approche territoriale, en concentrant son intervention principalement au niveau provincial puis régional, mais aussi thématique, en soutenant des actions dans le champ de:

- l'Économie sociale et Solidaire ;
- la Citoyenneté et l'Accès aux Droits ;
- la Formation et l'Insertion Professionnelle ;
- l'Éducation et l'Animation.

Durant la mise en œuvre de ces deux phases, les actions menées ont tout d'abord consisté à expérimenter différentes pratiques innovantes dédiées à l'accompagnement de la jeunesse marocaine, pour progressivement les diffuser auprès des pouvoirs publics, dans une logique d'influence à travers des actions de plaidoyer.

c) Acteurs impliqués (y compris les bénéficiaires)

Comme présenté ci-dessus, le PCM est un Programme Concerté Pluri-Acteurs. Cela signifie qu'un grand nombre d'acteurs de familles différentes issus majoritairement de la société civile ou de la sphère publique y prennent part. Tous y sont investis selon différentes formes au plan opérationnel et/ou stratégique, ainsi qu'à différents échelons du local à l'international.

Le PCM dans sa première phase a rassemblé 35 organisations de la société civile (OSC) marocaines et 14 organisations de la société civile françaises. **A la clôture de la troisième phase du PCM, on compte 95 OSC marocaines et 23 OSC françaises, et l'on dénombre 284 OSC mobilisées tout au long de la mise en œuvre du programme** depuis son lancement en 2002. Elles sont réunies au sein de trois familles d'acteurs (associations, coopératives et fondations), certaines ayant une dimension nationale quand d'autres ont un niveau d'intervention restreint au niveau local. Elles sont investies dans différentes activités du programme en fonction de leurs domaines d'intervention thématique et territorial. On parle alors de « **dynamiques collectives** », portées par plusieurs acteurs, en opposition au terme de « projet » qui fait souvent référence à un seul porteur, ce qui est contraire à la philosophie PCM. L'objectif est de favoriser le partage des expériences et la mutualisation des connaissances afin de répondre aux enjeux liés à la jeunesse, thème d'intervention identifié par les membres au lancement du PCM II.

Au-delà de la concertation inter-OSC, le PCM a su développer son ancrage institutionnel en nouant des partenariats avec les coopérations et collectivités françaises et marocaines. Les différents consortiums d'OSC marocaines, présents au sein des dynamiques territoriales du programme, ont alors su développer des liens forts avec les collectivités locales et les services déconcentrés de l'Etat. Cette concertation pluri-acteurs leur permet alors un fort ancrage territorial afin de répondre au mieux aux enjeux locaux, que ce soit à l'échelle communale, provinciale ou régionale.

Bien que moins présent au niveau de la mise en œuvre opérationnelle des activités du programme, on retrouve ce partenariat institutionnel au niveau des instances de gouvernance du programme. Ainsi, les pouvoirs publics marocains sont représentés au Comité de Pilotage du PCM : le Ministère des affaires étrangères et de la coopération ainsi que l'Entraide nationale font actuellement partie des plus actifs. Pour la partie française, le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France au Maroc est également présent aux côtés du Ministère des Affaires Etrangères (MAE), de l'Agence Française de Développement (AFD) et de l'association Cités Unies France (CUF) qui représente les collectivités locales françaises.

Afin que chacun des acteurs prenant part au PCM puisse participer aux décisions stratégiques du programme, des représentants des jeunes, principaux bénéficiaires du PCM, sont également présents au sein du Comité de Pilotage. Ceci illustre l'évolution du programme qui ne considère plus les jeunes uniquement comme bénéficiaires des actions du programme mais aussi comme acteurs à part entière.

d) Pilotage

Si la première phase du PCM a permis d'enclencher une dynamique fédératrice des OSC marocaines et de coopération avec les OSC françaises, celle-ci n'était pas équilibrée au niveau de sa gouvernance. En effet, bien que la première phase du PCM ait rassemblé 14 OSC membres françaises et 36 OSC membres marocaines, l'action de ces dernières était limitée à la mise en œuvre opérationnelle des activités (au sein du Comité de Coordination Marocain - CCM) alors que les membres français composaient le Comité de Suivi du Programme (CSP) qui assurait son pilotage général. C'est pourquoi, à partir de sa deuxième phase, le programme s'est orienté vers une **gouvernance collégiale et plus équilibrée**, en intégrant d'une part les membres marocains aux côtés des membres français dans le pilotage du programme, mais aussi les représentants des pouvoirs publics au sein des instances de gouvernance (dès le PCM I pour le MAE français). Autre évolution, le pilotage du programme est passé d'une instance désignée à une instance élue par l'ensemble des membres du programme.

Ainsi, l'ensemble des membres, partenaires et bénéficiaires participent à la gouvernance du programme depuis sa deuxième phase selon une forme similaire à celle d'une association. Celle-ci est assurée par deux instances :

- L'Assemblée Générale (AG), qui rassemble une fois par an l'ensemble des organisations membres du PCM et statue sur les principales orientations au programme ;
- Le Comité de Pilotage (COPIL), qui est composé de 24 membres, représentants de la société civile (élus par l'AG) et représentants des jeunes (élus par les autres jeunes et membres de l'AG). Il se réunit trois fois par an, il assure le suivi stratégique et opérationnel du programme conformément aux orientations données par l'assemblée générale du programme. Il désigne en son sein des commissions chargées de suivre plus spécifiquement les dossiers opérationnels du programme.

Depuis la fin de l'année 2013, l'animation de ces deux instances est assurée par les deux organisations co-chef de file, Solidarité Laïque et le REMAJEC.

Pour devenir membre du programme, chaque OSC doit remplir un dossier d'adhésion qui est ensuite instruit par le COPIL et adhérer à la charte du PCM (élaborée et validée par l'ensemble des membres du programme), qui s'articule autour de sept valeurs :

- La **démocratie** où chacun participe de manière égale à la prise de décision,
- L'**exemplarité** porteuse d'innovation,
- L'**autonomie** en menant des actions dans le cadre d'un partenariat équilibré,
- La **parité** prenant en compte la diversité tout en veillant à l'égalité,
- La **transparence** où toute information est visible et lisible,
- La **coresponsabilité** où les pouvoirs sont partagés et où sont assumées ensemble les difficultés comme les réussites,
- La **réciprocité** qui tend à reconnaître et mettre en valeur les savoir-faire de chacun.

Cette charte est inscrite dans la mise en œuvre de dispositions opérationnelles du programme telles que la coresponsabilité dans la gestion des dynamiques et la transparence des informations accessibles à tous les membres.

Enfin, l'équipe technique du programme, basée au siège de Solidarité Laïque à Paris et au bureau de la Coordination Nationale du PCM à Salé, assure l'appui à la définition et au suivi de la stratégie générale du programme, sa coordination sur le terrain, le suivi des activités et le suivi administratif et financier.

e) Activités

Le PCM dans sa mise en œuvre a progressivement fait évoluer sa stratégie d'intervention. Elle a tout d'abord été axée au lancement du PCM I sur trois composantes de développement (local, économique, institutionnel et accès aux droits), puis s'est orientée progressivement sur :

- **Une dynamique territoriale** initiée dès 2003 suite à une forte demande de la part des membres marocains de répondre au mieux aux enjeux des différents territoires à un échelon local. Cette dynamique s'est illustrée dans le cadre du PCM I par la mise en place d'un Fond d'Appui aux initiatives Régionales (FAIR), qui a évolué en Programmes Concertés Provinciaux (PCP) lors du PCM II. Aujourd'hui, dans le cadre du PCM III, cet ancrage territorial se retrouve au sein des Programmes Concertés Territoriaux (PCT), qui soutiennent différentes actions destinées à favoriser la concertation pluri-acteurs entre acteurs publics et organisations de la société civile, et la participation des jeunes au niveau de **13 territoires**. L'objectif est de mener des actions adaptées aux réalités locales, tenant compte des stratégies des différents acteurs locaux travaillant sur la thématique jeunesse, ainsi que des attentes des jeunes. Ainsi, certains PCT travaillent sur l'accompagnement des jeunes à l'entrepreneuriat et la création d'activités génératrices de revenus (AGR), quand d'autres œuvrent pour la protection de l'environnement, la promotion de l'animation socioculturelle ou encore de l'approche genre.
- **Une dynamique thématique** à travers le choix depuis 2006 de travailler sur les enjeux de :
 - l'économie sociale et solidaire,

- la citoyenneté et l'accès aux droits,
- la formation et d'insertion professionnelle,
- l'éducation et d'animation.

Les actions réalisées dans ce cadre ont consisté d'une part à appuyer l'animation de quatre pôles sur ces thématiques. Ils sont destinés à mutualiser, formaliser, renforcer et diffuser des pratiques développées par ses membres sur les thématiques de travail du programme et d'être des incubateurs d'actions innovantes via la **Recherche action**. Par exemple, le pôle Education et Animation a mis en place sept expériences destinées à promouvoir l'animation socioculturelle comme moyen pour lutter contre les déperditions scolaires et promouvoir la citoyenneté. L'analyse de ces actions de terrain a fait émerger des recommandations concrètes, actuellement capitalisées dans un guide, réel outil de plaidoyer pour la reconnaissance du métier d'animateur. La dynamique des pôles thématiques a été consolidée par le soutien à trois projets d'envergure portant sur les thématiques de la citoyenneté, l'insertion professionnelle et l'économie sociale pouvant faire l'objet d'une politique publique nationale ou territoriale : la promotion du volontariat au Maroc, la mise en place de dispositifs d'aide à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en difficulté et le renforcement de l'entreprenariat des jeunes via la promotion du tourisme durable et des produits de terroir. Une recherche action issue du pôle citoyenneté et accès aux droits et visant la promotion et le soutien aux initiatives étudiantes (clubs, associations, etc.) a également été soutenu par le programme.

Ces deux dynamiques viennent en appui à la réalisation de deux chantiers majeurs du PCM dans sa troisième phase :

1) La **création en décembre 2011 du Réseau Marocain de Jeunesse et de Concertation (REMAJEC)**, qui vise à réunir les organisations marocaines membres du PCM au sein d'une structure associative formelle. Le REMAJEC a pour vocation de faire perdurer la philosophie du programme au-delà du PCM. Il s'est donné pour mission d'être **force de proposition, de veille et de plaidoyer au sujet des politiques publiques liées à la jeunesse**. Pour cela, le REMAJEC souhaite accompagner et renforcer les capacités de ses OSC membres. Ainsi, le REMAJEC et plusieurs de ses organisations membres prennent part aux différents chantiers initiés par le gouvernement auprès de la société civile : dialogue national, Conseil Consultatif de la Jeunesse et de l'Action Associative (CCJAA), volontariat, etc.

2) L'**appui à la structuration de conseils de jeunes (CJ)** au niveau local et provincial, dont la mise en œuvre a débuté en 2011, suite à une forte demande des jeunes participants au PCM II et à l'expérimentation de CJ dans quatre territoires. Ceux-ci souhaitent bénéficier d'une forme d'organisation qui leur soit propre, en vue de renforcer leur participation et leur représentation dans la vie publique. Alors que PCM II avait donné lieu à la création de 15 conseils (9 communaux et 6 provinciaux), le PCM III a élargi son appui en faisant des conseils de jeunes, un chantier structurant de cette 3^{ème} phase. Il a ainsi soutenu **47 conseils de jeunes** (1 régional, 13 provinciaux et 33 communaux) qui **mobilisent plus de 2 550 jeunes**. 25 plans d'actions ont été menés, portant sur différentes thématiques (citoyenneté, handicap, environnement, charte communale, emplois...) selon les spécificités de chaque territoire. Ces conseils de jeunes sont avant tout des espaces de dialogue citoyen ; l'ensemble des activités « terrains » menées l'ont été en articulation avec les membres du PCM porteurs de dynamiques collectives (PCT, pôles thématiques).

La bonne conduite de ces deux chantiers constitue un enjeu fondamental pour cette troisième phase. En effet, le REMAJEC comme les conseils de jeunes, sont appelés à poursuivre leurs actions au-delà de la phase actuelle du programme. D'autre part, leurs modalités de

structuration intègrent les grands principes d'intervention du PCM. Ainsi, ils doivent permettre d'assurer la pérennisation de la méthodologie d'intervention du programme.

f) Budget

Origine	PCM I	PCM II	PCM III	Total
Ministère des Affaires Etrangères/AFD	2 294 353 € 51%	3 919 559 € 70%	2 845 267 € 71%	9 059 179 €
Fonds propres des acteurs du PCM (dont valorisation PCM I)	1 574 556 € 35%	971 065€ 17%	379 561€ 10%	2 925 182 €
Cofinancements marocains et internationaux, publics et privés (dont valorisation PCM I)	629 822 € 14%	341 187 € 6%	555 472€ 14%	1 526 481 €
Valorisation		378 799€ 7%	214 997€ 5%	593 796 €
Budget total	4 498 731 € 100%	5610 610 € 100%	3 995 297 € 100%	14 104 638 €

g) Antécédents en matière d'évaluation et de suivi-évaluation

Le Programme Concerté Maroc a réalisé plusieurs études qui avaient à la fois un objectif de redevabilité envers le principal bailleur (MAE puis AFD) et d'appropriation de la dynamique par ses membres. Ces différentes études ont d'une part permis de diffuser une culture de l'évaluation au sein du programme et des organisations membres, et d'autre part d'accompagner le réajustement de la stratégie du PCM durant sa mise en œuvre, en fonction d'une analyse partagée des forces et faiblesses du programme.

Programme	Année	Objet
PCM I	2005	Capitalisation transversale
	2005	Evaluation finale
PCM II	2008	Auto-évaluation
	2010	Capitalisation transversale
	2010	Evaluation finale
Solidarité Laïque	2009	Capitalisation transversale des programmes internationaux de SL

Le PCM a également fait l'objet d'études plus globales à travers l'étude de capitalisation transversale des programmes de Solidarité Laïque réalisée en 2009, la capitalisation inter-PCPA menée en 2008 et l'évaluation transversale de l'instrument PCPA réalisée en 2012.

De plus, la phase 3 du programme a permis l'élaboration et l'opérationnalisation d'un dispositif de suivi évaluation. La mise en œuvre de ce dispositif a été accompagné par l'association Culture et Promotion dans le cadre d'une approche participative, mobilisant l'ensemble des acteurs du programme. Ce dispositif est fonctionnel depuis le printemps 2012 et permet de suivre individuellement les différentes dynamiques du PCM ainsi que de donner une vue d'ensemble du programme.

Par ailleurs, les rapports intermédiaires et finaux de chaque phase du programme, élaborés au niveau de la coordination générale et nationale du programme, à destination de l'AFD,

reprennent les principales actions développées, leurs modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus. Les comptes-rendus des différents organes décisionnels et opérationnels (AG, COPIL, commissions, consortiums, etc.) contiennent les informations concernant les décisions stratégiques et le suivi du programme. Enfin, le PCM III a fait l'objet de différents exercices d'évaluation et de capitalisation réalisés au niveau de ses dynamiques.

Ainsi, le programme dispose d'une matière importante en termes d'analyse dans le cadre des évaluations et capitalisations déjà menées ; elles pourront donc alimenter la présente étude. Toutefois, compte-tenu de la complexité des processus engagés, ces études ont aussi démontré leurs limites, en ne permettant pas toujours aux organisations les plus investies dans le programme d'en tirer un réel bénéfice en termes d'apprentissage et d'analyse. Elles n'ont pas non plus permis de trouver les méthodologies et les formes de restitution adaptées à une meilleure compréhension de la démarche engagée auprès d'acteurs issus de la société civile et publics intéressés par le programme, mais n'y étant pas directement investis. **Ainsi, pour apporter une réelle plus-value par rapport aux différents exercices déjà menés, le format et la méthodologie adoptée pour la présente étude devront nettement se démarquer.**

- 1.2. Le processus de changement objet de l'étude

La première phase du PCM a permis de créer une dynamique au sein de la société civile marocaine autour d'une identité commune, et de construire une relation de partenariat réelle et solide avec la société civile française. Les deuxième et troisième phases du programme se sont quant à elles attachées à consolider ces partenariats autour de la question de la jeunesse. En effet, les objectifs de la première phase axés sur la lutte contre la pauvreté et le renforcement de la société civile ont été jugés trop vastes par ses membres. Un diagnostic a alors été réalisé à la fin du PCM I afin d'identifier la meilleure approche à adopter pour répondre aux différents enjeux auxquels le Maroc devait faire face. **La thématique de la jeunesse est alors apparue comme le champ d'intervention le plus adapté au contexte ainsi qu'aux compétences des organisations investies dans le programme.**

Bien que le Maroc soit entré dans une phase transition à la fois démocratique, démographique et socio-économique, le pays doit faire face à de nombreux enjeux : processus de démocratisation, réduction des inégalités, cloisonnements géographique, économique et social du monde rural, modification des relations entre les personnes et les familles, ...

En effet, depuis les années 90 le pays s'est engagé dans un processus de démocratisation avec, entre autres, l'accès au trône du roi Mohamed VI. Cette période est marquée par de nombreuses réformes destinées à moderniser le gouvernement sur le plan social et réduire la pauvreté et les inégalités, telles que l'Initiative Nationale de Développement Humain lancée en 2005. Pourtant, cela n'a pas empêché le pays de connaître des soulèvements de la population, et en particulier des jeunes, durant la période des printemps arabes en 2011. Ces protestations soulignent la persistance des inégalités économiques et sociales et un accès limité aux droits civiques et politiques de la population.

Dans ce contexte général, la jeunesse marocaine, qui constitue plus de la moitié de la population (54% des moins de 30 ans en 2013²¹), a une place centrale. Cette tranche de la population est

²¹ Statistique du Haut Commissariat au Plan.

aujourd'hui la plus touchée par le chômage (taux de chômage de 48%²² pour les 15-34 ans²²). De même, si les taux de scolarisation des jeunes dans le primaire s'élèvent à plus de 90%²³ au niveau national aujourd'hui, seule une minorité de jeunes a accès au cycle secondaire d'enseignement (38% de 2007 à 2011²⁴) et aux études supérieures (14% en 2010⁵).

Par ailleurs, cette jeunesse est confrontée à un désœuvrement accentué par un délaissement de la vie civique et citoyenne. Elle s'implique peu dans la vie publique locale et nationale :

- 1% des jeunes adhèrent à un parti politique ou à un syndicat,
- 4% participent à des manifestations sociales ou des grèves,
- 9% participent à des activités bénévoles²⁵.

Pourtant, le Maroc est l'un des pays les plus dynamiques du monde arabe du point de vue des dynamiques de société civile.

Ainsi, le Programme Concerté Maroc s'est déroulé dans une période où le pays assistait d'une part à l'ouverture démocratique de ses institutions, mais aussi à l'évolution ascendante de sa société civile (regain important de l'activité associative suite aux « année de plombs »). C'est pourquoi son action s'est orientée en faveur de la jeunesse marocaine à travers la fédération et le renforcement de la société civile, afin que celle-ci devienne un interlocuteur crédible, fiable, et force de proposition, dans le but de participer au processus d'élaboration des politiques publiques aux côtés des acteurs publics.

- 1.3. Les acteurs impliqués dans le processus de changement

Depuis son lancement en 2002, le PCM s'emploie à accompagner et renforcer la structuration de la société civile. Le recentrage depuis la seconde phase du PCM sur l'accompagnement de la jeunesse marocaine à être actrice d'un développement humain et solidaire a permis d'accentuer cette approche, afin qu'elle devienne force de proposition auprès des pouvoirs publics marocains, en matière des politiques publiques jeunesse.

Le PCM a ainsi travaillé à la structuration de la société civile à travers le renforcement individuel et collectif des organisations marocaines membres du programme tout au long de sa mise en œuvre. Il s'est réalisé grâce à la démarche de travail collective du PCM qui permet à ses membres d'apprendre les uns des autres, mais aussi à l'accompagnement des membres français qui ont partagé leur expertise sur les différentes thématiques d'intervention du programme renforçant ainsi la réciprocité. Cette dynamique de travail est allée au-delà d'un apport des membres français aux membres marocains, puisque certaines expériences réussies dans le cadre du PCM sur le territoire marocain ont été renouvelées et adaptées sur le territoire français. Cette évolution de la démarche partenariale entre OSC françaises et marocaines s'est concrétisée par la création du REMAJEC en 2011, qui est depuis fin 2013 l'organisation co-chef de file du PCM aux côtés de Solidarité Laïque.

Parallèlement, le niveau d'implication des jeunes au sein du programme a progressivement augmenté tant au plan quantitatif que qualitatif. Le chantier de structuration des conseils de

²² Rapport du conseil économique et Social - Emploi des Jeunes - Auto-Saisine n°2/2011 - Février 2012

²³ Statistique de la Banque Mondiale.

²⁴ Statistique de l'UNICEF.

²⁵ Enquête nationale sur les jeunes- HCP – Juin 2012

jeunes en est l'une des concrétisations les plus fortes. Il a été lancé suite à une forte demande des jeunes bénéficiaires du programme qui désiraient la constitution d'espaces qui leur soient propres afin de participer au développement de leur territoire aux côtés des acteurs publics et des organisations de la société civile. Cette dynamique initiée dans le cadre du PCM fait alors écho au chantier lancé au niveau du gouvernement sur la constitution d'un Conseil Consultatif de la Jeunesse et de l'Action Associative (CCJAA), suite à l'adoption la nouvelle constitution de 2011. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports a mis en place une commission qui a pour mission de réfléchir aux modalités d'implication de la composante « jeunesse » au sein du CCJAA, ainsi que les modalités de son fonctionnement et les prérogatives qui lui seront dévolues. Le REMAJEC est aujourd'hui l'un des membres de cette commission et travaille à l'intégration des conseils de jeunes dans la composante jeunesse du CCJAA, preuve de sa reconnaissance par les acteurs publics et de son influence.

Ainsi, le PCM a été témoin du rapprochement de la société civile et des instances gouvernementales au cours de sa période de mise en œuvre. Le travail en concertation avec les pouvoirs publics et les collectivités locales tant au niveau opérationnel que stratégique du programme a ainsi permis aux membres du programme et du REMAJEC d'accroître leur crédibilité auprès de différentes instances gouvernementales. L'implication des pouvoirs publics français au sein du programme, et ce dès son lancement, a ainsi favorisé la mobilisation de leurs homologues marocains. Au-delà de la participation au chantier sur le CCJAA, l'un des administrateurs du REMAJEC est présent au sein de la commission de préparation du « Dialogue National » pilotée par le Ministère en charge des Relations avec le Parlement et la Société Civile (MRPSC). Cette initiative fait suite au vote de la nouvelle constitution en 2011 et a pour mission d'engager un dialogue National avec la société civile sur la mise en œuvre de l'ensemble des dispositions constitutionnelles qui la concernent.

Ainsi, plusieurs grands résultats du PCM ont d'ores et déjà été identifiés. L'objet de cette étude ne sera donc pas de lister puis d'évaluer les effets du programme, mais **d'analyser comment le PCM a pu influencer les différents acteurs qui y ont pris part** à travers leur évolution dans le temps et partenariale, et appréhender les changements ainsi produits sur leur positionnement.

- 2. L'étude

- 2.1. Pourquoi cette étude ?

a) Origine de la demande

Une évaluation finale du programme est prévue depuis le lancement de la troisième phase dans une logique de redevabilité envers son principal bailleur. Dans cette perspective, un budget nécessaire lui a été alloué dès le montage du programme.

Au-delà de la redevabilité envers le bailleur, la commande de cette étude émerge d'une réelle demande de la part de ses membres. En effet, le PCM, et plus largement l'instrument PCPA, est souvent vu par les acteurs du développement qui n'y sont pas directement impliqués comme assez complexe à appréhender et aboutissant à des résultats peu concrets et visibles. Pourtant, les acteurs qui y prennent part sont convaincus que le PCM a eu un certain nombre d'effets significatifs qui ont accompagné et contribué à une dynamique de changement global. Cette

étude doit donc permettre de dépasser la difficulté des acteurs du PCM (et plus largement des PCPA) à restituer et expliquer les principaux changements auxquels ils ont contribué, dans la mesure où cela s'inscrit dans des processus longs et complexes, mobilisant un grand nombre d'acteurs autour d'enjeux tout aussi complexes.

Enfin, les acteurs investis actuellement dans le PCM vivent une phase de transition. Elle est marquée à la fois par la clôture de 12 années de coopération dans le cadre du PCM et le lancement d'une nouvelle forme de partenariat entre le REMAJEC et Solidarité Laïque dans le cadre du Programme Concerté Euro-Maghrébin pour la Jeunesse (PROCEMAJ). Il est donc apparu nécessaire de réaliser une étude qui permettra de tirer un bilan ciblé et didactique de leur action qui permette d'alimenter la stratégie de mise en œuvre du PROCEMAJ, en particulier le projet associatif du REMAJEC.

b) Objectifs et attentes

En partant des éléments présentés ci-dessus, l'étude devra engager prioritairement un travail rétrospectif. **Il consistera dans un premier temps en une analyse de l'évolution du contexte marocain lié aux problématiques et enjeux traités dans le cadre du PCM, mais aussi de l'évolution du cadre de coopération franco-marocain par rapport au niveau international, depuis le lancement du programme en 2002. Il consistera ensuite à définir en quoi le PCM a pu contribuer significativement à certains de ces changements.**

Afin d'aboutir à un travail le plus approfondi possible sur cette étude, il sera demandé aux consultants d'accompagner le Comité de Pilotage à établir des priorités dans les aires de changements à analyser²⁶, ainsi que de décliner les principaux aspects à appréhender pour chacune de ces aires. Compte-tenu de la complexité des processus engagés, un temps important devra être aussi consacré à la bonne compréhension de la stratégie de PCM et de sa méthodologie d'intervention, de manière à pouvoir disposer des éléments d'analyse nécessaires à la bonne conduite de l'étude.

Par ailleurs, l'analyse fournie par la présente étude devra permettre d'alimenter les deux études prévues dans le cadre du futur programme, le PROCEMAJ à savoir :

- Un exercice de capitalisation des pratiques issues du PCM qui doit permettre de concevoir les outils nécessaires à la diffusion de la méthodologie d'intervention et des pratiques développées dans le cadre du PCM. Il est ainsi attendu que l'étude orientée sur les changements propose dans ses recommandations des champs de capitalisation qu'il sera pertinent d'approfondir dans ce cadre.
- Un Dispositif de Suivi Evaluation (DSE) a été mis en place dans le cadre de la troisième phase du PCM. Il est principalement axé sur des résultats quantitatifs, rendant difficilement compte des résultats qualitatifs produits par le programme et de ses effets sur ses membres, partenaires et bénéficiaires. Il est ainsi attendu que l'étude orientée sur les changements dégage des recommandations destinées à réadapter ultérieurement le DSE vers une analyse du changement.

Enfin, et comme explicité ci-dessus, les recommandations et conclusions de l'étude devront fournir des éclairages au REMAJEC sur d'éventuelles adaptations à apporter à sa stratégie d'intervention 2012-2016, et plus globalement à la stratégie d'intervention du PROCEMAJ.

²⁶ Cf. 2.2 Objet de l'étude / b) Domaines de changement

- 2.2. Objet de l'étude

a) Champ de l'étude

L'étude s'attachera à analyser certains changements clés du contexte marocains sur la période 2002-2014, mais aussi ceux liés aux évolutions du partenariat et de la coopération entre organisations de la société civile ainsi qu'entre OSC et acteurs publics. Le domaine d'intervention du PCM a évolué entre sa première et ses deuxième et troisième phases, tout comme son objectif, le recentrage sur la jeunesse marocaine n'ayant été abordé qu'à partir du PCM II ; cela nécessite donc une remise en perspective de ces évolutions pour la réalisation de l'étude. Le PCM I ne devra toutefois pas être mis de côté lors de l'analyse des changements opérés, celui-ci ayant marqué le lancement de la dynamique partenariale entre les membres, les partenaires et les bénéficiaires du programme.

Les activités du programme sont principalement menées sur le territoire marocain. L'étude devra prioritairement **apprécier l'évolution des membres, partenaires et bénéficiaires marocains du programme sur leur territoire, ainsi que l'évolution de leur relation avec les membres et partenaires français**. Toutefois, compte-tenu des objectifs du futur programme engagé entre SL et le REMAJEC, le PROCEMAJ, une analyse des changements engendrés sur les territoires d'intervention des organisations françaises membres du PCM peut être envisagée.

De plus, les activités mises en œuvre dans le cadre du PCM développement à la fois une approche thématique et territoriale. L'étude prendra donc en compte les changements intervenus à ces deux niveaux, mais **une attention particulière devra être apportée à la dimension territoriale**. En effet, différents résultats du programme ont d'ores et déjà été identifiés à l'échelle nationale, les changements survenus au niveau local étant plus difficile à faire remonter.

Enfin, l'équipe de consultants ne devra pas uniquement suivre les objectifs et résultats indiqués dans les cadres logiques des trois phases du programme mais devra également **prendre en compte les résultats et effets qui n'auraient pas été anticipés lors du montage du projet**, ainsi que les effets négatifs s'il y en a.

b) Domaines de changement

En fonction du contexte de mise en œuvre du PCM et des objectifs attribués à cette étude, l'équipe de consultants devra s'intéresser prioritairement aux aires de changement auxquelles le programme a contribué « significativement ». Plusieurs d'entre elles ont ainsi été identifiées :

- La structuration de la société civile marocaine
- La place de la société civile et de la jeunesse marocaine dans l'élaboration des politiques publiques
- L'évolution de la jeunesse marocaine,
- La concertation pluri-acteurs,
- Le partenariat Sud/Nord entre société civile.

Ces domaines sont volontairement très larges ; il est attendu un travail avec le consultant pour les préciser. Si les consultants ont déjà des suggestions à ce sujet, elles seront à intégrer dans l'offre de service.

Le PCM a été témoin de la montée en puissance de ses membres marocains et d'un positionnement des jeunes bénéficiaires du programme, tout en tâchant de les accompagner dans cette démarche. Il s'avère donc aujourd'hui nécessaire de mettre cette évolution en perspective avec l'évolution du contexte marocain en général. Il est important d'appréhender la contribution réelle de la société civile et de la jeunesse marocaine à la vie publique, dans un contexte de démocratisation du Maroc favorisant le dialogue avec la société civile. Comme explicité dans les objectifs de l'étude, il est nécessaire de s'attacher à une analyse des processus de changements opérés dans les domaines présentés, tout en considérant la contribution du PCM.

- 2.3. Méthodologie

a) Approche souhaitée

Le but de cette étude est de retracer certains processus de changement opérés depuis 2002 dans le contexte marocain, et plus particulièrement dans les domaines identifiés, et comment le PCM y a contribué. **Les membres du PCM souhaitent donner une dimension très qualitative à cette étude afin de la rendre plus accessible, tout en gardant une base scientifique.** Les commanditaires de l'étude ont songé à la mise en place d'un binôme ou trinôme évaluateur/journaliste afin de mieux exploiter la dimension (récits...) et d'obtenir au final un support permettant d'expliquer ce à quoi le PCM a vraiment contribué, en étant aussi accessible que possible.

L'équipe d'évaluateurs devra alors proposer une **méthodologie innovante pour cette étude, orientée vers le changement, qui sorte du format des évaluations d'impact traditionnelles.** L'idée derrière cela est de considérer que le changement social est avant tout le fruit de changements chez les acteurs (personnes, groupes, organisations, institutions, réseaux...): changements de mentalité, de comportements, de façons de travailler, de relations entre acteurs... Cela peut se traduire par des évolutions en termes de santé, d'éducation, de droits, etc. Mais ce sont bien ces changements chez les acteurs qui « font » le changement social. Le PCM se situe dans cette perspective: il agit pour favoriser la mise en réseau d'OSC, la concertation entre société civile et pouvoirs publics, le renforcement de dynamiques de gouvernance, etc. Mais ces différents processus de changement sont complexes. Ils ne sont pas produits uniquement par le PCM: c'est une combinaison d'acteurs et de facteurs à différentes échelles (du micro au macro) qui les déterminent.

Par conséquent, tout l'enjeu est d'analyser ces processus, de comprendre comment ils se sont déroulés et pourquoi cela s'est déroulé ainsi, puis, dans un deuxième temps, d'analyser dans quelle mesure le PCM a – ou pas – *contribué* à ces processus. **L'enjeu n'est pas tant de « mesurer » que de comprendre.** Les caractéristiques des processus de changement (complexes, non linéaires) font que les méthodes et outils ordinaires de planification, de suivi et d'évaluation, généralement basés sur une logique linéaire, sont mal adaptés. [NB: le F3E publiera un guide sur le sujet en avril 2014].

Plusieurs techniques d'évaluation ont déjà été identifiées telles que la technique du changement le plus significatif (CPS), ou encore la cartographie des incidences. Mais les consultants sont libres de proposer une autre méthodologie pourvu que cela reste dans l'esprit recherché. Elle devra permettre de comprendre les processus engagés et la façon dont le PCM y

a contribué, d'en parler et d'expliquer cela de la manière la plus claire et « pédagogique » possible.

En outre, le ou les livrables proposés devront avoir un objectif prioritaire de compréhension et de communication vers des acteurs n'ayant pas été directement investis dans le programme (ex. possibles : vidéo, web-documentaire, etc.). Toutefois, la méthodologie de mise en œuvre devra préserver une dimension participative à cette étude qui devra prévoir l'implication des acteurs clés ayant contribué au PCM durant ses 12 années de mise en œuvre. Éventuellement, un premier livrable rendant compte de la richesse de l'étude et de sa rigueur pourra être produit, ainsi qu'un deuxième plus communicant qui permette d'en valoriser l'essentiel, disponible en français et en arabe (le premier livrable devant toutefois rester aisément lisible).

Il est demandé aux consultants, dans leur offre de service, d'analyser l'objet de l'étude. Si nécessaire, ils pourront faire des propositions d'évolution. Ceci doit se faire en fonction de leur compréhension de la problématique, des enjeux et des objectifs de l'étude, qu'ils auront exposée par ailleurs. Ils devront en outre préciser quelle méthode ou combinaison de méthodes ils proposent d'utiliser pour mettre en œuvre l'étude, et étayer ce choix en regard des objectifs de l'étude et de ses contraintes telles qu'ils les comprennent à travers ces termes de référence.

b) Mise en œuvre et rendu

- ⇒ **Etape 1** : Lecture des documents de base, premiers entretiens ciblés, participation à l'AG de clôture du PCM (du 11 au 13 avril 2014) et réunion de cadrage → Production d'une note de cadrage pour préciser la compréhension du programme et la méthodologie de l'étude
- ⇒ **Etape 2** : Mission terrain en France et au Maroc auprès des différents acteurs concernés par l'étude (membres et partenaires ou non) → Restitution à chaud auprès du COPIL des études
- ⇒ **Etape 3** : Note d'étape et éventuels entretiens complémentaires
- ⇒ **Etape 4** : Production d'un rapport provisoire et analyse collective
- ⇒ **Etape 5** : Production des livrables finaux et restitution finale.

Documents attendus :

- Une note de cadrage en français,
- Une note d'étape,
- Une production provisoire en français,
- Une production finale en français et en arabe, comprenant une production exhaustive et une production plus communicante.

Il est demandé aux consultants, dans leur offre de service, de faire une proposition méthodologique détaillée, précisant notamment la répartition des jours de travail aux différentes étapes (y compris la répartition entre les consultants). Ils devront indiquer comment ils comptent favoriser l'apprentissage des acteurs du PCM dans cette étude.

c) Pilotage de l'étude

Un comité de pilotage de l'étude a été constitué pour mettre en œuvre cette étude. Il est composé des organisations chef de file du programme : Solidarité Laïque et le REMAJEC ; d'un représentant des conseils de jeunes soutenu par le programme ; de l'AFD/MAE pour représenter

les pouvoirs publics français ; d'un membre de l'Entraide Nationale pour représenter les pouvoirs publics marocains. Le F3E, lui aussi membre du COPIL, tient quant à lui une place d'accompagnateur de par son expérience dans la réalisation d'évaluation et d'études des effets et sa connaissance des programmes concertés dont il a accompagné les études à différentes reprises. Le Comité de Pilotage sera le principal interlocuteur des consultants et validera les productions au fur et à mesure de la mise en œuvre de l'étude. L'équipe technique du PCM assurera le travail de suivi de la mise en œuvre de l'étude.

5.2. Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Nom, Prénom	Fonction/Organisation
Taroudant 19 Juin 2014	
EL Garage Youssef	Conseil de jeunes Taroudant
Hicham Fethallah	L'Entraide Nationale
Mohamed Zakaria Banizakaria	Conseil de jeunes
Mohamed El Hiba, El Hajji	Conseil de jeunes
Ismael Bounnit	Conseil de jeunes
Oumha Safouane	CJ; ASS.AMUDDU CSF
Ait Benaim Rachid	AMUDDU
Abderrahim Driouch	Ahli
Tiznit 20 Juin 2014	
Ahjam Abdellah	Président Asso.Tazeroualt/Chargé PCM
Med INDEMSKINE	Municipalité TIZNIT
Rachid lachgar	Municipalité
BOUZKRI AMIRI	Entraide nationale
Nokraoui My Mustapha	Association AIDECO
Jamal Moutawakil	RARBA
REDA IDOUFKIR	Jeune de l'association TAZERWALT
Ahmed ghoudam	Centre culturel / municipalité
Errachidia 23-24 Juin 2014	
Lahcen Ajrari	ATMDAS/Chargé de Projet Jeunesse
El Bounani Samira	PDDSE/Directrice ATMDAS
Soufiane Nouari	CJ/Errachidia
Youssef El Couche	CJ/Errachidia
Chajia Boublal (F)	CJ/Errachidia
Taaloucht Andenbi	SG/ ATMDAS

Slimane Mezziane	Municipalité Boudnib
Mustapha El Kacimi	ATMDAS
Aziza Boukhriss	Réseau Tafouyt
Drissia Filali	Entraide Nationale
Jerada 25 juin 2014	
Chakib Hamzaoui	Conseil des Jeunes Gafait
Mekaoui Saliha	CJ
Kamal Hafsaoui	CJ Touissite
Nadia Guezou	CJ Jerrada
Mohammed Rahmouni	Président Association Touissite
Mohamed Oumza	CJ Jerada
Rkia El Mehdi	UNFM
Rkia Seria	ANEDS
Mohamed Merimi	Presse (jerada.press.com)
MAhmed Alioua	A .ISSAF Jerada
Rachd Hamzaoui	Entraide Nationale Jerada

Nom, Prénom	Fonction/Organisation
Larache 26 Juin 2014	
Ziza Mohammed	Association Boujedyane Larache
Bensalem Mustapha	SG Commune de Larache
Maryame El Belghiti	CJ Larache
El Affia hind	CJ Larache
Lamrani Mustapha	MFR Larache
Tanger-Tetouan 27 -28 Juin 2014	
Adnan Maiz	Takatoul Tanger
Allal Kandoussi	Takatoul Tanger
Younes Maaroufi	Takatoul Tanger
Mourad El Bellioui	A.Ansar El Messala
Adam Benrahmoun	Takatoul Tanger
Ahmed Aidani	Réseau d'Action Sociale
Mohamed el Haras	Réseau d'Action Sociale
	Association Nibrass
Casablanca 26 juin 2014	
Mohamed Marchli	Responsable monde rural, Heure Joyeuse
Mounia Oujir	Chargée de projets, Heure Joyeuse
AbdelJalil Bakkar	Initiative Urbaine
Rabat 27, 28 et 30 juin 2014	
Mouhammed Muddene	Président, Carrefour Associatif
Reda Bouayad	Chef unité administrative, Chargé de l'appui au dialogue avec la société civile/Ministère chargé des relations avec le parlement et la société civile
Lhassaen Elhajjami	AMAPPE, membre du COPILE

Gwendoline Conan	Chargée d'animation thématique, PCM
Lahcen Achibane	Trésorier, REMESS
Aziz Ouhabi	Chef de service de l'ingénierie sociale – L'Entraide Nationale
M'hamed Ifriquine	Chef Division des Relations avec les Acteurs non étatiques, Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
Abdeljalil Cherkaoui	Ex directeur adjoint de l'Entraide nationale
Payam Shahrjedi	Attaché de Coopération, responsable du pôle Gouvernance, SCAC, Ambassade de France.
Jean Marc Berthon	Directeur général, Institut français.
Participants atelier 1 juillet Rabat	
Lahcen Ajrari	ATMDAS/Chargé de Projet Jeunesse
Ahjam Abdellah	Président Asso.Tazeroualt/Chargé PCM
AIT BENAÏM RACHID	AMUDDU Taroudant
Younes Maaroufi	Takatoul Tanger
Younes	Khenifra
Rencontre des jeunes à Merzouga le 21 juin 2014	
Abderrahim IDOUFKIR	Conseil de jeunes Agadir
Loubna BIROUK (F)	Assoc AHLAN Taroudant
Imalalen Hayat (F)	CJ Benitadjit, assoc Bassin Guir
Hafsaoui Kamal	CJ Touissit- Jerrada
Chahib	CJ Gafait -Jerrada

Entretiens à Paris juillet et septembre 2014	
Djamel Benia	Directeur, ADICE
Virginie Rouquette	Cités Unies France
Muriel Lion	L'Institut méditerranéen de formation
Denis Jacquot	Ex Migration et Développement, membre du COPILE
Jean Allard	CEMEA, membre du COPILE
Josiane Ricard	FRANCAS
Valérie Huguenin et Martin Péricard	AFD/DPO
Philippe Jahshan	Délégué aux actions de coopération internationale, Solidarité Laïque
Marion Boinot	Responsable géographique bassin méditerranéen, Solidarité Laïque
François Moreaux	Délégué général, Etudiants et développement
Driss Ajjouti	PCM, directeur exécutif
Khadija Ait Ssi (Entretien téléphonique)	Ex représentante des jeunes au COPIL

5.3. Annexe 3 : Documentation consultée

Documents programme
Document programme PCM II PROGRAMME CONCERTÉ MAROC, PHASE II, 2006 – 2010 Document programme, Solidarité Laïque, février 2006
Document programme PCM III Note d'Initiatives ONG : Convention Programme : Programme concerté pluri-acteurs -PCPA Troisième Phase : Octobre 2010-Octobre 2013 Comité National de Solidarité Laïque (CNSL), AFD
Liste membres PCM III
Liste membres PCM II
Liste membres PCM I
Rapport AFD PCM III Années 1 et 2
Rapports AFD PCM II
Rapports PCM I
Document pérennisation PCM II : Outils et projets - 2010
Document programme PROCEMAJ : Programme d'appui à l'autonomisation d'un réseau marocain au bénéfice de la jeunesse. REMAJEC-CNSL, AFD, 2014
Gouvernance
Cahier procédures Fonds d'appui à projets 2006
Cahier de procédures pour la mise en œuvre des activités transversales, 2009
Cahier des procédures : Stratégie d'animation provinciale du PCM, PCM2, 2009
Proposition pour un cahier de procédure du Fonds d'appui aux initiatives régionales (FAIR) 2010
Cahiers des procédures : Stratégie d'animation globale du PCM, PCM3, Janvier 2011
Charte PCM
Règlement intérieur COPIL

CR AG/COFIL pertinents
Actes de l'Assemblée générale constitutive du Programme Concerté Maroc Phase 2 / 2006 – 2010, les 15, 16 et 17 septembre 2006 Rabat
Compte-rendus des COFIL du PCM2
Assemblée générale extraordinaire – 26 et 27 avril 2008 – Rabat
Compte rendu - Assemblée générale électorale 18 et 19 octobre 2009 - Club Yasmine - Témara
Assemblée Générale de Clôture du PCM 2, les 1, 2 et 3 Octobre 2010 Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme – Rabat – Maroc
Assemblée Générale de lancement du PCM3, 22 – 23 Janvier 2011, Institut Supérieur de Magistrature – Rabat – Maroc
Assemblée Générale Annuelle du PCM3, Vendredi 2 Décembre 2011, Centre de Formations et des Rencontres Nationales, Rabat – Maroc Assemblée Générale Constitutive du REMAJEC, Samedi 3 Décembre 2011, Centre de Formations et des Rencontres Nationale, Rabat – Maroc
Compte-rendu des 15 COFIL du PCM3
Documents de plaidoyer
Régionalisation
Mémoire + projet de loi CCJAA
Evaluations/Capitalisations
Compte rendu synthétique du travail de capitalisation PCM1, Juillet 2006, Sylvie Malsan – Ethnologue, chercheur et consultante, Paris.
Evaluation finale PCM I Renforcement du partenariat entre ONG marocaines et françaises, Evaluation du Programme concerté Maroc (1999 - 2005) Mme Mireille MILLET-SZATAN, M. Fouad AMMOR, M. Abdelrhani CHARFI, ACT Consultants, Comité de pilotage sous la présidence de M. Jean-Louis VIELAJUS Mars 2006
Auto-évaluation accompagnée de la première phase du Programme Concerté Maroc (PCM 2) accompagnée par Culture & Promotion : Hélène Duclos et François Durand, juillet 2008.
Evaluation finale du Programme concerté Maroc, Phase II, Mohamed BOUJA, David HACQUIN,

Olivier THOME, CIEDEL, Septembre 2010
Capitalisation transversale PCM II, Youssef Cissé, Août 2010./
Le dispositif de suivi-évaluation du PCM3, Rapport technique final, 31 mai 2012
REMAJEC
Feuille de route
Atelier SL/REMAJEC 26.05.2013
Pôles Thématiques
Rapport synthétique intermédiaire du PROASOC Acquis et perspectives – Programme d'appui à la société civile PROASOC, Création d'un diplôme d'animateur socio-culturel au Maroc, Fédération nationale des FRANCAS, Direction Europe et internationale, Décembre 2009.
Pôles thématiques PCM III (PA – CL – Note d'intention)
Bilan Pôles thématiques Avril 2014
Pôle Education Animation
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un diplôme d'animateur socio-culturel : Capitalisation du Programme d'Appui à la Société Civile au Maroc, septembre 2010, Franca, CEMEA, Ligue de l'enseignement, Twiza, Solidarité Laïque, PCM, MAE • Guide animation socio-culturelle, 2012, Pôle Education et animation, Rachida Mohtaram El Alaoui, Association Marocaine des Petits Débrouillards, Meriem Rhoflane, association de lutte contre le sida, Lahcen Oulhouss, association Tagadirt, Omar Ba et David Lopez, Ligue de l'enseignement ; Gwendoline Conan, Chargée de l'animation thématique au PCM • Instruction Rapport Final, Programme concerté Maroc – Phase III, Tagadirt et la Ligue de l'enseignement, février 2014,
Pôle Formation et insertion professionnelle
<ul style="list-style-type: none"> • Guide de référence des pratiques d'intervention concernant l'insertion des jeunes en situation difficile. Collectif d'auteurs : Eclat de Lune (Marrakech), Al Karam (Marrakech), MFR Boudjedyane (Larache), Vecteur d'activités (Grenoble), Initiative Urbaine (Casa), Heure Joyeuse (Casa), Planète Finance (Casa), Horizon (Ouarzazate), Issaf Jerada (Jerada), Institut méditerranéen de formation et recherche en travail social (Marseille) avec l'accompagnement de l'Institut méditerranéen de formation. PCM, Solidarité Laïque, Entraide Nationale, MAE. Décembre 2010 • Rapport final pôle FIP, Initiative urbaine et Institut méditerranéen de formation et recherche en travail social, 9 avril 2014
Pôle Economie sociale et solidaire
<ul style="list-style-type: none"> • PCM, Le Pôle ESS, un espace de Concertation, d'échange et de mise en Relation, Rapport sur l'enquête du Pôle ESS, • Note d'intention pôle ESS, 2012, • Rapport du Quatrième forum thématique régional sous le thème : l'économie sociale et solidaire, levier de la gouvernance locale et des activités génératrices de revenus. Pôle

<p>associatif pour le développement Démocratique du Sud Est PADDSE, maison de la culture, Boumalne Daddes, province de Tinghir les 08/09/10 juin 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport final narratif, avril 2014, Réseau Marocain de l'Economie Sociale et Solidaire (REMESS) • Place à la jeunesse: consolider l'appui du tissu associatif au mouvement coopératif marocain en zone rurale, PCM, Les associations membres du pôle ESS, RABAT janvier 2014 	
Dynamiques nationales	
Rapport narratif final, Programme de pérennisation et de plaidoyer de volontariat au Maroc », Collectif Marocain du Volontariat, 30 décembre 2013,	
Recherche-Action	
Rapport narratif final : Projet d'appui et d'accompagnement des associations estudiantines, Carrefour Associatif – Etudiants & Développement, 31/01/2014	
CR Rencontre Interpôle 26.01.2014 + Note cadrage	
Programme Concerté Territoriaux	
Présentation synthétique des PCT	
Rapport narratif final, Programme de Concertation Territorial d'Agadir, Création d'un espace régional d'Initiatives des jeunes universitaires Souss Massa, Association ILIGH pour le Développement et la Coopération, 27/02/2014	Agadir
Rapport narratif final, Programme de Concertation Territorial de Tarroudant, Jeunesse animation citoyenneté : leviers du développement territorial, Association Amuddu Chantiers sans frontière.	Tarroudant
Rapport narratif final, Programme de Concertation Territorial de Tiznit, Ensemble pour une jeunesse citoyenne et solidaire, Association Tazeraoualt, 29 janvier 2014	Tiznit
Rapport narratif final, Programme de Concertation Territorial d'Errachidia : Vers une participation active des jeunes à la vie politique, sociale et culturelle, Association troisième millénaire pour le développement de l'action associative au sud-est (ATMDAS), 31/01/2014	Errachidia
Rapport narratif final, Programme de Concertation Territorial de Jerrada : Pérennisation de la dynamique collective : PCP Jerada ; pour une meilleure place des jeunes dans le développement locale, Association Issaaf Jerrada, 30 Décembre 2013	Jerada
Rapport narratif final, Programme de Concertation Territorial de Larache, Maison familiale Rurale de Boujedyane , 1/1/2014	Larache
Rapport narratif intermédiaire, Programme de Concertation Territorial de Tanger	Tanger

Tétouan, Contribuer à la promotion de la participation des jeunes dans la vie publique locale dans la région du Nord-Tétouan-Tanger, Espace associatif, 29/01/2014	Tétouan
Conseils de jeunes	
Notes structuration et orientation des conseils de jeunes	
Appel des jeunes, Programme concerté Maroc, 2009	
Projet Jeunesse Territoire et Citoyenneté. Le jeune et sa citoyenneté : Une démarche d'accompagnement à l'émergence de collectifs de jeunes, réalisé avec l'appui de Mustapha Errahj, Carrefour Associatif, CCFD, Régies des quartiers, Oxfam Québec, L'Entraide nationale, Programme Concerté Maroc, septembre 2010.	
Rapport du cinquième forum régional de la jeunesse sous le thème : les jeunes marocain(e)s après les réformes constitutionnelles et les perspectives du Conseil consultatif de la jeunesse et de l'Action associative. Association Troisième Millénaire pour le développement de l'action associative du Sud Est (ATMDAS), Errachidia, 2012.	
Rapport analytique et instructions détaillées des dynamiques collectives des conseils de jeunes, PCM3, 04 avril 2014	
Base de données des Conseils de jeunes, PCM,	
ETUDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Les sociétés civiles du sud : Un état des lieux dans trois pays de la ZSP, Cameroun, Ghana, Maroc. Étude coordonnée par René Otayek et réalisée par : Joseph Ayée, Jean-Didier Boukongou, Myriam Catusse, Fred Eboko, M'Hammed Idrissi Janati, Comi Toulabor, Centre d'étude d'Afrique noire, Institut d'études politiques de Bordeaux, DGCI, MAE, 2004 • Mieux faire société ensemble : La contribution des Programmes Concertés Pluri-Acteurs à une rénovation du dialogue entre sociétés civiles et pouvoirs publics Document de capitalisation d'expériences - MAI 2008 • Repère pour une action collective de coopération au développement : synthèse de la capitalisation transversale des pratiques de coordination, de gouvernance et d'animation des programmes collectifs de coopération internationale de Solidarité Laïque. Agnès Lambert – IRAM, Solidarité Laïque, F3E - AFD • Evaluation stratégique de l'instrument Programme Concerté Pluri-Acteurs (PCPA) Jean Martial Bonis Charancle, Martin Vielajus, Sylvain Colmet-Daage avec l'appui de : Zephirin Mogba, Mustapha Boujrad, Ousman Wann, juillet 2012, F3E, AFD. 	