



EVALUATION FINALE
DU PROGRAMME CONCERTÉ MAROC Phase II

Synthèse

Mohamed BOUJA
David HACQUIN
Olivier THOME

Septembre 2010



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

SOMMAIRE

<i>Liste des sigles et abréviations.....</i>	<i>4</i>
<i>Synthèse du rapport d'évaluation.....</i>	<i>5</i>

Introduction - Remerciements

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

Le PCM II fait partie de la famille des Programmes Concertés Pluri-Acteurs (PCPA), modalité particulière de contractualisation entre le Ministère français des Affaires Etrangères et Européennes - MAEE (Sa Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement –DGCID- au travers de sa Mission pour la Coopération Non Gouvernementale –MCNG- devenue aujourd'hui la Direction Générale de la Mondialisation –DGM- au travers sa mission des relations avec la société civile) et les ONG françaises.

Le PCM II, initié en juin 2006 pour une durée de quatre ans (2006-2010), fait suite à une première phase, le PCM I (premier PCPA mis en œuvre démarré en 2002), et va s'orienter spécifiquement vers la jeunesse.

Pour le PCM II, Solidarité Laïque, organisation française, assure le rôle de chef de file et donc assume la responsabilité de la mise en œuvre du programme vis-à-vis de son principal financeur, le MAEE puis l'AFD à compter du transfert des activités de financement des initiatives ONG du MAEE à l'AFD en janvier 2009.

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

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

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

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

Ses objectifs étaient centrés sur :

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

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

Liste des sigles et abréviations

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

Synthèse du rapport d'évaluation

1. Quelques éléments de contexte

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

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

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

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

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

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

Le PCM II fait suite au PCM I dont les objectifs étaient :

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

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

2. Le PCM II, en quelques étapes

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

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

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

Le dispositif d'intervention s'est appuyé sur trois outils au service de la stratégie du programme :

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

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

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

3. Bilan et analyse

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

Le dispositif de gouvernance (AG, COPIL) a su s'adapter pour répondre aux objectifs de concertation pluri-acteurs du programme et se saisir de deux questions importantes, celle de la cogestion franco-marocaine du programme et celle de la place des jeunes dans la gouvernance. Le programme a su ouvrir des espaces de concertation et de débats entre acteurs publics et privés.

Ce dispositif reste toutefois très exigeant pour ses membres (temps de présence...) et si une réelle culture du débat s'est instaurée, l'importance donnée à la prise de parole est une contrainte pour certains. A cela s'ajoutent des questions qui restent encore en débat : place des jeunes dans la gouvernance, fonction de référent territorial... ; celle du positionnement relatif du COPIL (fonction stratégique mais pas déconnectée du terrain) et du bureau exécutif devra faire l'objet d'ajustements permanents.

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

A ce stade, deux points méritent une attention particulière :

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

La plus value essentielle du PCM II par rapport à d'autres programmes menés au Maroc (INDH...) a été sa capacité à créer des espaces de concertation. Ces espaces ont permis une reconnaissance et une crédibilisation des organisations de la société civile comme interlocuteurs des pouvoirs publics.

La concertation à l'échelle locale, permise par la diversité des outils (FAP et PCP particulièrement) a engendré de réelles constructions de programmes d'actions conjoints entre partenaires publics et privés. Cette concertation locale est toutefois confrontée aux contraintes des acteurs locaux : priorité à la fourniture de services de base, recherche d'efficacité...

La concertation à l'échelle nationale a fait l'objet d'une stratégie très pragmatique du PCM II qui s'est ouvert aux institutions les plus à l'écoute, l'Entraide Nationale en particulier. Dans une logique de pérennisation de cette concertation, il semble nécessaire de poursuivre la stratégie actuelle, plus volontariste, d'ouverture vers

d'autres institutions publiques (Ministère de la jeunesse et des Sports, en particulier) en s'appuyant sur une valorisation des expériences de terrain.

Un dispositif opérationnel globalement efficace

Celui-ci repose essentiellement sur trois outils :

Le Fonds d'Appui aux Projets (FAP), après un 1^{er} appel à projets classique, s'est orienté, lors d'un 2nd appel, vers un accompagnement à la conception et à la mise en œuvre de projets sur la base d'une sélection opérée après présentation d'une note d'intention.

Les deux procédures ont permis de cofinancer des projets diversifiés (insertion professionnelle de jeunes en situation précaire à Casablanca, Marrakech, et Safi ; Plateforme marocaine du volontariat...) ainsi qu'un renforcement des capacités méthodologiques des porteurs de projets. Ces projets ont naturellement eu des résultats divers, mais il est indéniable que certains d'entre eux ont permis des actions innovantes qui alimentent les réflexions thématiques.

L'obligation de présenter des projets en consortium a permis l'émergence de nouveaux partenariats et le renforcement d'autres. Si certains partenariats se sont révélés conjoncturels et fragiles, beaucoup d'entre eux se poursuivront après la fin du programme.

Toutefois, un renforcement des capacités d'ingénierie de projets reste encore nécessaire. Le transfert des compétences de gestion financière des organisations françaises à leurs partenaires marocains reste aussi problématique, créant parfois chez certains acteurs marocains un désagréable sentiment de tutelle voir de contrôle.

Le Fonds d'Appui aux Initiatives régionales (FAIR) a permis, après un 1^{er} appel à projets, le financement de 7 programmes régionaux d'actions (promotion de l'économie solidaire dans les villes minières de l'Oriental, Forum régional des jeunes de la région d'Agadir...). Toutefois, suite à l'autoévaluation, la stratégie de territorialisation du PCM a été recentrée sur les provinces et le FAIR a permis le financement d'étapes préalables de concertation provinciale débouchant sur des Programmes Concertés Provinciaux (PCP). La pertinence de cette réorientation est reconnue par tous les acteurs et les PCP, malgré des résultats divers, ont été des espaces de rencontre des élus locaux, des services déconcentrés et des organisations de la société civile.

Certains PCP ont montré qu'à l'échelle locale, il pouvait y avoir une co-construction de politiques publiques en faveur de la jeunesse et la mise en œuvre de programmes concertés où les jeunes pouvaient être à la fois acteurs et bénéficiaires. Cependant, les actions des PCP ont parfois rencontré des limites liées aux contraintes propres à chaque acteur :

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

La faiblesse des dynamiques suscitées par la proposition de 7 types d'activités transversales (troisième outil du programme) a amené la création de trois puis quatre pôles thématiques¹ pouvant proposer une stratégie et des actions mobilisant tout ou partie des 7 types d'activités initialement prévues.

Les pôles thématiques sont aujourd'hui trop récents pour tirer des conclusions définitives de leur fonctionnement très variable. Ceux qui ont été les plus efficaces et fluides (Formation et Insertion Professionnelle, Economie Sociale et Solidaire) sont ceux qui ont su définir un objet de travail concret et issu des pratiques des participants et s'accorder sur une répartition des rôles acceptés de tous (animateur, référent méthodologique, producteurs d'analyse de terrain...). L'animation et l'appui du bureau exécutif aux pôles thématiques devra donc être très pragmatique et attentif aux respects de ces principes.

Enfin et indépendamment de leur efficacité, les pôles thématiques répondent potentiellement à un enjeu majeur pour le PCM : valoriser les expériences de terrain des membres pour en faire des objets de concertation avec les pouvoirs publics marocains dans le domaine de la jeunesse.

La question de la jeunesse au cœur du PCM II

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

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

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

Le PCM II a aussi indéniablement participé à l'ouverture d'espaces de parole pour les jeunes. Cela a été le cas des PCP. Cela s'est également produit dans certaines

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

associations membres qui, interpellées par les réflexions portées par le programme, ont ouvert leurs instances de gouvernance aux jeunes.

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

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

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

Toutefois, de grandes lignes de faiblesse persistent :

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

4. Recommandations

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

Renforcer et ajuster la stratégie

Renforcer la logique de réseau

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

des partenariats inter associatifs franco-marocains, ni l'émergence de relations entre la future plateforme marocaine et des collectifs ou réseaux d'associations françaises. Pour que cette plateforme soit crédible il est nécessaire qu'elle porte un discours qui s'appuie sur les expériences de terrain de ses membres. Les pôles thématiques ont un rôle essentiel à jouer dans cette valorisation des expériences issues des FAP et des PCP. La réussite de la plateforme est aussi liée à la capacité des acteurs qui la compose à définir l'objet qui fédèrera leur réseau, à se répartir les rôles et accepter leur distribution, et à construire une démarche de communication favorisant l'appropriation de l'objet commun et l'ouverture à de nouveaux membres.

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

Ajuster la gouvernance

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

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

Prendre en compte les évolutions de la décentralisation

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

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

Les expériences les plus pertinentes (expérimentation de la citoyenneté, dynamiques territoriales innovantes) devront être valorisées afin d'illustrer les champs du possible pour soutenir l'implication des jeunes dans la société marocaine.

Remettre en débat la place des jeunes dans le programme

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

Poursuivre et renforcer le dispositif opérationnel

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

1. en conservant pour tous les outils une fonction de formation-action. Le besoin de renforcement des capacités des organisations membres est encore

important, en particulier en ingénierie de projet, en formalisation et capitalisation des expériences, et dans la construction et l'animation du dialogue pluri-acteurs ;

2. en gardant une capacité de financement d'actions innovantes, pour en particulier poursuivre la production d'expériences valorisables dans le cadre des pôles thématiques, en s'appuyant sur les expériences existantes (projets FAP, PCP) tout en gardant la possibilité de financer de nouveaux projets utiles pour alimenter la réflexion ;
3. en poursuivant l'accompagnement des dynamiques provinciales (PCP), qui sont très porteuses, mais encore fragiles car trop récentes. L'approche territoriale pouvant être ressentie par certains acteurs comme contradictoire avec l'approche « jeunesse », le PCM devra rester vigilant sur trois principes :

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

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

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

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

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

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

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

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