



Programme Concerté Maroc

RAPPORT D'ACTIVITES DU PCM

Phase 2 : 2006 - 2010

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| I. Préambule..... | 3 |
| II. Synthèse du rapport d'activités | 4 |
| II.1. Evolution des moyens mis en œuvre..... | 4 |
| II.2. Le PCM 2 en chiffres | 4 |
| II.3. Des résultats visibles sur 4 axes..... | 5 |
| III. Rappel sur les outils du PCM envisagés dans une complémentarité..... | 8 |
| III.1. Fonds d'Appui à Projets : sa spécificité et ses évolutions..... | 8 |
| III.2. Animation Territoriale : des FAIR aux PCP, un changement de stratégie d'échelle..... | 9 |
| III.3. Activités Transversales et Pôles Thématiques..... | 9 |
| IV. Des outils au service du programme | 10 |
| IV.1. FAP | 10 |
| IV.2. Animation Territoriale : Réussite de l'ancrage provincial du PCM..... | 14 |
| IV.3. Activités transversales : d'une sensibilisation collective à un apprentissage d'une concertation nationale | 16 |
| IV.4. Des outils de financements en convergence..... | 19 |
| V. Des outils aux effets significatifs sur 3 champs | 20 |
| V.1. Un ancrage territorial fort | 20 |
| V.2. Une jeunesse actrice..... | 20 |
| V.3. Un double renforcement des capacités par une synergie sur 3 axes..... | 21 |
| VI. Gouvernance du Programme | 22 |
| VI.1. AG et COPIL : | 22 |
| VI.2. Accompagnement des associations et adhésions : | 22 |
| VI.3. Capitalisation, évaluation, pérennisation du Programme : | 22 |
| VI.4. Renforcement de l'équipe technique du Bureau du PCM | 24 |
| VII. Communication | 24 |
| VII.1. Un site dynamique | 24 |
| VII.2. ... Un salon Public périodique | 24 |
| VII.3. ... et divers outils de communication produits | 24 |
| VIII. Partenariats | 24 |
| IX. Annexe : Tableau des projets soutenus dans le cadre du PCM II..... | 26 |

I. Préambule

A la fin de sa seconde phase (2006 – 2010), le Programme Concerté Maroc a abouti à la construction d'un cadre de concertation pluri-acteurs basé sur une identité collective et une expertise reconnue.

Ainsi, environ une centaine d'associations ont mis en commun leurs ressources, leurs compétences et ont échangé leur savoir faire dans le cadre de la mutualisation de leurs moyens et le renforcement de leurs capacités en vue d'améliorer l'implication des jeunes dans le développement humain. Ce réseau informel revendique actuellement une forte identité collective. Elle lui a permis d'être une force de propositions vis-à-vis de ses partenaires publics et privés travaillant sur la thématique jeunesse.

Cette thématique fédératrice a été le champ d'expérimentation d'un ensemble d'outils convergents mis en place par le Programme et mis à jour au fil de la vie du PCM, que ce soit dans le cadre de visites de terrain, d'instruction et d'évaluation des Projets ou de formations. Des démarches et procédures d'accompagnement pédagogique ont été mis en place avec une mise à la disposition d'outils pour des associations dans le cadre de la bonne gouvernance prônée par le Programme.

Ce dernier a su multiplier ses vecteurs d'intervention afin de répondre aux aspirations de développement de ses associations membres et leurs partenaires. Ainsi, des pôles provinciaux et thématiques ont été mis en place et soutenus pour le développement et la pérennisation de leurs actions. D'autres activités transversales viennent appuyer la mutualisation des efforts et rechercher la convergence des outils : ce qui a abouti à cette expertise reconnue.

Il est aussi à rappeler que plusieurs processus ont été développés par le Programme, pour asseoir et rechercher la pertinence de la méthodologie de travail adoptée par le PCM. Les processus d'auto-évaluation accompagnée, de capitalisation, d'évaluation externe et de pérennisation ont été menés par le Programme durant cette période. Le PCM a aussi initié ces exercices dans le cadre des actions qu'il a soutenues, contribuant par là au développement d'une culture de suivi-évaluation au sein du tissu associatif. Processus auxquels tous les membres et partenaires du Programmes ont fortement participé.

Il n'en demeure pas moins qu'en filigrane, la concertation pluri-acteurs sous tend toutes les étapes de cette méthodologie mise en œuvre. Des consultations périodiques ont été organisées durant cette période, preuve s'il en est que le modèle pionnier de PCPA qu'est le PCM s'est efforcé de dépasser les stéréotypes des bailleurs de fonds pour innover. Nous sommes passés d'une logique d'appels à projets à approche participative très soutenue appropriée et initiée par les différents acteurs. Nous avons aussi évolué de la confrontation et de la concurrence entre ces différents acteurs, à une reconnaissance mutuelle et une logique de complémentarité.

Tout au long de ce cheminement, le PCM a été piloté par des organes de gouvernance pluri-acteurs et une équipe technique professionnelle franco-marocaines, assurant une gestion stratégique et opérationnelle de cette phase du Programme. Elle a donné lieu à la production d'un Document Programme pour une troisième phase approprié par tous les acteurs en jeu et soutenu par les gouvernements des deux pays.

L'équipe technique vous propose donc un rapport d'activités de cette deuxième phase du Programme dont la présentation aura l'originalité d'apporter un éclairage analytique sur les outils et leurs résultats.

II. Synthèse du rapport d'activités

A la fin de sa seconde phase (2006-2010), le Programme Concerté Maroc a consolidé une réelle culture de la concertation pluri-acteurs autour de laquelle ses membres se sont forgés une identité collective et fédératrice. Ce réseau informel d'une centaine d'associations et de ses partenaires a ainsi pu favoriser l'échange de pratiques et la mutualisation, en vue de devenir force de proposition vis-à-vis des partenaires privés et publics travaillant sur la thématique de la jeunesse.

Au fil de ces quatre années, le PCM, qui s'inscrivait dans une dynamique de concertation construite sur une logique de projet, a pu la faire évoluer et peu à peu la généraliser. Le PCM a en effet réorganisé sa dynamique projet afin que celle-ci émane directement des réflexions issues des espaces de concertation pluri-acteurs créés.

Ainsi, un système de concertation, inscrit dans un processus évolutif, s'est conçu, expérimenté et structuré, pour offrir une approche à deux niveaux : territoriale et thématique.

L'équipe technique vous propose un rapport d'activité de cette deuxième phase du programme dont la présentation aura l'originalité d'aller au-delà d'une simple présentation chiffrée, en apportant un éclairage analytique de ses outils et de ses résultats.

II.1. Evolution des moyens mis en œuvre

Au cours de la phase 2 du PCM, plusieurs moyens ont été mis en œuvre et adaptés aux changements qu'il a pu vivre en fonction de l'évolution du contexte.

a. Une complémentarité accentuée des outils

Les associations des projets FAP, FAIR, des PCP ou des projets thématiques (pôles et GIT), quel que soit l'outil financier utilisé, se sont de plus en plus ancrées sur une identité territoriale des projets. Ainsi, un projet d'ampleur locale ou nationale œuvre pour le développement local intégré. Cela a pu se vérifier au sein des pôles thématiques qui puisent leurs expériences du terrain, et dont les résultats ont eu des effets sur les pratiques locales, cela même si ce processus reste encore à développer et à renforcer.

b. Une communication diversifiée et intensifiée

La communication du PCM a connu un tournant en 2009. De plus en plus d'outils adaptés aux publics ciblés (membres, jeunes, pouvoirs publics...), à travers une sélection des informations qui leur étaient transmises (Projets, philosophie PCM, appel des jeunes, ont été créés. Ainsi, nous avons pu voir la réalisation d'un salon, d'un guide institutionnel, de bulletins, de newsletters etc.

A cela s'ajoute une diffusion plus importante de ces outils, à travers un nombre croissant d'abonnés à la newsletter, ou plus généralement une plus grande quantité de documents diffusés pour chaque outil.

c. Une gouvernance renforcée

La gouvernance au sein du PCM a été renforcée, d'une part, par un nombre plus important de rencontres et, d'autre part, par une augmentation du nombre de participants au comité de pilotage « COPIL » (de 0 à 4 jeunes notamment...).

d. Un partenariat pérennisé et élargi

Les partenariats institutionnels du programme se sont progressivement développés, en particulier avec l'Entraide Nationale, avec laquelle le Programme a conclu une convention de partenariat en 2007, le Ministère du Développement Social et le Ministère des Affaires Etrangères, membres du COPIL, sont aussi parties prenantes de la dynamique. D'autres négociations partenariales sont en cours au niveau national et international, les discussions avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports et le Ministère de l'Emploi sont aujourd'hui les plus avancées.

II.2. Le PCM 2 en chiffres

a. Projets et territoires

A travers les projets FAP, les FAIR-PCP ou les projets thématiques issus des pôles, **33 projets ont été financés** par le programme. Ils ont concerné **21 provinces**, soit à travers l'organisation d'activités sur le

territoire d'intervention des associations porteuses du projet, soit par l'implication d'associations de leur territoire sur des projets nationaux.

b. Jeunes et associations

Les projets financés par le PCM ont permis la participation de près de **20 000 jeunes** et la mobilisation de **174 associations** inscrites dans les consortiums de ces projets. Il faut préciser que les consortiums sont parfois composés d'associations non membres du PCM et que certaines associations membres du PCM ont été comptabilisées plusieurs fois, étant impliquées sur plusieurs dynamiques.

c. Autres acteurs concernés

Un ensemble d'organismes publics a été concerné par ces projets et ceci à deux niveaux. D'une part, **50 partenaires publics ont été intégrés dans les consortiums des PCP** (Programmes Concertés Provinciaux) :

- 1) des collectivités locales, essentiellement des communes
- 2) des délégations provinciales ministérielles (Jeunesse et sport, Education Nationale...) et l'Entraide Nationale d'une façon plus régulière.

D'autre part, il a été comptabilisé **76 participations de structures publiques sur les projets thématiques que sont les 4 pôles thématiques et le Groupement d'Intérêt Thématique** (délégations provinciales ministérielles de Jeunesse et Sport, de l'éducation nationale, l'Entraide nationale et ses délégations provinciales, le Ministère de la Jeunesse et des Sports, le Ministère de l'emploi...).

Sur les activités des projets thématiques, il est intéressant de noter la participation de plus de **220 personnes représentant d'autres organismes** (Agences, coopératives, universités, établissements scolaires, médias...).

d. Activités internes au PCM

Au cours de ces quatre années, le PCM a organisé **26 événements pour sa gouvernance** comprenant les COPIL et les AG. A cela s'ajoutent les diverses commissions mises en place, telles que la commission « Relations Extérieures » ou la commission « Evaluation »...

De plus, **une trentaine de rencontres** a eu lieu afin de mettre en œuvre le PCM, que cela soit des rencontres au Maroc ou en France, des ateliers de capitalisation et d'évaluation, des journées de lancement des projets FAIR ou PCP....

Enfin, **plus de 20 activités transversales** se sont déroulées, à savoir des formations, des visites croisées, des forums pour les jeunes ou des conférences.

e. Communication

Plus de 20 outils différents ont été créés, avec toutes leurs déclinaisons sur chaque événement. Le PCM a ainsi produit un film, a animé un site internet, a conçu des newsletters, des bulletins, des plaquettes, des roll-up, un guide institutionnel etc.

En 2009, date à laquelle la communication s'est réellement renforcée, nous avons pu comptabiliser **plus de 600 personnes abonnées** à la newsletter, **plus de 4000 visites par mois** sur le site internet, **avec plus de 400 articles en ligne** et sans oublier l'impression de **chaque outil à 500 ou 1000 exemplaires**.

f. Partenariat

Au cours de la mise en œuvre du PCM 2, il est apparu que les contacts pour le partenariat se sont multipliés pour atteindre à ce jour le nombre de **26 organismes nationaux et internationaux**. Des pistes concrètes sont d'ailleurs envisagées, avec entre autres des conventions pluriannuelles, le COPIL depuis 2006 est en charge d'assurer le suivi de ces partenariats.

II.3. Des résultats visibles sur 4 axes

Ces quatre années d'implication et d'engagement collectifs n'ont pas été sans heurts et sans difficultés, mais les résultats obtenus démontrent une véritable progression dans la démarche. Il est toutefois à préciser que les résultats atteints sont différenciés selon les projets et les acteurs, mais tous inscrits dans un processus évolutif.

a. Une concertation structurante

La concertation, principe central du PCM, a connu une évolution réelle, passant d'un échange simple d'informations et de points de vue à un **processus de co-construction**. Cela a été rendu possible grâce à la mobilisation des membres qui se sont approprié ce principe en l'appliquant de façon concrète.

Cela n'a pas été sans difficultés, en particulier concernant la sensibilisation et l'implication des pouvoirs publics et la cohérence des projets et/ou des consortiums.

En effet, les associations ont été confrontées à des blocages en termes de méthode pour toucher les pouvoirs publics ou encore à un désengagement de ces derniers sur les projets. De par une certaine divergence des centres d'intérêts, il a parfois été difficile également de mettre en œuvre des projets ou de constituer des consortiums autour d'objectifs communs cohérents.

Malgré cela, des résultats significatifs sont à noter :

➤ **Concertation pluri-acteurs**

Conventions et partenariats : de nombreuses conventions ont été signées avec différents acteurs. Il est à noter qu'un certain nombre de partenariats se sont établis de façon informelle, mais se sont néanmoins révélés efficaces.

Jeunes : ils sont de plus en plus impliqués dans la concertation (au sein des consortiums, en dehors et au cœur même de la gouvernance PCM).

Diversité des acteurs : associations, collectivités, organes déconcentrés, jeunes, universités, coopératives, journalistes...

➤ **Dynamiques collectives**

Évènements de concertation : un grand nombre de réunions, forums, ateliers a été organisé tout au long du PCM afin de poser les jalons d'un travail de co-construction. Principalement sur les PCP et de façon plus différenciée sur les pôles. Ces évènements de concertation ont formulé des objectifs de départ et ont atteint des résultats concrets, comme l'élaboration conjointe des projets par les membres des consortiums.

Élargissement des partenariats : un certain nombre d'acteurs, attirés par le caractère innovant des projets du PCM, a montré son intérêt pendant la durée de vie du projet, venant ainsi gonfler les consortiums et alimenter les réflexions en cours de dynamique.

➤ **Processus de co-construction**

Les acteurs ont fait des efforts de travail collectif (interactions et décisions prises en commun) sur de nombreux aspects des projets : conception, évaluation, gestion, communication...

b. Des capacités renforcées

Le renforcement des capacités s'est opéré sur les jeunes, les associations, les représentants des pouvoirs publics... **et souvent bien au-delà des membres du programme.**

Pour ce faire, il a fallu composer avec les difficultés internes à certaines associations (manque de compétences, manque de temps dédié aux projets, changements de référents, manque de transmission des informations en interne...) et/ou aux consortiums (problèmes de leadership trop ou pas assez affirmé, démobilité des membres, luttes de pouvoir...). Néanmoins, les résultats atteints sont importants et porteurs pour l'avenir.

➤ **Accompagnement personnalisé**

Le PCM a favorisé cette méthodologie d'accompagnement plutôt qu'une « approche guichet » souvent utilisée par les bailleurs pour accompagner les porteurs de projets de développement. Elle permet ainsi de mieux s'appuyer sur les forces et d'analyser les faiblesses pour y remédier de façon conjointe. On retrouve cette pratique également au sein des projets : les membres des consortiums partagent leurs compétences et fournissent un accompagnement spécifique pour les acteurs impliqués (associations, jeunes, représentants des pouvoirs publics...).

➤ **Echange et analyse de pratiques**

Particulièrement à travers les pôles thématiques, leurs activités (ateliers, forums et visites croisées) ont permis des échanges riches et diversifiés entre membres actifs du programme. Ils ont par ailleurs constitué une occasion de mener une analyse des pratiques de ce qui se développe sur les quatre thématiques du programme, en France ou au Maroc, ce qui a permis d'alimenter en transversal tous les outils du programme.

➤ **Formations**

La formation est un volet primordial du programme pour permettre le renforcement des capacités des acteurs du développement, qu'il s'agisse de formations pour les membres du PCM ou au sein des projets. Les projets FAP et les PCP ont particulièrement mis l'accent sur les actions de formation pour la jeunesse, les associations et les représentants des pouvoirs publics, dans les projets qu'ils développent.

➤ **Pilotage conjoint**

Il s'est retrouvé à plusieurs niveaux, rendant le système à la fois complexe et pertinent : dans la gouvernance du Programme, au sein du COPIL et au sein des consortiums des projets dont les membres sont tous coresponsables de sa bonne mise en œuvre. Ce double pilotage conjoint a été rendu possible par la mutualisation des moyens et des compétences à la disposition des acteurs et des projets.

c. Un ancrage territorial

Nous avons vu que la dynamique initiée par le PCM a permis un **fort ancrage territorial des projets**. Certaines difficultés se sont imposées aux acteurs pour prendre en compte de façon intégrée les dimensions stratégiques à la fois locales et globales des initiatives lancées et également un manque de mobilisation auprès de certains acteurs du territoire est à noter. Toutefois, les résultats obtenus permettent d'ores et déjà de reconnaître la pertinence et la réussite de l'ancrage territorial des actions du PCM.

➤ **Nouvelle approche territoriale**

Les initiatives témoignent pour nombre d'entre elles de cette volonté de prendre en compte les politiques à la fois locales, nationales et internationales dans les réflexions qui sont élaborées à tous les échelons du territoire et donc de s'inscrire dans les dynamiques en cours pour plus de pertinence et de cohérence tout en veillant à la convergence avec les politiques publiques.

➤ **Extension territoriale**

La réussite de l'ancrage territorial des initiatives entreprises a donné à certains acteurs, notamment pour les PCP, la volonté d'étendre la zone d'intervention de leurs projets afin d'élargir la concertation et de donner une envergure plus large à leurs actions.

➤ **Essaimage**

Dans la même dynamique, certains projets innovants ont également eu la volonté d'expérimenter et d'adapter sur de nouveaux territoires leurs bonnes pratiques et de donner l'opportunité à d'autres acteurs de développer des projets porteurs de nouvelles approches.

d. Une jeunesse actrice

Au-delà du fait que les jeunes soient bénéficiaires des actions du PCM, le défi annoncé était de, **donner une place aux jeunes au cœur même du programme et des actions**. Certes, il a fallu composer avec les difficultés réciproques pour les jeunes et les associations de se faire confiance pour travailler ensemble ainsi qu'avec la nécessité de toucher toutes les catégories de la jeunesse marocaine. Nous retrouvons concrètement plusieurs niveaux différenciés d'implication des jeunes.

➤ **Sensibilisée**

Il concerne les jeunes bénéficiaires des projets, qui participent aux activités des projets, voire aux activités internes du PCM (AG, capitalisation...).

➤ **Impliquée dans les projets**

Un deuxième niveau est constitué par les jeunes impliqués dans l'organisation des projets, les référents, les jeunes qui sont formés pour agir au sein des projets et ceux qui interagissent au sein des espaces jeunes créés par certains projets.

➤ **Initiateurs de projets**

Certains jeunes ont même parfois pris l'initiative de créer leur propre projet de solidarité, leur activité génératrice de revenus, leur entreprise, leur association de jeunes...

➤ **Engagée**

Le PCM a également travaillé dans le sens d'une implication approfondie des jeunes à travers leur intégration dans les organes décisionnels et leur inscription dans les processus d'évaluation et de capitalisation, afin de leur offrir l'opportunité d'agir à une autre échelle, sur une dimension franco-

marocaine. Certains jeunes ont d'ailleurs pu accéder à des postes à responsabilité au sein des conseils d'administrations de leur association (Président, vice-président...) D'autres encore ont fait le choix de se présenter aux dernières élections communales (Juillet 2009) leur permettant ainsi de devenir élu de leur commune.

Conclusion

Dans sa deuxième phase, le PCM a permis, à travers les projets et surtout les démarches adoptées, de révéler des facteurs positifs de changement. Les acteurs impliqués, forts de ces acquis n'en sont que plus convaincus de poursuivre sur la lancée et de pérenniser des méthodes et des dynamiques efficaces, qui seront inscrites au cœur du PCM 3.

III. Rappel sur les outils du PCM envisagés dans une complémentarité

III.1. Fonds d'Appui à Projets : sa spécificité et ses évolutions

Les projets du FAP sont des projets de développement portés par des partenariats associatifs franco-marocains avec les partenaires publics et privés. Ils correspondent à une nature de projet de terrain déjà répandue et financée dans d'autres cadres, par d'autres bailleurs. Alors quel est l'intérêt pour le PCM de soutenir ce type de projets et quel est l'avantage du cadre du PCM pour ces projets ?

Depuis le démarrage de la phase 2 du PCM, les projets du FAP alimentent le Programme dans ses réflexions sur sa structuration, ses objectifs et ses résultats, ses bonnes pratiques et ses limites. Ils ont abouti en grande partie à la mise en place des pôles thématiques et contribuent à dynamiser les programmes concertés provinciaux (les associations les plus impliquées étant souvent celles qui portent un projet du FAP). Ils sont la principale source d'information pour renseigner les indicateurs de résultats du Programme, et permettent de montrer les résultats déjà acquis en matière d'éducation et formation, d'insertion professionnelle, d'économie sociale et solidaire, de participation citoyenne.

En effet, c'est autour d'actions de terrain que la concertation entre associations et pouvoirs publics peut se concrétiser et, que des jeunes peuvent devenir acteurs du développement humain au Maroc.

Pour les porteurs de ces projets réunis au sein d'un même programme, le cadre du PCM présente plusieurs avantages : Tout d'abord au niveau de sa procédure de sélection et de suivi des projets, il est caractérisé par une souplesse certaine et une adaptation aux besoins des organisations de la société civile. Le déroulement du 2e appel à projets du FAP a permis de favoriser la co-construction des projets entre organisations porteuses et la commission de sélection des projets (CSP) mise en place par le COPIL, de façon à concevoir des projets mieux intégrés dans le programme et, à encourager une démarche de concertation pluri-acteurs dans ces projets. Le travail d'analyse et de sélection a donc permis d'améliorer le montage même des projets.

Le dispositif de suivi des projets a été également adapté en fonction des besoins et des recommandations des consortiums.

Ensuite, le cadre du PCM offre un dispositif d'appui / conseil dans la réalisation des projets : l'équipe mise en place dans le cadre du Programme a assuré depuis le démarrage un suivi de terrain assez rapproché, permettant une meilleure connaissance des projets, mais aussi un renforcement des acteurs impliqués dans ces projets.

Enfin, les espaces de rencontres prévus dans le programme permettent aux porteurs de projets d'échanger sur leurs projets, de mutualiser les bonnes pratiques et de capitaliser sur les difficultés rencontrées par certains. Ils favorisent la réflexion thématique et la production d'idées au service des actions de terrain (démarche de recherche-action).

En bref...

Le FAP, c'est le financement d'actions concrètes de terrain dans le programme.

Sa spécificité au sein du PCM : Il est le premier outil d'implication des ONG françaises. Il est la principale source de cofinancement du Programme. Il est le principal outil qui permet de renseigner l'atteinte des résultats que le PCM s'est fixés.

Son évolution : la procédure de sélection des projets a été assouplie (du 1e au 2e appel) de façon à mieux accompagner le montage des projets et à garantir leur cohérence dans le Programme. Les synergies entre projets ont été encouragées et renforcées à travers les pôles thématiques.

III.2. Animation Territoriale : des FAIR aux PCP, un changement de stratégie d'échelle

Le Programme Concerté Maroc, sur la base de l'approche territoriale développée au cours de sa deuxième phase, a mis en place un ensemble de mécanismes pour améliorer les capacités d'action des acteurs à l'échelle des territoires. Le PCM a tenté d'instaurer de nouveaux champs d'implication de la société civile dans la gouvernance locale, par la mise en place d'une nouvelle stratégie d'animation provinciale.

Suite au processus d'auto-évaluation accompagnée (AeA), il s'est avéré que la stratégie du Fonds d'Appui aux Initiatives Régionales (FAIR), qui s'était appliquée à mettre en place des projets dans le cadre de la région, devait être recentrée sur le territoire plus restreint de la province, l'objectif poursuivi étant de créer une dynamique de concertation pluri-acteurs et de valoriser de façon optimale les ressources locales. Cette stratégie a permis la mise en place de pôles de concertation pluri-acteurs provinciaux regroupant des associations, des pouvoirs publics, des collectivités locales, des partenaires nationaux et internationaux et des jeunes. Ainsi, la stratégie a permis aux différents acteurs de travailler ensemble sur un projet unique au sein de leur territoire.

Les premiers projets régionaux issus du FAIR en 2007 ont donc donné suite à des projets provinciaux qui ont démarré en 2009 : les Programmes Concertés Provinciaux (PCP). Les consortiums à la base des seconds projets fonctionnent mieux que les précédents, certainement en raison de leur proximité géographique et du fait qu'ils partagent les mêmes problématiques territoriales. Ils ont, par ailleurs, réussi à sensibiliser d'avantage les pouvoirs publics locaux et autorités ministérielles déconcentrées, en raison même du fait que ces derniers se déploient également sur le territoire de la province.

Aujourd'hui, le PCM soutient le rôle de la société civile et son implication dans les politiques publiques locales (Plan de Développement Communal, animation des centres socio-éducatifs, diagnostic et état des lieux des services d'animation...) à travers ces PCP.

Avec la nouvelle Stratégie d'Animation territoriale, le PCM a choisi de consolider les pôles de concertation provinciale à deux niveaux :

- **Etape préalable** : D'une durée maximale de 2 mois, les étapes préalables ont pour objectif de préparer les consortiums à travailler dans un cadre de concertation pluri-acteurs au sein de la province et, d'établir de façon concertée le document de projet de chaque Programme Concerté Provincial.
- **Programme Concerté Provincial** : Il constitue la 2ème étape de l'animation territoriale, il s'agit de mettre en place des activités au sein de la province, mobilisant les acteurs locaux et impliquant les jeunes.

Cette nouvelle stratégie a ciblé 21 provinces où sont implantées les organisations membres du PCM. Ainsi, elle s'est concrétisée par le lancement de 5 Programmes Concertés Provinciaux, précédés d'Étapes Préalables de concertation.

D'autres provinces ont connu des difficultés et des retards dans ce processus. En vue de leur permettre de mener des démarches de mobilisation des partenaires locaux, le Comité de Pilotage (COPI) a validé la proposition des équipes techniques du Programme de prolonger les étapes préalables jusqu'à la fin de cette seconde phase du programme. Cela a abouti à la présentation de plans d'actions concertés sur une période maximale de 6 mois (au lieu de deux précédemment).

Ainsi, de nouvelles étapes préalables ont été lancées dans les provinces d'El Haouz et de Larache.

Sept provinces ont donc été touchées dans le cadre de l'animation provinciale.

En bref...

L'animation territoriale place un territoire et ses acteurs (jeunes, associations, collectivités et pouvoirs publics) au cœur de la stratégie et des enjeux des projets territoriaux développés par les consortiums dans un cadre de concertation pluri-acteurs.

Son évolution : le changement d'échelle, en passant des projets FAIR aux PCP, de l'échelle régionale à l'échelle provinciale a, de part le facteur de proximité, favorisé les rapports, la fédération et le travail collectif entre les acteurs du développement local.

Sept provinces ont été touchées dans le cadre de l'animation territoriale (5 Programmes Concertés Provinciaux et 2 Étapes préalables allongées de concertation provinciale)

III.3. Activités Transversales et Pôles Thématiques

A l'origine du Programme, 7 types d'activités transversales avaient été prévues, celles-ci étant programmées

tous les ans par le Comité de Pilotage du Programme.

Elles remplissaient **deux objectifs principaux** :

- Soutenir et favoriser la dynamique collective du PCM 2 et la mutualisation des compétences dans le programme ;
- Renforcer les capacités des organisations membres du PCM 2 sur toutes les questions de jeunesse.

L'ensemble de ces activités devait impliquer une diversité d'acteurs français et marocains, (associations, collectivités...) dans l'optique de répondre au résultat 1 du cadre logique du PCM à savoir « *Un cadre de concertation et de renforcement entre organisations françaises et marocaines et avec leurs pouvoirs publics est mis en œuvre et pérennisé* ».

Ces 7 activités pouvaient être initiées par des membres du PCM (par dépôt de dossier) ou directement par le PCM, ce qui a été le cas pour la quasi-totalité des actions réalisées (visites croisées, formations, conférences...)

Suite aux réflexions émanant de l'Assemblée Générale d'octobre 2007, de la rencontre transversale Maroc de janvier 2008 et des ateliers en France en février 2008 ainsi que des résultats de l'Auto-évaluation Accompagnée des membres du PCM et du bureau du Programme, le Comité de Pilotage (COPIL) a validé la mise en place de 4 pôles thématiques. Ils devaient constituer des espaces ouverts de concertation transversale et pluri acteurs visant à faciliter l'échange de pratiques et à favoriser la mise en place d'actions de plaidoyer afin de renforcer l'action même de ses membres et de leurs partenaires.

Les activités transversales sont de fait devenues des outils au service de la mise en œuvre de ces pôles thématiques.

Concrètement, l'enjeu est de répondre de façon plus efficace au résultat 1 attendu dans le cadre logique du PCM, en permettant d'instaurer un cadre pluri-acteurs d'implication active, pérenne et collective, plutôt que de se limiter à l'organisation d'une simple activité, cantonnant les acteurs à être de simples participants/bénéficiaires.

Ces pôles thématiques se sont fortement imprégnés des réalisations des projets FAP et FAIR, dont les échanges de pratiques ont permis d'initier de nouvelles dynamiques au niveau national, enrichissant ensuite les pratiques et applications locales.

En bref...

Les activités transversales ont été mises en place afin de répondre au résultat 1 du PCM par la mise en place d'espaces de concertation pluri-acteurs, visant à renforcer les capacités, mutualiser et créer une dynamique collective nationale, s'appuyant sur des activités de terrain et ayant des répercussions au niveau local.

Son évolution : Le passage de 7 activités à 4 pôles thématiques incubateurs de dynamiques collectives.

IV. Des outils au service du programme

IV.1. FAP

Le Fonds d'Appui à Projets a été mis en place dès le démarrage du PCM2. La moitié du budget du programme a été consacré à cet outil, faisant des projets de terrain franco-marocains un enjeu fort pour la réussite du PCM2.

A l'issue de deux appels à projets (mis en œuvre dans une démarche évolutive vers un accompagnement et une co-construction des actions), 12 projets ont été financés pour un montant global de **2 394 571 €**

Deux projets ont été arrêtés en cours d'exécution mais les associations ont bénéficié d'un appui du programme pour leur permettre de se renforcer ou de ne pas mettre fin à une dynamique existante.

Un troisième projet a été repris par un consortium différent, de façon à poursuivre des activités jugées pertinentes et efficaces en terme d'insertion économique des jeunes.

Sur les 10 projets menés à terme à l'issue du PCM2, les résultats acquis en terme de concertation pluri-acteurs au service de la jeunesse, d'insertion économique, de promotion d'une économie solidaire pour le développement rural, de participation citoyenne sont significatifs (ils sont détaillés dans le présent rapport).

Au total, ce sont **45 organisations** françaises et marocaines impliqués et quelques **2450 jeunes** bénéficiaires et acteurs directs de ces projets.

Les projets de terrain cofinancés par le FAP contribuent à l'atteinte des résultats attendus du Programme. Il est donc intéressant ici de relever, non pas tous les résultats acquis de chaque projet mais ceux qui sont inscrits en contribution aux résultats escomptés du PCM.

Ces résultats acquis dans les projets sont donc présentés selon deux axes :

- la contribution à la concertation pluri-acteurs (résultat 1 du PCM)
- la contribution aux résultats thématiques (résultats 2 à 5 du PCM)

1) La concertation pluri-acteurs (résultat 1)

Résultat 1 : Un cadre de concertation et de renforcement entre associations françaises et marocaines, et avec les pouvoirs publics est mis en œuvre et pérennisé

Indicateurs de résultats :

- implication des pouvoirs publics français et marocains dans les projets
- reconnaissance institutionnelle du cadre de concertation établi par le projet

Dans le cadre des projets FAP, la question de la concertation est parfois un enjeu au sein du consortium. Les associations apprennent à travailler ensemble, à fonctionner dans une démarche collective et de façon organisée (tenue de réunions régulières, etc). Tous les projets fonctionnent dans une démarche de concertation interne, à travers l'influence du PCM.

La concertation pluri-acteurs se pratique de différentes manières : si tous les consortiums consultent leurs partenaires publics, aucun n'a établi un véritable cadre de concertation qui fonctionne aujourd'hui (par exemple, un comité de pilotage mixte).

Un tableau récapitulatif des partenariats développés dans le cadre des projets du FAP est proposé en annexe.

A titre d'illustrations concrètes, trois expériences sont présentées ci-dessous :

Dans le cadre du projet JISR Développement, les deux associations partenaires ont mis en œuvre un projet s'inscrivant à la fois dans le PCM et dans la coopération décentralisée entre les régions Doukala-Abda et Nord-Pas-de-Calais. Cette complémentarité se traduit d'abord par un cofinancement conjoint du projet. Elle permet également aux deux associations de participer à la concertation entre les deux collectivités dès lors qu'il s'agit de l'action sociale, de l'éducation et de la vie associative sur Doukala-Abda.

Dans le cadre du projet des Cré'acteurs, sur la province d'El Hajeb, l'association Aït Bourzouine a développé un partenariat étroit avec la province et les services de l'INDH. Elle bénéficie d'un financement de ses actions pour le développement local par le tourisme rural dans la mesure où le plan d'action a été conçu dans la concertation.

Dans le cadre du projet d'Appui à l'insertion des jeunes en situation précaire, l'Heure Joyeuse a expérimenté à Casablanca la formation par apprentissage en ferronnerie d'art, au niveau d'un centre de formation par apprentissage de l'Entraide Nationale. Le partenariat ici est opérationnel : le centre est un dispositif public et fonctionne par le financement de l'Entraide nationale ; la nature de la formation et son contenu sont définis par l'équipe de l'Heure Joyeuse, de même qu'elle en assure le suivi (notamment auprès des artisans qui accueillent les stagiaires).

En bref...

Le bilan de la concertation dans les projets du FAP permet de dégager quatre enseignements :
La concertation est étroitement liée à la question du partenariat et de la relation Nord/Sud. Il reste encore, au sein des projets, à établir une concertation entre associations plus équilibrée.

La concertation pluri-acteurs se pratique sur le terrain, autour d'actions concrètes à définir et à mettre en œuvre ensemble.

L'implication plus forte des partenaires publics tout au long du projet a un rôle facilitateur dans la réalisation des actions et garantit aussi la cohérence des interventions publiques et associatives sur un même territoire ou sur une thématique donnée.

Le PCM s'est fixé comme ambition d'encourager la participation des jeunes, acteurs de ces projets, dans le pilotage général (à l'image de la participation des jeunes au comité de pilotage du Programme). Cette question reste une faiblesse des projets cofinancés par le FAP et les jeunes ne sont pas toujours mis en situation de pouvoir participer pleinement aux prises de décisions sur les projets.

2) Les résultats thématiques acquis dans les projets (résultats 2 à 5)

Résultat escompté n°2 : L'accès à des dispositifs éducatifs de qualité est amélioré

Indicateurs de résultat

| | |
|--|--|
| Nombre et typologie des dispositifs éducatifs créés ou renforcés | 19 dispositifs créés ou renforcés (8 établissements scolaires ont un pôle de concertation ainsi qu'une maison de jeunes, 10 lycées vont accueillir un Point Info Jeunes à partir des formations proposées sur les droits et devoirs des jeunes, et 1 dispositif de soutien aux jeunes déficients visuels créé au sein d'une université). Au total, environ 7 935 élèves et étudiants bénéficiaires |
| Formation des éducateurs et animateurs | 33 éducateurs de rue et 5 formateurs d'éducateurs spécialisés, 30 animateurs socio-culturels et 30 formateurs d'animateurs sont formés à ce jour. 5 jeunes en formation continue à l'animation à Safi, 21 éducateurs d'école non formelle. Total : 121 animateurs ou éducateurs renforcés |

Illustration concrète à travers un projet...

Education et concertation locale :

Dans le cadre du projet JISR Développement, un accord de partenariat a été conclu avec la Délégation du Ministère de l'Education Nationale. Une commission mixte se réunit pour identifier les établissements scolaires qui doivent bénéficier d'un appui. Aujourd'hui, **8** établissements ont été accompagnés par des travaux de réaménagement et la mise en place d'un pôle de concertation de l'établissement, mais également 2 conseils de quartiers ont été créés pour favoriser la concertation entre acteurs publics et associatifs du même quartier.

Aujourd'hui, 26 projets ont été montés en concertation dans le cadre de ces espaces et ont obtenu un financement.

Résultat escompté n°3 : L'insertion économique des jeunes par l'accès à un emploi rémunéré est renforcé

Indicateurs de résultat

| | |
|---|--|
| Nombre de jeunes bénéficiaires d'une formation/insertion | 541 jeunes sur Casablanca, Marrakech et la région de Ouarzazate ont accès à une formation professionnelle suivie d'un accompagnement à l'emploi ou à une activité rémunérée |
| Nombre d'emploi adapté ou activités rémunérées créés par et pour les jeunes | 84 jeunes ont un emploi, 34 jeunes un stage (jeunes en situation précaire) et 32 jeunes handicapés du centre Amnougat ont leur petite entreprise dans le domaine agricole ou menuiserie ou bijouterie Total : 150 jeunes ont une activité économique |
| Dispositifs de formation/insertion créés ou renforcés | 5 dispositifs existent et accompagnent des jeunes en situation précaire dans les grandes agglomérations ou les jeunes en situation de handicap dans leur formation et insertion. |

Illustration concrète à travers un projet...

Dans le cadre d'un partenariat entre l'Heure Joyeuse et l'Entraide Nationale, un centre de formation par apprentissage a été créé sur le métier de la ferronnerie d'art. Un secteur innovant pour un dispositif d'insertion des jeunes en situation précaire à Casablanca. L'Heure Joyeuse a donc monté le cursus de formation, conçu les supports d'enseignement et surtout a mobilisé des artisans pour une formation en alternance. Au regard du profil des jeunes bénéficiaires, des cours complémentaires sur l'employabilité, l'esprit d'entrepreneuriat, la confiance en soi ou tout simplement de mise à niveau pour pouvoir suivre le cursus ont été mis en place au sein de la formation. Un accompagnement social est également assuré par des éducateurs de rue.

Sur les 137 jeunes inscrits dans ce cursus, 34 ont fini leur formation fin 2009 et le taux d'insertion dans un emploi stable est de 95%.

Résultat escompté n°4 : **Des jeunes sont acteurs d'une économie sociale et solidaire**

Indicateurs de résultat

| | |
|---|--|
| Nombre de jeunes formés/ accompagnés aux métiers de l'ESS | 535 jeunes formés aux métiers de l'économie sociale et solidaire en milieu rural. 123 jeunes porteurs de projets accompagnés dans la création de leur activité. |
| Renforcement des structures de l'ESS | 87 coopératives créées ou renforcées depuis le démarrage des projets, composées en majorité de jeunes femmes. Au total, 301 jeunes du Moyen-Atlas et de la région Souss-Massa-Drâa y sont impliqués. |

Illustration concrète à travers un projet...

Dans le cadre du projet de renforcement des capacités de jeunes ruraux du Souss-Massa-Drâa assuré par Migrations & Développement et son partenaire l'association Tazeroualt, c'est une vision du développement local rural qui est mise en œuvre, au service de l'insertion des jeunes et dans un esprit d'économie solidaire. Cette vision, mais également la pratique de la concertation pluri-acteurs, sont aujourd'hui reconnues et Migrations & Développement a piloté un travail préparatoire à l'élaboration des plans communaux de développement (PCD). A ce titre, elle a formé quelques 219 élus locaux (125 élus de la province de Tiznit et 94 élus de la province de Taroudant) pour leur permettre de coordonner des diagnostics participatifs sur leurs territoires respectifs.

Par la suite, Migrations & Développement devrait assurer le suivi d'une trentaine de PCD dans leur mise en œuvre.

Résultat escompté n°5 : **La participation et l'insertion des jeunes dans la vie publique et associative sont améliorés**

Indicateurs de résultat

| | |
|---|--|
| Nombre et typologie des espaces d'apprentissage de la citoyenneté | Espaces permanents : 15 conseils de territoire/comités locaux de jeunes créés Espaces ponctuels : 56 missions de volontariats, 40 échanges ou chantiers de jeunes organisés au Maroc et en France |
| Nombre de jeunes impliqués | Environ 150 jeunes marocains impliqués dans des conseils de territoire/comités locaux, 611 jeunes français et marocains ont participé à des chantiers, 56 jeunes volontaires Total : 817 jeunes mobilisés dans des actions ou des espaces citoyens. |
| Nombre de jeunes intégrés des structures associatives grâce aux projets | Environ 15 jeunes impliqués dans les projets ont intégré une association depuis, soit une association porteuse d'un des projets soit une association locale. Parmi eux, 5 jeunes ont intégré le conseil d'administration d'une association. Deux jeunes impliqués dans ces projets ont décidé de s'impliquer dans la vie politique locale et ont été élus lors des dernières élections communales (en juin 2009). |

Illustration concrète à travers un projet...

Dans le cadre du projet de Plateforme marocaine du volontariat, un collectif formel a été créé pour s'imposer comme un acteur incontournable dans l'élaboration actuelle d'une politique sur le volontariat au Maroc (et plus largement dans les débats sur le volontariat Sud/sud). Depuis sa création, ce collectif a validé un principe d'ouverture à d'autres associations et dans cette logique, il a organisé des formations à l'accueil et l'envoi de volontaires au bénéfice d'associations susceptibles d'intégrer le collectif. Si le projet est officiellement terminé depuis mars dans le cadre du FAP, le collectif fonctionne et les échanges de volontaires continuent pour certains. A ce titre, un jeune volontaire de Jerrada (région de l'Oriental) est parti en mission à Casablanca, auprès de l'association Initiative Urbaine, récemment intégrée dans le Collectif Marocain du Volontariat.

En bref...

Dans le cadre des projets du FAP, les résultats thématiques les plus tangibles sont sur l'insertion économique des jeunes, où les dispositifs expérimentés dans les projets ont permis d'intégrer effectivement des jeunes dans une activité économique.

Sur la participation citoyenne, on note que, si les projets orientés sur ces questions sont porteurs d'espace d'expression citoyenne (conseils de jeunes, volontariat), cette question est transversale à l'ensemble des actions du PCM. D'autres projets ont également favorisé une prise de responsabilité par les jeunes dans les

associations, voire dans la vie publique locale. Sur le thème de l'éducation, les projets n'ont pas abouti à des résultats permettant de considérer que le PCM a un véritable savoir-faire dans ce domaine. Enfin, la question de l'économie sociale et solidaire, traitée dans les projets comme un véritable levier de développement rural et de frein à l'exode rural des jeunes, a apporté des résultats concrets et valorisés par les partenaires publics locaux. C'est un ensemble de réponses précises et efficaces qui mérite d'être approfondi dans le cadre d'un PCM 3.

IV.2. Animation Territoriale : Réussite de l'ancrage provincial du PCM

L'animation territoriale, à travers le Fonds d'Appui aux Initiatives Régionales, a été initiée au sein du PCM pour donner un ancrage territorial solide aux projets développés par et pour la jeunesse sur les territoires. L'objectif poursuivi était qu'ils ne soient pas déconnectés des réalités locales et qu'ils s'insèrent de façon pertinente dans les dynamiques locales existantes en matière de soutien à la jeunesse.

L'animation territoriale a connu deux périodes durant les quatre années qui ont constitué la deuxième phase du PCM. Tout d'abord l'animation régionale avec le soutien à sept projets dans le cadre du Fonds d'Appui aux Initiatives Régionales puis, suite à l'Autoévaluation Accompagnée qui a réorienté l'outil, l'animation provinciale avec les sept Programmes Concertés Provinciaux et Etapes préalables de concertation provinciale.

➤ **Récapitulatif des projets territoriaux**

Les projets FAIR ont débuté en 2007, portés par des consortiums d'associations marocaines. Ils avaient pour objet de créer des consortiums pluri acteurs à l'échelle régionale et de développer des projets de même envergure dans différentes régions du Maroc.

Les projets du Fonds d'Appui aux Initiatives Régionales :

| | |
|-----------------------------------|--|
| Sept projets FAIR | 1- Diagnostic Participatif de la Problématique de la Déperdition Scolaire 2- Initiative de Promotion et d'Encouragement de l'Economie Solidaire 3- Forum Economie Sociale et Solidaire 4- Forum Citoyen de Jeunes : Pour une Jeunesse Engagée et Solidaire 5- Santé et Hygiène de Vie : Pour une Meilleure Education à la Citoyenneté 6- Comment Activer l'Observatoire des Valeurs dans l'Etablissement Scolaire 7- Artisanat sans Frontières des Femmes Tisseuses à Domicile |
| Régions | Oujda / Jerada Tata Casablanca Safi / Youssoufia Khémisset |
| Nombre et type d'activités | Une quarantaine d'activités - Ateliers de sensibilisation - Ateliers de concertation pluri-acteurs - Enquêtes participatives - Formations - Forums - Cycles de rencontres - Soutien scolaire |
| Nombre de bénéficiaires | 4500 jeunes sensibilisés, formés, participants aux forums ou séminaires ... |
| Consortiums | 24 associations marocaines impliquées dans les sept consortiums |
| Partenaires publics | Les FAIR ont pu mobiliser quelques partenaires publics tels que : - l'Académie régionale d'Education et de Formation de l'Oriental - l'Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social du Sud - la commune d'Agadir - l'INDH - le Ministère de l'agriculture et de la Pêche maritime – Direction provinciale de Tata |

Les FAIR 2007 ont constitué une introduction intéressante au processus d'accompagnement des associations en termes de renforcement des capacités. Ils ont également lancé les prémices d'une

concertation pluri acteurs au niveau provincial.

Suite à la mise en œuvre de ces projets FAIR et à l'Autoévaluation Accompagnée (AeA), l'animation territoriale a orienté son action à l'échelon provincial, jugé plus adapté pour une bonne concertation pluri acteurs en raison de la plus grande proximité des acteurs visés (jeunes, associations, élus et pouvoirs publics...). Cette nouvelle animation provinciale a ciblé les provinces regroupant a minima 2 associations membres du PCM.

Ainsi, elle s'est concrétisée en 2009 et 2010 par cinq Programmes Concertés Provinciaux (PCP). Ils ont été précédés d'Etapes Préalables, qui ont permis l'élaboration d'un document de projet de façon concertée entre les acteurs institutionnels et associatifs de chaque province engagée dans la démarche, ainsi que de deux nouvelles étapes préalables prolongées de concertation provinciale.

Ainsi, ces projets FAIR ont permis de préparer le terrain pour la mise en place de projets mettant l'accent sur la concertation entre acteurs et sur la plus grande implication active des jeunes dans les projets.

Les Etapes préalables de concertation provinciale et les Programmes Concertés Provinciaux

| | |
|-----------------------------------|--|
| Sept Etapes préalables | Tous les PCP EPA 01-2010 : Jeunes acteurs au cœur du développement territorial durable EPA 02-2010 : Elaboration d'un plan concerté provincial à Larache |
| Cinq PCP | 1- Renforcement de Capacités des Jeunes à Participer à la Chose Locale et Etre Acteurs du Développement Local 2- Création d'une dynamique pluri-acteurs afin de promouvoir une politique publique dans les domaines de l'animation culturelle et sportive à Marrakech 3- Création d'une dynamique provinciale pour une participation pluri-actrice dans le développement local 4- Renforcement des capacités organisationnelles des associations et des élus de la ville d'Agadir 5- Pour une citoyenneté axée sur l'environnement |
| 7 provinces | Tiznit Jerada Marrakech Agadir Khémisset El Haouz Larache |
| Nombre et type d'activités | Plus de 80 activités : <ul style="list-style-type: none"> - formations - journées de sensibilisation - tables rondes - focus groupes - réunions de concertation - ateliers de travail - réunions des comités de jeunes - forums - journées d'action - chantiers de jeunes - réunions avec les partenaires publics - réunions d'information - séminaires - |
| Nombre de bénéficiaires | 1200 jeunes bénéficiaires et de plus en plus acteurs au sein des projets. |
| Consortiums | 50 associations marocaines impliquées dans les sept consortiums. |
| Partenaires publics | Une quarantaine de partenaires publics (communes, délégations ministérielles...) |

La Stratégie d'Animation provinciale a contribué à l'atteinte des objectifs spécifiques et des résultats attendus du Programme par la mise en œuvre de plans d'animation territoriale axés sur la concertation pluri-acteurs.

Cette stratégie a abouti au renforcement des liens entre les acteurs du territoire (associations, collectivités territoriales, délégations ministérielles etc.) intervenant sur la thématique jeunesse. Le PCM a soutenu la mise en place des PCP en tant qu'espaces d'échanges, d'information, de débats et de réflexions. Ils constituent de véritables espaces de dialogue public où sont recherchées les synergies en matière d'éducation / animation, de formation / insertion professionnelle, d'économie sociale et solidaire et de citoyenneté et d'accès aux droits.

En bref...

Entre 2007 et 2010, l'animation territoriale, à travers **14 projets**, a soutenu plus de **70 associations** qui ont mis en œuvre plus de **140 activités** bénéficiant à près de **5700 jeunes**.

La réorientation de l'animation territoriale vers les Programmes Concertés Provinciaux et les Nouvelles Etapes préalables a connu les résultats escomptés, à savoir mieux mobiliser les acteurs territoriaux autour de projets pour la jeunesse. Ces projets attestent de la pertinence de la stratégie d'animation provinciale par la réussite des actions menées et de la nécessité de poursuivre cette dynamique.

➤ **Le bilan des projets territoriaux**

L'animation territoriale et plus particulièrement les projets d'animation provinciale ont permis une amélioration qualitative et quantitative de l'apport des acteurs œuvrant au développement humain de la jeunesse et ce, dans de nombreux domaines :

- **La qualité des consortiums de travail** : diversification des acteurs et consortiums plus étoffés (complémentarité des savoir-faire, plus grande visibilité) ;
- **L'implication dans les politiques locales en cours** : volonté de ne pas être déconnecté des actions mises en œuvre par les acteurs publics de la province donc les projets y gagnent en cohérence ;
- **L'implication de la jeunesse** : les consortiums ont compris l'intérêt de faire des jeunes des acteurs au sein des projets en leur donnant la parole, la possibilité de décider et des responsabilités grandissantes (passe notamment par la désignation des référents jeunes des projets) ;
- **La qualité des échanges dans les consortiums** : volonté d'organiser le travail de façon à respecter et encourager l'apport de chaque membre du consortium au projet ;
- **L'implication des pouvoirs publics locaux** (collectivités locales et organes décentralisés) : des projets FAIR aux PCP, l'implication financière et/ou technique des pouvoirs publics s'est développée largement en raison de leur intérêt évident à participer à des actions en faveur de la jeunesse sur leur territoire d'action (la province).

Ces projets ont lancé une véritable dynamique de concertation provinciale réunissant les acteurs associatifs et institutionnels des provinces concernées, autour de thématiques s'inscrivant dans les préoccupations de tous les acteurs du développement local.

Cette démarche pourrait encore être renforcée à l'avenir par un travail de liaison entre la concertation locale et nationale.

Le soutien aux dynamiques provinciales à travers l'appui à la mise en place des PCP a permis le renforcement de la concertation pluri acteurs au sein de la province de façon concrète et innovante.

IV.3. Activités transversales : d'une sensibilisation collective à un apprentissage d'une concertation nationale

Comme explicité dans la partie précédente, les activités transversales ont tout d'abord été initiées par le COPIL et le bureau du PCM afin de sensibiliser les membres et les jeunes du PCM. Grâce à cela, au cours du 1er trimestre 2009 des projets thématiques nationaux ont commencé à voir le jour (4 pôles thématiques et un groupement d'intérêt thématique). Un an plus tard, à la clôture du PCM dans sa phase 2, divers échanges et effets ont pu être relevés émanant de ces 5 projets, bien que ces outils semblent encore être en pleine expérimentation. En effet, les membres des pôles recherchent toujours leur place, et quel mode de fonctionnement adopter. Chacun des 4 pôles a pu développer sa propre méthode, mais il s'avère qu'un seul collectif a réellement pu s'inscrire dans une forte dynamique collective commune effective (de nombreux échanges quotidiens, des travaux produits collectivement, une transparence totale, et une co-responsabilité réelle)

Ainsi, nous présenterons d'une part les activités initiées par l'équipe du PCM, d'autre par les projets thématiques mis en place par les membres du PCM et enfin, les principaux résultats émanant de ces différentes actions.

➤ **Activités transversales**

Les activités transversales ont été organisées à deux niveaux, certaines à destination des associations et certaines à destination des jeunes.

Pour le renforcement des capacités associatives

| | |
|---------------------------|---|
| 4 formations | Les 12 et 13.05.2007 à Rabat « identification des besoins de la jeunesse marocaine » Les 29 et 30.07.2007 à Tétouan « Élaboration d'un cadre logique pour le montage d'un projet » Les 15 et 16.09.2007 à Oujda, « Montage de projet » Le 29.11.2008 à Rabat, « gestion financière de projets de développement » |
| 2 visites croisées | Du 9 au 12 Décembre 2007 sur Pau, Région Parisienne et Région Nord Pas de Calais. Du 8 au 16 juin 2008 sur Paris et Marseille. |

Pour améliorer l'implication citoyenne des jeunes et la gouvernance du PCM:

| | |
|---|---|
| 3 forums thématiques | le 20.01.2007 à Rabat, le 01.07.2007 à Tétouan, le 26.10.2007 à Rabat |
| 4 rencontres sur la gouvernance du PCM | Le 9.01.2008 à Rabat, le 09.02.2008 à Rabat, le 17.03.2008, l'AG des jeunes à Rabat pour l'élection de 2 jeunes au comité de pilotage du PCM, le 26.04.2008 à Témara |
| 4 conférences régionales et 1 conférence nationale sur « l'implication des jeunes à la gestion de la chose publique locale » | Le 07/2008 à Tiznit Le 11 et 12.10.2008 à Tanger Le 19.11.2008 à Oujda Le 22.11.2008 à Safi Les 27 et 28.12. 2008, la conférence nationale à Rabat |

Ainsi a été produit à l'issue de ces 5 conférences l'appel des jeunes, que le PCM a diffusé ensuite sous plusieurs formes. (plaquettes, affiches, rolls-ups)

➤ **Projets thématiques**

Les 4 axes thématiques, définis au sein du programme (Formation et Insertion professionnelle – Citoyenneté et Accès aux Droits – Education et Animation – Economie sociale et Solidaire) ont amené à la création de 4 pôles et d'un groupement d'intérêt thématique greffé sur l'un de ces pôles.

| Pôle Formation et Insertion professionnelle | |
|--|--|
| Titre | Étude sur les dispositifs d'insertion et de formation socioprofessionnelle |
| Composition effective du consortium | Au nombre de 12 : 11 membres du PCM (dont une coopérative) et 1 association non membre (Dont 4 françaises) |
| Plan d'action (Activités) | Après une visite croisée en France, une première phase d'analyse des pratiques des associations membres du consortium est construite sur 4 séminaires et la production d'un guide ; <ul style="list-style-type: none"> • Visite croisée : France (Paris, Marseille...) – du 25 au 30 Mai 2009 • Séminaire 1 – Rabat – 14 et 15 Janvier 2010 • Séminaire 2 – Larache – 20 et 21 Mars 2010 • Séminaire 3 – Marrakech – 10 et 11 Mai 2010 • Séminaire 4 – Casablanca – 11,12, 13, 14 Juin 2010 • Impression et diffusion du guide |

| Pôle Éducation et Animation | |
|--|---|
| Titre | Étude sur l'apport de l'éducation non formelle, via l'animation socioculturelle ou l'information/orientation, dans la lutte contre la déperdition scolaire. |
| Composition effective du consortium | Au nombre de 17 associations membres du PCM (Dont 2 françaises) |
| Plan d'action (Activités) | <ul style="list-style-type: none"> • Atelier régional 1 – Tata – 6 et 7 Mars 2010 • Atelier régional 2 – Safi – 10 et 11 Avril 2010 • Comité de pilotage Education- Animation – Rabat – 9 mai 2010 • Séminaire national – Rabat – 20 et 21 Mai 2010 • Production d'un rapport analytique |

| Pôle Économie sociale et Solidaire | |
|--|--|
| Titre | « Tourisme solidaire et produits de terroirs, quelles niches de progrès pour le développement des Activités Génératrices des revenus et du commerce solidaire » |
| Composition effective du consortium | Au nombre de 19 associations membres du PCM (Dont 6 françaises) |
| Plan d'action (Activités) | <ul style="list-style-type: none"> • Visite croisée en France du 28 juin au 4 juillet 2009 • Atelier régional 1 – Taliouine – du 28 octobre au 1^{er} Novembre 2009 • Atelier régional 2 – Khenifra – du 19 au 21 Mars 2010 • Séminaire national – Rabat – reporté mais un atelier de restitution et de consolidation a eu lieu le 2 juillet 2010. |

En marge de ce pôle, et en collaboration avec ses membres, 2 activités organisées par des membres du PCM ont été soutenues, permettant ainsi d'une part de valoriser les actions des membres du PCM dans le domaine de l'ESS et d'autre part de faire participer des jeunes du PCM à ces 2 activités. (Une université et un village, composés chacun de différents ateliers et événements)

| Pôle Citoyenneté et Accès aux Droits | |
|---|---|
| Titre | Amélioration de la participation des jeunes à la gestion de la chose publique locale |
| Composition effective du consortium | Au nombre de 14 associations membres du PCM (Dont 3 françaises) |
| Plan d'action (Activités) | <p>Une Université des Jeunes pour le Développement a été planifié sur un cycle en 3 éditions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • UJD 1^{ère} édition – Rabat/Salé – du 8 au 10 Mai 2009 • UJD 2^{ème} édition – Khenifra – du 5 au 7 Juin 2009 • Elaboration et diffusion de la charte d'honneur des jeunes • Visite croisée – Paris/Roubaix – du 15 au 22 Novembre 2009 • UJD 3^{ème} édition – Safi – du 26 au 27 Février 2010 • Séminaire national - reporté |

| Groupement d'Intérêt Thématique | |
|--|---|
| Titre | Engagement bénévole et volontaire des jeunes et action associative au Maroc |
| Composition effective du consortium | Au nombre de 15 associations membres du PCM (Dont 1 française) |
| Plan d'action (Activités) | <p>Une phase de documentation Une phase d'entretien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atelier régional 1 – Khemisset – 13 février 2010 • Atelier régional 2 – Jerada – 13 Mars 2010 • Atelier régional 3 – Essaouira – 24 Avril 2010 • Atelier national – Rabat - 12 Juin 2010 • Elaboration de 2 Chartes Bénévolat / Volontariat et d'un rapport d'étude |

Projets thématiques et ses chiffres :

Sur les projets thématiques, il y a donc eu en termes d'activités :

- 4 visites croisées
- 11 séminaires/ateliers/forums régionaux
- 3 universités pour les jeunes
- 3 ateliers nationaux
- Ainsi qu'une université et un village pour sensibiliser des jeunes

Et en termes de participation à ces activités, un total de 1858 participations dont :

- 1100 jeunes (59.2 % des participations)
- 243 personnes membres d'une association du PCM (13.1% des participations)
- 222 personnes d'une association non membre du PCM (11.9 % des participations)
- 24 personnes d'une collectivité locale (1.3 % des participations)
- 46 personnes représentant un pouvoir public local ou national (2.5 % des participations)
- 223 personnes d'une autre structure (presse, université, coopérative, établissement scolaire, banque...) (12 % des participations)

➤ **Bilan des activités transversales et des projets thématiques**

L'ensemble des actions mis en œuvre via les premières activités transversales qui ont permis d'amorcer la dynamique nationale, et via les différents projets thématiques (les 4 pôles et le groupement d'intérêt thématique) a bien

Il s'avère en revanche que les résultats obtenus sont à atteints à des degrés très variés.

Ainsi

- **Echanges de pratiques et meilleures connaissances** entre les membres du PCM
- **Renforcement des capacités des associations membres** du PCM, en particulier grâce à l'échange et l'analyses de leurs pratiques.
- **Initiation et structuration d'une dynamique collective**
- **Un engagement durable sur la conception, la mise en œuvre, la production, l'évaluation et la pérennisation**
- **Un ancrage territorial diversifié** (Les 4 régions marocaines du PCM et donc plusieurs provinces sont à chaque fois concernées sur les activités et projets)
- **Une participation pluri-acteurs** : Les structures autres que les membres du PCM sont encore impliquées qu'au titre de participant aux activités, sans engagement sur la durée.
- **Des pouvoirs publics nationaux touchés** : Les ateliers nationaux organisés à la fin des plans d'actions ont permis d'avoir une réflexion fructueuse en termes de pérennisation de part la présence de représentants de différents ministères. (en particulier sur le pôle Economie Sociale et solidaire)
- **Production d'écrits**

En bref...

Il est important de noter les modifications apportées dans la mise en œuvre des activités transversales, qui ont ainsi permis aujourd'hui d'en faire des outils inscrits au cœur d'espaces de concertation thématique, transversale et pluri-acteurs.

Ce processus a abouti à une sensibilisation et une structuration de dynamiques thématiques collectives créant ainsi les conditions de renforcement de capacités et d'interpellation des pouvoirs publics nationaux.

IV.4. Des outils de financements en convergence

➤ **D'une articulation...**

Au démarrage du programme, les outils ont été conçus en articulation les uns avec les autres. Il s'avère que dans la mise en pratique, ces outils ont effectivement été complémentaires dans le lancement des premiers projets.

Ainsi, nous avons remarqué que des projets **FAP ont pu enrichir des Projets FAIR** (Certains volontaires du projet FAP de la PMV, ont eu à être impliqués dans des actions relevant des projets FAIR) **et favoriser l'émergence de PCP**, par des prises de contact entre associations et pouvoirs publics (à l'instar des PCP de Tiznit et Jerrada).

De même, **les projets FAP et FAIR sont à l'origine de la création des pôles** et sont la première source pour les alimenter. Ils ont permis en effet de dégager les quatre thématiques sur lesquelles travailler. En

outre, dans chaque pôle, des associations porteuses de projets du FAP et du FAIR sont impliquées et souvent elles portent la dynamique.

Enfin, **la dynamique initiée par les pôles a pu avoir un début d'impact au niveau local sur des projets FAP** (une rencontre entre une délégation du pôle Formation Insertion Professionnelle et le département de la formation professionnelle, a fait ressortir des points de convergence qui ont servi le projet FAP de l'association Horizon).

L'utilisation distincte des outils a évolué de façon significative ces derniers mois.

➤ **... à une fusion des outils sur un même projet**

En effet, différents outils de financement du PCM ont parfois été mobilisés (l'un relevant du FAP et l'autre relevant des activités transversales), pour la réalisation d'une même activité.

Une illustration réussie de ce lien est l'organisation du dernier forum de l'Economie sociale et solidaire organisé à Khenifra dans le cadre du pôle ESS par l'association Yannor. Le consortium du projet Cré'acteurs a bénéficié d'un cofinancement supplémentaire dans le cadre du FAP, pour renforcer la visibilité de leur projet à l'occasion du forum, mais aussi la participation des jeunes du territoire impliqués dans le projet. Cette activité a été l'occasion d'expérimenter une véritable complémentarité entre outils et de mettre en avant l'action du PCM sans distinction de l'outil de financement.

Cet exemple montre que les acteurs ont su aller au-delà des outils, pour atteindre de meilleurs résultats, mêlant ainsi la complémentarité entre des enjeux locaux et nationaux sur une action.

V. Des outils aux effets significatifs sur 3 champs

Les projets ne sont pas isolés, ils s'inscrivent tous dans le cadre du PCM et, de ce fait, ils contribuent au Programme, que ce soit les projets FAP, l'animation territoriale (FAIR-PCP...) ou les activités transversales (GIT- pôles thématiques).

Cette participation des projets à la réalisation du Programme est illustrée autour de 3 axes :

V.1. Un ancrage territorial fort

Cet ancrage territorial se retrouve sur les projets menés dans le cadre des FAP et de l'animation provinciale, car les associations interviennent toutes sur un territoire précis et un contexte particulier.

Tous les projets FAP sont porteurs d'une dynamique sur leur territoire. Par exemple : une COIP (cellule d'orientation et d'insertion professionnelle) se met en place à Casablanca, ce dispositif est conçu en lien avec tous les acteurs publics et privés intervenant dans l'accès à l'emploi.

De même, les projets de l'animation provinciale sont tous nés des besoins identifiés au sein du territoire d'ancrage des membres des consortiums.

Certains projets ont une identité territoriale forte : les deux projets sur le thème de l'ESS développent une vision du territoire d'intervention, en relation avec des partenaires publics locaux. Mais aussi le projet JTC où les 4 conseils sont amenés à devenir des acteurs de leur territoire, qui participent à la vie publique et associative locale (objectif des conseils : devenir des acteurs formels, reconnus par les pouvoirs publics et donc pris en compte dans l'élaboration des politiques jeunesse locales).

Les pôles thématiques bénéficient d'un ancrage territorial spécifique lié au fait qu'ils s'appuient sur des projets locaux, et que leurs actions d'envergure nationale sont conçus pour avoir des effets sur les territoires. Enfin, il faut noter que toutes les activités des pôles sont organisées sur les lieux d'intervention des associations locales, permettant ainsi de favoriser la rencontre entre les pratiques de terrain et les enjeux nationaux.

V.2. Une jeunesse actrice

De façon générale, les jeunes ont vu leur place grandir au sein du PCM (en nombre et en responsabilité) que ce soit dans le cadre des projets, des associations ou de la gouvernance du programme.

La place des jeunes en tant qu'acteurs au niveau des projets peut prendre deux formes : les jeunes sont acteurs du projet parce qu'ils participent à son pilotage ; mais les jeunes sont également acteurs de leur vie à travers les activités du projet mises en œuvre en leur faveur.

On constate encore que trop peu de projets proposent aux jeunes de participer à la conception et au pilotage. Par contre, les jeunes sont bien positionnés comme acteurs dans les projets et pour certains, ils constituent un véritable vecteur à leur participation à la vie associative et leur intégration dans les instances de décision des associations.

A ce sujet, il est intéressant de rappeler quelques résultats acquis sur les FAP : sur les projets Citoyenneté, plus de 75% des jeunes impliqués ont renforcé leur engagement associatif, sur l'ensemble des projets, 46 jeunes ont intégré un CA d'association depuis le démarrage des projets, dont deux sont devenus président de leur association (Tazouta et Chouala Zaïo). Il est à noter que cet engagement accru est un effet induit dans les projets, même pour ceux ne portant pas directement sur la citoyenneté des jeunes.

Concernant l'animation territoriale, il est à noter que l'évolution positive en termes d'implication active des jeunes s'explique par le fait que, contrairement au FAIR, les jeunes sont impliqués dès la phase de conception des PCP, car le cahier de procédure impose la désignation d'un référent jeune lors de l'étape de conception du PCP (Etape préalable)

La présence des jeunes demeure toujours discrète dans cette phase, en revanche, ils participent activement à la mise en œuvre des actions planifiées (en tant qu'animateur, soutien logistique....)

Sur les pôles thématiques, la jeunesse, totalement absente du fonctionnement et du pilotage, est en revanche progressivement sollicitée pour avoir un rôle actif dans l'organisation des événements et elle représente 59,2% (1100) des participations aux activités des pôles.

Il est donc nécessaire de poursuivre sur la voie ouverte par les PCP, en clarifiant et institutionnalisant la place et le rôle des jeunes, que ce soit au sein des projets ou du programme.

V.3. Un double renforcement des capacités par une synergie sur 3 axes

Au sein du PCM, le renforcement des acteurs dans la mise en œuvre de leurs projets associatifs se fait sentir à 2 niveaux différents. Plus qu'une simple professionnalisation des associations (en terme de conception, gestion de projet, en termes de recherche de co-financements...) le PCM a permis l'acquisition et le développement d'une méthodologie spécifique au sein des associations autour de la concertation pluri-acteurs, de la conception à l'évaluation, surtout autour de l'implication des jeunes en tant qu'acteurs.

Cette particularité relève de la philosophie même de PCM, matérialisée par son objectif général « *Ensemble pour accompagner la jeunesse marocaine à être actrice d'un développement humain solidaire* » et ses 7 valeurs « *Autonomie – Exemplarité – Réciprocité – Démocratie – Parité – Coresponsabilité – Transparence* ».

Ce renforcement des capacités se fait par trois vecteurs et ceci quel que soit l'outil du PCM (FAP-FAIR – PCP- Activités transversales, GIT – Pôle).

➤ **L'accompagnement et le suivi des projets par les équipes du PCM**

C'est une caractéristique qui distingue le PCM d'un bailleur de fonds et qui permet d'améliorer la qualité de mise en œuvre des projets. A l'issue des projets, ce renforcement est constaté au sein de certains consortiums et membres du PCM.

Il est le fruit de trois facteurs combinés : la pratique des audits sous forme de conseil et d'appui, des visites de terrain pour un repérage des bonnes pratiques et des synergies à créer, enfin des échanges réguliers avec les porteurs de projets.

➤ **Le renforcement des capacités dans le cadre des projets provient également des formations internes aux projets**

Par exemple pour le FAP, dans le cadre du projet PMV, des formations sur l'accueil et l'envoi de volontaires ont été organisées pour toutes les associations marocaines. Cette compétence est désormais acquise et elle a été directement expérimentée dans le projet. Concernant l'insertion professionnelle, des formations de formateurs ont eu lieu régulièrement sur des techniques d'insertion, sur la pédagogie d'accompagnement et de formation.

Dans le cadre des PCP, les formations à destination des acteurs associatifs et des jeunes constituent l'activité phare des projets. Elles portent généralement sur le renforcement des capacités de la société civile en termes de gestion participative de projets, de gestion administrative et financière des associations...

➤ **Enfin, le renforcement passe par la création d'un pilotage conjoint**

Celui-ci permet une maîtrise collective du projet et donc d'impliquer tous les membres des consortiums en tant qu'acteurs effectifs.

C'est le cas pour les projets FAP comme la PMV et les Cré'acteurs où le dispositif de pilotage est très formateur pour des associations locales et pour les projets PCP qui impliquent une co-maîtrise d'œuvre dès

la phase de conception.

De même la complémentarité entre les membres des consortiums, a favorisé des transferts de compétences en leur sein.

VI. Gouvernance du Programme

VI.1. AG et COPIL :

Plus d'une vingtaine de réunions du Comité de Pilotage (COPIL) du Programme ont été organisées dont 2 virtuelles et 4 en France. Ces réunions constituent des moments de réflexion et de débat autour de la stratégie et des grandes orientations du Programme.

Le COPIL a par ailleurs créé en son sein des commissions ad hoc pour suivre les divers dossiers du Programme. Plusieurs réunions de ces commissions ont été organisées selon les besoins, ce qui a donné lieu à la production de rapports qu'ils soumettent au COPIL.

Les Assemblées Générales Ordinaires annuelles du Programme ont été organisées généralement au mois d'octobre et ont été l'occasion d'entériner les décisions du Comité de pilotage et de rendre compte aux membres des avancées du Programme et des chantiers importants ouverts. Elles sont aussi l'occasion d'élire les membres du COPIL tous les 2 ans.

D'autres Assemblées Générales Extraordinaires ont été organisées afin de consulter les membres sur les orientations et les processus en cours.

VI.2. Accompagnement des associations et adhésions :

L'équipe technique a assuré un accompagnement rapproché, que ce soit aux porteurs de projets ou aux différentes associations membres dans le but de renforcer leurs capacités de gestion et de suivi d'actions de terrain. Cet accompagnement passe d'abord par l'instruction des demandes d'adhésion selon des critères bien définis, afin de garantir une adéquation entre les orientations du Programme et les domaines de compétence du tissu associatif.

Plusieurs associations ont intégré le PCM au fil du temps. Pour d'autres associations membres ne respectant pas la charte du Programme et/ou non impliquées dans les activités du Programme ou dissoutes, le COPIL a pris acte de leur désengagement du Programme.

VI.3. Capitalisation, évaluation, pérennisation du Programme :

Un processus d'auto-évaluation accompagnée a été mené en 2008 à mi-parcours de la phase 2 du Programme. Puis, en 2010, un ensemble de processus ont été menés de pair. Il s'agit de la capitalisation, l'évaluation finale et la pérennisation du Programme.

Des commissions du COPIL en charge de ces processus ont été mises en place afin de suivre l'évolution de ces grands chantiers. Des consultations élargies ont été organisées par ailleurs, pour confronter les résultats et les analyses des consultants externes internationaux en charge de la conduite de ces études.

➤ **Processus de Pérennisation**

En complément des réunions de la commission capitalisation, un cycle de rencontres a été mis en place : 2 ont été organisées en Juillet 2010 (Une en France et une au Maroc), puis 2 autres se déroulent en Janvier 2010 (Une en France et une au Maroc)

Le 1^{er} Juillet 2009- France

Le PCM a réuni ses membres français (20 participants) en vue de dresser le bilan, de capitaliser sur les expériences innovantes et d'envisager, dans la concertation, des pistes de pérennisation. Cette journée a été conçue sur trois temps. Un premier temps d'information et de débat s'est d'abord organisé sur l'avancement des activités (territoriales, thématique et sur la capitalisation-pérennisation du PCM.

Puis des ateliers ont été mis en place pour questionner sur les éléments à capitaliser et à pérenniser (autour de la jeunesse, des territoires, des thématiques, de la formalisation d'un réseau).

Enfin, un temps ouvert aux questions diverses a été libéré permettant ainsi aux membres d'élargir le débat qui s'est porté sur un ensemble de sujets ainsi que celui des visas.

Les 24, 25 et 26 juillet 2009 - Maroc

le PCM, avec ses membres marocains, se sont réunis dans le même objectif que la rencontre en France le 1^{er} juillet 2009.

Plus d'une centaine de personnes représentant les membres du Programme Concerté Maroc, les jeunes du Programme, ainsi les représentants des pouvoirs publics du Comité de pilotage ont été conviés à ce meeting afin de :

- Dresser le bilan et interroger les actions et processus menés dans le PCM, dans le but d'en tirer des éléments saillants et/ou innovants à capitaliser voire à pérenniser.
- Participer à la définition d'une stratégie de pérennisation du Programme pré et post 2010.

Ces journées se sont déroulées en deux étapes. Dans un premier temps (ateliers 1, 2, 3 et 4 du programme), les participants ont été appelés à apporter leurs jugements et perceptions vis-à-vis de :

- La gouvernance du Programme et développement du dialogue pluri-acteurs ;
- Le développement de cadres de concertation locaux ;
- Les activités et projets du PCM ;
- La place accordée par le PCM à la jeunesse.

En deuxième lieu, les participants ont été invités à mener une réflexion autour de l'avenir du PCM et d'en définir la structuration et le contenu. Tous les ateliers ont été organisés en 3 ou 4 sous groupes. Un rapporteur et un animateur ont été désignés pour chaque sous groupe.

Ces journées de réflexion ont permis d'apporter un ensemble d'éléments concrets qui ont alimenté à la fois la capitalisation et la pérennisation du programme

Les 16 et 17 Janvier 2010 – Maroc

Cette rencontre a été organisée autour de trois grandes questions : la jeunesse- le renforcement des capacités du mouvement associatif – et l'adéquation entre les outils et la stratégie du PCM.

69 personnes ont participé à ces journées de réflexion. Accompagnées par une consultante extérieure, elles ont permis d'affiner un ensemble d'éléments concrets issus du premier cycle de concertation en juillet 2009 et juillet 2010

Le 21 janvier 2010 - France

En parallèle, à la rencontre organisée au Maroc, comme lors du 1^{er} cycle en juillet 2009, une journée a eu lieu sur Paris et à laquelle 19 représentants des associations françaises membres du PCM ont participé.

Tout comme la rencontre organisée au Maroc, 3 ateliers ont eu lieu touchant aux trois axes retenus à savoir la jeunesse- le renforcement des capacités du mouvement associatif – et l'adéquation entre les outils et la stratégie du PCM.

Les débats ont été très riches apportant ainsi de nombreux éléments pour enrichir le travail sur la pérennisation du PCM et qui font aujourd'hui l'ossature de la note d'intention.

➤ Processus de capitalisation du PCM II

Le PCM a lancé le chantier de capitalisation de sa 2^{ème} phase. Après le recrutement des consultants et des stagiaires, des réunions de cadrage ont été organisées en France et au Maroc. L'équipe en charge de ce processus a donc entamé les lectures documentaires et les entretiens et les focus groupes pour aboutir après des ateliers de travail collectifs et des discussions en COPIL à la réalisation d'un Rapport final de la Capitalisation validé en AG.

Deux consultants internationaux ont donc accompagné cet important processus. Il s'agit de Mr Youssouf Cissé, pour la production du Rapport final, et Mr Lucien Cousin pour la production d'une note synthétique prospective.

➤ Processus d'évaluation du PCM II

L'évaluation externe de la phase 2 du Programme Concerté Maroc (PCM) a été lancée dernièrement. Une commission du COPIL en charge du suivi de ce processus a été mise en place et un cabinet externe (CIEDEL) a été sélectionné suite à un appel d'offre. Plusieurs réunions de cadrage, d'information et de suivi ont été organisées afin de mieux cerner les contours d'un tel exercice et de sensibiliser les membres du Programme quant à l'importance de ce processus.

Cette évaluation a été menée en parallèle avec la capitalisation et la pérennisation du Programme, chantiers qui ont appuyé la note d'intention et le document Programme pour la 3^{ème} phase du PCM qui ont été présentés à l'Agence Française de Développement (AFD).

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

VI.4. Renforcement de l'équipe technique du Bureau du PCM

L'équipe du PCM a été renforcée au cours de cette phase par le recrutement de chargés de mission selon l'évolution du Programme. Elle a par ailleurs connu des changements au niveau des postes et services. Tout comme le Programme, l'équipe technique du Bureau du PCM est composée de chargés de missions français et marocains.

VII. Communication

La communication dans cette 2^{ème} phase du PCM a connu une véritable montée en puissance sur la dernière année. Celle-ci a été développée avec de multiples outils axés sur 3 grandes techniques à savoir, le virtuel (Internet), les rencontres directes (salon) et l'élaboration de différents supports de diffusion (brochures, ...)

VII.1. Un site dynamique ...

Le site du Programme (www.pcm.ma) est le fer de lance de notre communication. En effet, étant un site dynamique générant des newsletters, il a capté l'attention des internautes et les chiffres relatifs aux visites du site ne cessent de grimper. A titre indicatif, 4143 visites ont été enregistrées pour le seul mois d'avril 2010, avec une moyenne mensuelle d'environ 140 visites par jour depuis le mois de Juin 2008. De même, plus de 600 abonnés reçoivent la newsletter du Programme qui est à sa 10^{ème} édition. Le site constitue aussi un espace ressources (plus de 400 articles mis en ligne) et un vecteur de transmission de l'information et de valorisation des membres et activités du Programme. Des forums et des groupes de discussion ont été mis en place pour favoriser l'échange des expériences et des informations.

VII.2. ... Un salon Public périodique ...

Le PCM a organisé la 1^{ère} édition de son Salon public des associations en 2007 et organisera en marge de l'AG de clôture de cette phase, en Octobre 2010, la 2^e édition de ce salon.

Ce Salon a pour objet de contribuer à la valorisation des actions des organisations de la société civile et leurs partenaires publics. De même qu'il contribue à rendre publique la pratique innovante de co-maîtrise d'ouvrage que le Programme promeut. Il est aussi l'occasion de montrer au grand public marocain un aspect important de la richesse de la coopération entre les sociétés civiles française et marocaine et avec leurs partenaires publics.

Cet évènement de grande envergure reflète la stratégie du Programme à valoriser les initiatives pluri-actrices réalisées autour de la problématique de la jeunesse marocaine, ainsi que de créer des espaces d'échanges croisés de savoir-faire, d'expériences, ...

VII.3. ... et divers outils de communication produits

Le PCM a publié 3 Bulletins d'information bilingues destinés aux acteurs et partenaires du Programme, ainsi que d'autres outils de communication, entre autres : un livret de communication institutionnel, une plaquette de présentation, des fiches projets, des affiches, des chemises, des roll up, des blocs notes, De même que le PCM a produit un film institutionnel sur les activités du Programme. Ces différents outils de communication ont été largement diffusés auprès des acteurs, des partenaires, des journalistes et du grand public.

VIII. Partenariats

Il est à signaler que dans ce cadre, qu'une convention de partenariat a été signée entre le Programme et l'Entraide Nationale depuis le début de cette deuxième phase. Ce partenariat stratégique a grandement contribué à la visibilité du Programme et à ses orientations stratégiques.

Plusieurs autres partenariats ont été noués au fil du temps avec les acteurs publics et privés surtout au niveau des actions de terrain et à travers les projets soutenus par le Programme.

Il est à noter que le COPIL a créé en son sein une Commission des Relations Extérieures en charge du suivi de ces partenariats.

Par ailleurs, et dans le cadre du renforcement de ces partenariats à l'aune de la pérennisation du Programme, un processus de développement partenarial a été initié. Vous trouverez en annexe un tableau synthétique des structures ciblées (déjà rencontrées ou non) ainsi que les pistes de coopérations envisagées