



SYNTHESE

# Etude sur les changements auxquels le Programme Concerté Maroc a contribué

Agnès Lambert

Slimane Aziki

Février 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](mailto:iram@iram-fr.org) • [www.iram-fr.org](http://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
<b>1. LE PROGRAMME CONCERTÉ MAROC</b>	<b>7</b>
<hr/>	
<b>1.1. Le PCM, l'ambition de construire ensemble</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Le PCM a bénéficié d'un contexte favorable</b>	<b>8</b>
<b>1.3. La stratégie du PCM</b>	<b>9</b>
<b>2. LES CHANGEMENTS ACCOMPAGNES PAR LE PCM</b>	<b>11</b>
<hr/>	
<b>2.1. Quels changements?</b>	<b>11</b>
2.1.1. Des acteurs qui ont appris à construire ensemble	12
2.1.2. Des acteurs plus engagés, en particuliers les jeunes qui se positionnent et prennent des initiatives	12
2.1.3. Des acteurs plus professionnels, davantage organisés en réseau	13
2.1.4. Des acteurs qui ont une influence sur leur environnement et sur les politiques « Jeunesse »	13
<b>3. COMMENT LE PCM A-T-IL CONTRIBUE A CES CHANGEMENTS ?</b>	<b>14</b>
<hr/>	
<b>3.1. Des thématiques plus précises alimentées par des actions territorialisées réalisées en consortium</b>	<b>14</b>
3.1.1. Se mettre d'accord autour d'enjeux communs qui permettent de travailler ensemble	14
3.1.2. Instaurer des cadres d'échanges et de travail plus équilibrés qui renforcent la connaissance sur la jeunesse	15
3.1.3. Des supports pour expérimenter, s'engager et se professionnaliser	15
<b>3.2. Une animation transversale pour construire ensemble, s'engager et renforcer les capacités</b>	<b>16</b>
3.2.1. Les rencontres territoriales et nationales pour construire et s'engager ensemble et parvenir à un plaidoyer commun	16
3.2.2. Des formations conjointes pour une vision et un cadre de travail commun entre acteurs	17
3.2.3. La mobilité des jeunes volontaires et les visites croisées entre conseils de jeunes sont propices à la collaboration	17

<b>3.3. Des procédures co-construites pour appuyer des dynamiques collectives porteuses de projets</b>	<b>17</b>
3.3.1. Des procédures adaptées pour s'engager et apprendre à travailler ensemble	18
3.3.2. Des procédures co-construites pour renforcer les capacités des acteurs et pérenniser des dynamiques collectives	18
3.3.3. Des procédures pour agir sur l'environnement et contribuer aux politiques publiques	19
<b>3.4. Donner du temps au temps et rythmer la contribution collective...</b>	<b>19</b>
3.4.1. Du temps pour se connaître et bâtir un cadre de travail plus équilibré	20
3.4.2. ...et s'engager vers une gouvernance partagée avec les pouvoirs publics et les jeunes	20
3.4.3. Prendre du temps pour amener les jeunes à changer de regard sur la politique	20
3.4.4. Du temps pour stabiliser et institutionnaliser l'engagement des jeunes	21
3.4.5. ...et se donner le temps nécessaire pour professionnaliser et pérenniser les réseaux	21
<b>4. CONCLUSION</b>	<b>22</b>

---

### 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. Le Programme concerté Maroc

## 1.1. Le PCM, 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-contruisent 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 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

- Un 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. Cette action de long terme a été rendue possible grâce à l'engagement dans la durée des pouvoirs publics français, à travers le financement du MAE depuis 2002, puis de l'AFD à partir de 2009 jusqu'en 2014.

#### 1.2. Le PCM a bénéficié d'un contexte favorable

Le Maroc s'est engagé dans un processus de démocratisation à la fin des années 90. Avec l'accès au trône du roi Mohamed VI. De nombreuses réformes ont été entreprises. Elles étaient destinées à moderniser le pays sur le plan social ainsi qu'à réduire la pauvreté et les inégalités. La décentralisation avec la Charte communale de 2009 et la nouvelle Constitution de 2011 mettent en avant le rôle de la société civile dans les politiques locales et nationales. Des mouvements sociaux, mobilisant en particulier les jeunes, ont secoué le pays durant les printemps démocratiques 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.

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. Ainsi, en France, des programmes collectifs ont vu le jour, dont les programmes concertés pluri-acteurs font partie. 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.

### 1.3. 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<sup>1</sup> finalisé en 2008, la capitalisation des programmes collectif de Solidarité Laïque en 2010, ou encore l'étude de l'outil PCPA finalisée en 2011.

**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 II, 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<sup>2</sup> 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'économie sociales et solidaire (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

<sup>1</sup> PCM, PCPA Cameroun, Programme concerté pour l'initiative locale (PROCOFIL), PCPA Congo

<sup>2</sup> On entend par consortium, un groupe d'organisations investies dans un même projet

PCM III, cet appui a évolué pour aboutir au soutien de 13 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 a nécessité la mise en place d'un mode de gouvernance global, qui a connu différentes évolutions. Durant la 1<sup>ère</sup> 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 est expérimenté et peu à peu consolidé. Un comité de pilotage (COFIL) binational est mis en place. Composé de membres de droit et de membres élus par une assemblée générale, où associations et pouvoirs publics français et marocains sont représentés. A partir de 2008, de jeunes marocains élus siègent également au COFIL.

#### 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 structurants 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 leur montée en puissance. 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.

## 2. Les changements accompagnés par le PCM

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). Les acteurs engagés dans l'expérience du PCM reconnaissent unanimement avoir vécu une expérience unique, qui a les a profondément bousculés, transformés. Les effets sont indéniables, mais très difficiles à restituer, à analyser, à rendre compréhensibles voire à formaliser. Il s'agit en effet de processus longs et complexes, mobilisant un grand nombre d'acteurs.

Pour parvenir à mieux cerner tout cela, l'étude a choisi comme angle méthodologique d'appréhender les changements auxquels le Programme Concerté Maroc a contribué, à partir du point de vue des acteurs engagés dans sa mise en œuvre. 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.

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 ont fait évoluer leurs pratiques, leurs comportements, leurs mentalités et la façon dont ils interagissent les uns avec les autres. Et que 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 puis, dans un deuxième temps, d'analyser dans quelle mesure le PCM a contribué ou non à ces processus.

### 2.1. Quels changements?

Quatre grands types de changements ont été mis en évidence par les acteurs rencontrés dans le cadre de l'étude, puis analysés par les consultants :

- D'abord le fait que les acteurs du PCM ont progressivement appris à se défaire de certaines représentations assez courantes 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 ».

### **2.1.1. Des acteurs qui ont appris à construire 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. Mais progressivement, ces organisations 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 chacun est valorisée et mutualisée. Les acteurs ont ainsi développé un nouveau mode de collaboration et de partenariat plus équilibré.

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

Les jeunes gardaient eux aussi leurs distances par rapport aux pouvoirs publics. En outre, ils considéraient que les associations avaient des relations paternalistes à leur égard et développaient des projets dont ils demeuraient seulement les cibles. Ces relations, entre jeunes et adultes – qu'ils s'agissent des pouvoirs publics ou des associations – évoluent 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. 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 font maintenant confiance aux pouvoirs publics et aux associations avec lesquels ils ont appris à travailler. Enfin, ils expriment percevoir le monde comme moins fermé et cloisonné qu'auparavant, ouvrant de nouvelles perspectives et déclarent avoir une plus grande confiance dans l'avenir.

### **2.1.2. Des acteurs plus engagés, en particuliers les jeunes qui se positionnent et prennent des initiatives**

---

Le contexte national étant favorable à l'émergence de la société civile, 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 heurtait à de nombreux obstacles, mais aujourd'hui ils revendiquent de plus en plus leur autonomie par rapport aux associations qui portent des projets à leur intention. Leur implication 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.

### **2.1.3. Des acteurs plus professionnels, davantage organisés en réseau**

---

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 a renforcé leurs capacités individuelles et collectives. 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 étape. 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 PCM III 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 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.

### **2.1.4. 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.

En 2012 à Larache par exemple, une entreprise agro-industrielle a occupé, avec l'appui des forces de l'ordre, des terres initialement réservées aux populations locales. Cette situation a généré de graves conflits. L'approche du programme concerté territorial de Larache (PCM III) a donné aux différents acteurs un cadre, un savoir-faire et des méthodes pour gérer ces tensions et envisager des solutions partagées. Ainsi, la cohésion sociale à l'échelle des territoires, mais également à l'échelle nationale, a été renforcée.

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 100 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 17 groupements coopératifs et associatifs favorisant l'insertion de 340 personnes dont 150 femmes et plus de 100 jeunes.

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 Chargé des Relations avec le Parlement et la Société Civile (MRPSC) à travers la participation 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, qui été transmis au ministère de l'Intérieur marocain. Enfin il a travaillé sur une proposition de loi organique concernant le CCJAA.

### 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 et des moyens.

Ces quatre 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'elles apporte une part d'éclaircissement permettant d'expliquer comment et pourquoi les quatre grands types de changements ont pu se produire.

#### 3.1. Des thématiques plus précises alimentées par des actions territorialisées réalisées en consortium

##### **3.1.1. Se mettre d'accord autour d'enjeux communs qui permettent de travailler ensemble**

---

Les acteurs du PCM I 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 souhaitant s'engager sur cette question ont mieux appréhendé les enjeux, les objectifs et la stratégie à déployer sur ces différentes thématiques.

### **3.1.2. 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 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 l'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'Orientement 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.

### **3.1.3. 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. Toutefois, cette reconnaissance tarde à s'exprimer, malgré l'intérêt exprimé par les pouvoirs publics.

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 PCM III, lesquelles visaient notamment à appuyer les pôles thématiques dans leur stratégie de pérennisation.

### 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 PCM II, 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.

#### **3.2.1. 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.

### **3.2.2. 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 PCM III, 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.

### **3.2.3. 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. Ils ont pu ainsi envisager de développer des collaborations plus équilibrées 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.

## **3.3. Des procédures co-construites pour appuyer des dynamiques collectives porteuses de projets**

Des instruments financiers<sup>3</sup> 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 PCM II, 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

---

<sup>3</sup> Présentés en 1.3 : les FAP pour appuyer les dynamiques et les projets nationaux et les FAIR pour appuyer les dynamiques et les projets sur les territoires soutenus par les dynamiques régionales, puis provinciales et enfin territoriales.

jeunes dans les dynamiques collectives et la mise en œuvre des projets, aux échelons national et local, des procédures ont été progressivement définies. Elles ont permis, en même temps, de rendre opérationnels les principes d'actions de la charte du PCM, en particulier la coresponsabilité, la réciprocité et l'autonomie des acteurs.

### **3.3.1. Des procédures adaptées pour s'engager et apprendre à travailler ensemble**

---

La définition des procédures a conduit à définir des critères concernant 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 et 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 » au niveau national ou local, favoriser l'implication de la jeunesse et l'inscrire comme actrice du développement humain et solidaire dans les politiques publiques. Enfin ces projets devaient enrichir la réflexion du PCM au niveau transversal et territorial.

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 rappelé dans la dynamique collective et 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.

### **3.3.2. 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.

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 renforcé leurs compétences en matière d'accompagnement à la FIP des jeunes. Ils ont acquis une capacité à analyser les dispositifs FIP 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, une nouvelle culture commune de l'insertion s'est développée. Chaque membre sait faire reconnaître son expertise, évaluer sa pratique et redéfinir ses tâches. Les acteurs du pôle ont créé un site et ont le projet de réalisation d'un espace « FIP Ressources et appui » au niveau de chaque territoire d'implantation de ses membres.

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.»

### **3.3.3. Des procédures pour agir sur l'environnement et contribuer aux politiques publiques**

L'approche pluri-acteurs du PCM au niveau des dynamiques provinciales et territoriales sert de références pour impliquer les organisations de la société civile et collaborer avec les acteurs publics dans 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 et les acteurs locaux au cours 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. 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 un esprit de démocratie, d'autonomie, de transparence, d'exemplarité et de coresponsabilité, de parité et de réciprocité.

## **3.4. Donner du temps au temps et disposer de moyens pour 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 PCM II. 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.

### **3.4.1. Du temps et des moyens 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.

### **3.4.2. ...et s'engager vers une gouvernance partagée avec les pouvoirs publics et les jeunes**

---

Dans le PCM I, 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.

### **3.4.3. Prendre du temps et disposer de moyens 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 du PCM. 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.

### 3.4.4. 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. Ils sont avant tout des espaces de dialogue citoyen. Après une phase d'expérimentation durant le PCM II, quarante-huit conseils de jeunes ont été mis en place au cours du PCM III. 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 représentant 4 communes sont devenus membres de ce conseil. 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 de la province 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 la ville de Mrirt et de la province de Khenifra pour recueillir leurs propositions concernant le mémorandum sur la reconnaissance des Conseils de jeunes au Maroc. Le conseil provincial d'Errachidia est en train d'élaborer, en collaboration avec l'ATMDAS, association qui a assuré son accompagnement, 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.

### 3.4.5. ...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 PCM III : 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 PCM II, et une phase de pérennisation et de plaidoyer, entre 2011 et 2013 dans le cadre du PCM III.

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. Neuf 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.

## 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 locale que nationale. C'est notamment le cas au niveau de l'INDH.
- Diffuser au Maroc une **nouvelle approche des politiques « jeunesse »**, dans lesquelles les jeunes sont désormais acteurs et non plus bénéficiaires. 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. Cette nouvelle approche a déjà été expérimentée, notamment sur un certain nombre de territoires, mais elle doit encore être institutionnalisée et surtout être relayée au niveau national. Cet enjeu pose de nombreux défis pour les années à venir.
- 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.

- Expérimenter un **mode de partenariat plus équilibré entre organisations marocaines et françaises**. Il reste toutefois difficile de savoir si cela s'est développé dans d'autres contextes d'intervention de ces organisations.

### **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.

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

Au final, le PCM aura développé de nombreuses innovations grandeur 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. La rencontre de Busan qui a suivi en 2011 a, en particulier, confirmé le principe de « responsabilité partagée » que l'approche pluri-acteurs du PCM a rendu effectif. Enfin le programme a également développé des modalités de démocratie participative à différentes échelles territoriales au Maroc.

Ces principes (concertation inclusive, partenariats équilibrés, gouvernance démocratique, responsabilité partagée...) 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 plaint 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 une toute autre approche du développement et de la coopération.