

SYNTHESE DU PROJET : « Programme Concerté Maroc – PCM – Phase 3 -2010/2013) »

3.1 - Localisation du programme

Le programme est développé principalement au Maroc.

3.2 - Calendrier du programme

Durée du programme : 36 mois
Date de démarrage prévue : 01/10/2010
Date de clôture prévue : 30/09/2013

3.3 - Présentation synthétique du programme

3.3.1 - Contexte dans lequel il s'inscrit

Le lancement de la réflexion sur la mise en place du Programme Concerté Maroc (PCM) a été amorcé en 1999 lors du « Temps du Maroc en France ». Cet événement a vu s'animer partout dans le pays des milliers de manifestations qui ont montré la richesse de la coopération franco-marocaine. Il a marqué la volonté des deux Etats d'instaurer un partenariat global entre organisations de la société civile (OSC) des deux pays. Si sa première phase (2002-2005) a rassemblé **14 associations françaises et 35 associations marocaines**, autour de la **lutte contre la pauvreté**, sa seconde phase (2006-2010) a concentré son action sur la thématique de la **jeunesse** au Maroc, mobilisant **63 associations marocaines et 33 associations françaises**.

Logique d'intervention et de mise en œuvre du PCM dans sa seconde phase

Le PCM, un espace de concertation et de dialogue pluri-acteurs

Le PCM, en tant que programme concerté pluri-acteurs repose sur une méthode d'intervention visant à renforcer les liens entre les acteurs clés impliqués dans la mise en œuvre de politiques publiques et de projets en direction de la jeunesse. Il implique les jeunes dans la conception et le pilotage de l'ensemble des actions qu'il soutient aux côtés de ses autres partenaires, comme nous le verrons plus en détails ci-après.

Dans cette optique, sa conduite générale est assurée par des :

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Organisations des sociétés civiles françaises et marocaines▪ Jeunes marocains▪ Collectivités territoriales françaises à travers l'association Cités Unies France (CUF) | <ul style="list-style-type: none">▪ Des représentants des pouvoirs publics :<ul style="list-style-type: none">➔ <i>Français</i> : Ministère des Affaires Etrangères et Européennes (MAEE) et Agence Française de Développement (AFD) en tant que membre observateur➔ <i>Marocain</i> : Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (MAEC), Ministère du Développement Social de la Famille et de la Solidarité (MDFS), Entraide Nationale¹ (EN) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Cette méthode d'intervention au niveau de son pilotage général se retrouve dans l'ensemble des actions qu'il soutient. L'objectif poursuivi dans cette démarche étant :

- **d'impliquer les jeunes** dans l'ensemble de la dynamique

¹ Etablissement public à caractère social impliqué dans le champ de l'éducation, la formation, la sensibilisation, auprès des enfants, des jeunes et des femmes

- de **renforcer les partenariats** entre ces différents acteurs, afin d'assurer une meilleure cohérence entre les différentes actions menées à destination des jeunes
- d'assurer la **visibilité et pérennité** des projets menés par les OSC

Le fonctionnement du programme au sein de ses instances et des projets qu'il appuie est régi par une charte incluant sept valeurs :

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

Cette charte a été adoptée collectivement par l'ensemble de ses membres qui s'engagent à la respecter dans l'ensemble des actions qu'ils mènent dans le cadre du programme.

Une jeunesse marocaine actrice du développement humain et solidaire

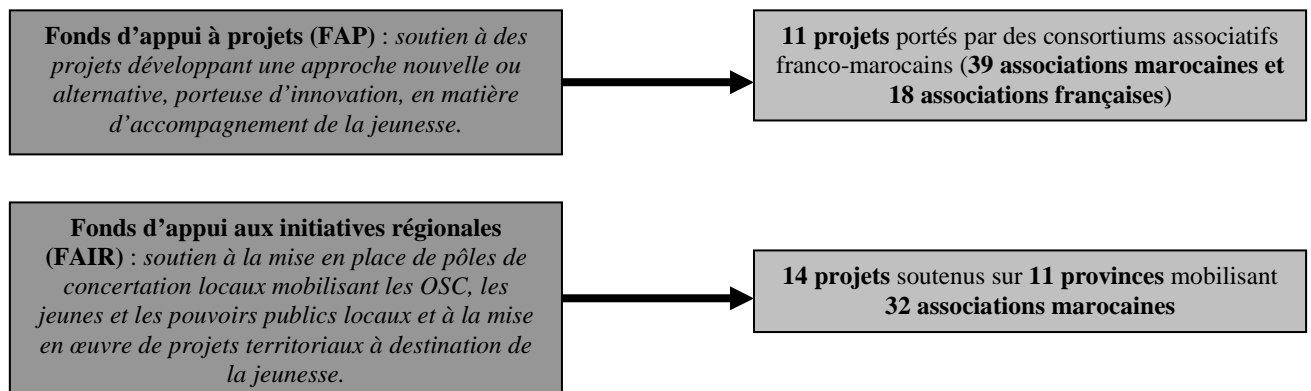
Le PCM n'est pas dans sa conception un programme « jeunes pour jeunes » soutenant des projets conçus par et pour les jeunes. Il a adopté une démarche visant à l'amélioration de leur participation au développement du pays en incitant les autres acteurs à les impliquer plus fortement dans la prise de décision. Ainsi depuis 2008, des jeunes sont élus au sein du comité de pilotage (COPIL) du PCM² dont ils élaborent la stratégie aux côtés des OSC et des pouvoirs publics. En outre, dans les provinces où le programme intervient, un référent jeune doit être désigné par ses pairs et être associé à la conception et au pilotage des projets qu'il soutient.

→ Par cette démarche, il a donc favorisé l'accompagnement d'environ **20 000 jeunes** dans leur intégration socio-économique et citoyenne.

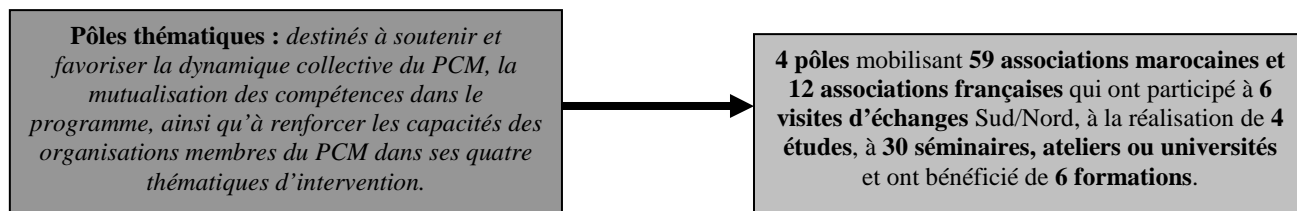
Des outils au service de la stratégie générale du programme

Les outils de cofinancement

Pour assurer la mise en œuvre de sa stratégie sur le terrain le programme a fonctionné comme un espace laboratoire en soutenant des projets et actions portés par ses membres sur l'une de ses quatre thématiques d'intervention. Ces thématiques sont : l'économie sociale et solidaire, la citoyenneté et l'accès aux droits, la formation et l'insertion professionnelle, l'éducation et l'animation. Ils ont été soutenus au travers de trois outils de cofinancement :



² En 2008, deux jeunes titulaires (une femme et un homme) ont été élus. Lors de la nouvelle élection en 2009, deux suppléants ont été élus en plus des titulaires afin de leur assurer une meilleure représentation au sein des instances.



Les résultats des projets soutenus dans le cadre du PCM II

Les projets et actions menés dans le cadre de ces différents outils ont produits un ensemble de résultats thématiques³ :

| Thématique | Nombre de bénéficiaires | Nombre de dispositifs créés ou renforcés |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Education et Animation | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 8500 jeunes élèves et étudiants bénéficiant d'une amélioration de l'accès au système éducatif ✓ 100 animateurs sociaux formés | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 19 dispositifs éducatifs au sein de 30 établissements scolaires et d'une université. |
| Formation et Insertion Professionnelle Economie Sociale et Solidaire | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 877 jeunes bénéficiaires d'une formation professionnelle et/ou d'un appui au développement d'une activité économique ✓ 140 travailleurs sociaux chargés de leur accompagnement formés. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 27 coopératives (miel, élevage de lapin, tourisme rural etc.) ✓ 5 dispositifs d'accompagnement pour leur insertion professionnelle (Bureau d'Accompagnement à l'Emploi, Cellule d'Information et d'Insertion Professionnelle etc.) |
| Citoyenneté et Accès aux Droits | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Amélioration de la participation de 307 jeunes à la vie publique | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 15 conseils/comités locaux de jeunes créés ✓ 1 dispositif d'échange de volontaires au sein duquel 50 missions de volontariat ont été organisées ✓ Organisation de 6 chantiers d'éducation à la citoyenneté. |

La conduite de ces projets a été soutenue par un dispositif de **renforcement des capacités** de ses membres. Il a été mis en œuvre par les équipes technique du PCM, à travers l'accompagnement et la formation des porteurs de ces projets.

L'appui du PCM a permis à des associations d'être soutenues dans l'expérimentation de nouvelles formes d'accompagnement des jeunes. Elles ont employé des méthodes d'intervention inédites intégrées dans les procédures des trois outils présentés

³ Ces résultats restent provisoire, le rapport final du PCM II devant être élaboré à l'automne 2010, suite à la clôture du programme le 30 septembre 2010.

précédemment. Ces résultats et les modalités de mise en œuvre de ses projets constituent le patrimoine du programme qui a vocation à être diffusé et démultiplié très largement sur l'ensemble du territoire marocain.

Pourquoi un PCM III ?

Le PCM dans sa seconde phase a développé un savoir faire spécifique en matière :

- d'**accompagnement de la jeunesse** au Maroc à être actrice du développement humain et solidaire du pays
- de **renforcement des capacités et de mise en réseau** des organisations de la société civile
- de renforcement des **partenariats avec la puissance publique**
- de gestion de programmes rassemblant des **acteurs de familles différentes**

Sa troisième phase, comme nous le verrons de manière plus détaillée ci-après:

- structurera **la dynamique jeunesse** qu'il a initiée au niveau de ses territoires d'intervention
- poursuivra son **action de renforcement des OSC** par la création d'un réseau associatif formel (dahir 1958⁴), le soutien à leurs projets et la mise en place d'un dispositif de renforcement de capacités
- **valorisera et diffusera ces savoir-faire** auprès des pouvoirs publics marocains

3.3.2 – Partenaires locaux impliqués : historique des relations entre l'ONG et le/les partenaires locaux

Une dynamique associative large et structurée

Le PCM compte aujourd'hui **96 membres** ce qui en fait la plus **grande dynamique associative existante au Maroc** (cf. annexe). Le Comité National de Solidarité Laïque en est le chef de file depuis 2006, à la suite du Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement qui a assuré cette fonction de 2002 à 2005. Cette dynamique s'est structurée à travers **la mise en réseau** de ses membres marocains et français au niveau territorial et thématique à travers la création de **29 consortiums réunissant 16 associations françaises et 59 associations marocaines** constitué grâce aux outils qu'il a formalisés.

Cette relation partenariale entre l'ensemble de ses membres a aussi été caractérisée par une concertation continue durant toute sa mise en œuvre à travers l'organisation de rencontres régulières. Elles sont destinées à favoriser l'échange et la prise de décision collective sur l'ensemble des orientations générales du programme.

Un ancrage institutionnel renforcé

Au-delà de la concertation inter-associative, le PCM a su développer son ancrage institutionnel en nouant des **partenariats avec les coopérations françaises et marocaines**, les institutions qui composent le « pôle social » au Maroc (MDSFS et EN), ainsi qu'avec les collectivités territoriales à travers l'implication de CUF.

La mobilisation de ces partenaires au sein d'une instance de pilotage unique franco-marocaine élue par l'assemblée générale chargée de la définition de sa stratégie générale est une évolution significative à noter entre ses deux premières phases de mise en œuvre. En effet, durant la première phase du PCM, son pilotage général était assuré par un comité français, alors que le comité marocain voyait ses missions essentiellement consacrées à la mise en œuvre des activités. De plus, aucune de ses instances n'intégrait de représentants des pouvoirs publics marocains. Le PCM dans sa seconde phase a donc réussi, aujourd'hui,

4 Equivalent aux associations de loi de 1901 en France

à atteindre l'objectif qu'il s'était fixé en 2006 : « **Contribuer, par une stratégie concertée d'associations françaises et marocaines, avec leurs pouvoirs publics, à une plus grande implication des jeunes dans la société marocaine** ».

Le renforcement du partenariat OSC/pouvoirs publics a été particulièrement marqué au niveau des territoires d'intervention du programme où **43 conventions de partenariat** ont été signées avec les **pouvoirs publics déconcentrés** et **24 avec les collectivités locales**. L'appui de l'Entraide Nationale au niveau central, avec laquelle le PCM a conclu une convention de partenariat en 2006, a été particulièrement important pour le développement de son action au niveau territorial. Il s'est manifesté à travers l'implication de ses délégués implantés dans les provinces marocaines avec l'appui de leurs services au niveau central. Il se poursuivra dans le cadre de la troisième phase du programme durant laquelle l'EN s'engagera financièrement dans les projets soutenus par le programme (la signature d'une nouvelle convention de partenariat est actuellement en cours).

3.3.3 – Objet du programme : justification du programme

Contexte général

Depuis une dizaine d'années, le Maroc bénéficie d'un contexte favorable à son développement sur le plan économique et humain ; mais il doit encore faire face à de nombreux défis. Il connaît une croissance de 5,4%⁵ en 2008, qui reste toutefois largement tributaire de la production agricole qui emploie 40% de la population active⁶. Elle est de ce fait fortement conditionnée par les aléas climatiques. Sur le plan social, le taux de chômage est estimé à 10,8%⁷ mais 39% des actifs sont employés dans le secteur informel, ce qui les maintient dans la précarité de leur statut et de leur revenu⁸. En outre, malgré un investissement à hauteur de 30% de son budget annuel, l'Etat n'arrive pas à résorber un taux d'analphabétisme de 55,6%⁹. Pour dépasser ces difficultés socio-économiques, le royaume investit 55% de son budget annuel dans le domaine social¹⁰. Il bénéficie par ailleurs d'une opportunité démographique importante pouvant fortement contribuer à son développement. En effet, le pays compte aujourd'hui environ 65% d'actifs¹¹ et les jeunes âgées de moins de 30 ans constituent aujourd'hui 50% de la population du pays¹².

Pourquoi travailler sur la jeunesse ?

Cette jeunesse ne dispose pas néanmoins de l'accompagnement nécessaire à son intégration socio-économique et citoyenne ; elle constitue pourtant l'un des défis majeurs à relever pour qu'elle puisse contribuer activement au développement du pays.

- 15,4% des jeunes actifs sont au chômage¹³
- le taux d'analphabétisme des 15-34 ans est le l'ordre du 34,6%¹⁴
- le niveau de participation des jeunes aux élections reste faible, de même que leur engagement associatif estimé entre 8 et 10%¹⁵.

A l'issue de différentes consultations, les acteurs du programme ont souhaité continuer leur action dans ce domaine compte-tenu de cette situation. En effet, ils ont considéré que le processus d'accompagnement de la jeunesse initié dans le cadre de la seconde phase du PCM s'inscrivait dans une démarche de long terme. Ils ont aussi souligné que la méthode

5 Encyclopédie de l'Etat du Monde : <http://edm.etatdumonde.com/EDMWeb/navigation/statistique/pays.html>

6 Rapport mondial sur le développement humain – PNUD - 2009

7 <http://www2.ilo.org/public/french/region/afpro/algiers/country/maroc/index.htm>

8 AFD – Document de travail – « La formation professionnelle en secteur informel – Rapport sur l'enquête terrain au Maroc » - Richard Walther – Avril 2006

9 Rapport mondial sur le développement humain – PNUD - 2009

10 Rapport 50 ans de développement humain et perspectives 2025 – Comité Directeur du Rapport- Rapport Général - 2006

11 Les cahiers du plan – Février/Mars 2005 - Maroc

12 Rapport 50 ans de développement humain et perspectives 2025 – Comité Directeur du Rapport- Rapport Général - 2006

13 <http://www2.ilo.org/public/french/region/afpro/algiers/country/maroc/index.htm>

14 Rapport 50 ans de développement humain et perspectives 2025 – Comité Directeur du Rapport- Rapport Général - 2006

15 Etude sur les politiques jeunesse des pays partenaires méditerranéens – Etude Maroc – Sylvie Florys - Programme Euromed Jeunesse - 2008

d'intervention utilisée avait permis des avancées significatives en termes de renforcement du dialogue pluri-acteurs, de structuration des sociétés civiles et d'accompagnement de la jeunesse.

Par conséquent, cette troisième phase du PCM consolidera et utilisera les acquis de ses deux premières phases de mise en œuvre, pour inscrire encore plus fortement son action dans les politiques publiques nationales et locales marocaines en matière de jeunesse. Cette méthode d'intervention permettra ainsi au programme d'entrer résolument dans une logique d'impact où l'ensemble des expériences qu'il a soutenues seront largement diffusées.

3.3.4 – Bénéficiaires/groupe(s) cible(s)

*La seconde phase du PCM entre 2006 et 2010 a mobilisé environ **8000 jeunes entre 15 et 30 ans**¹⁶, chômeurs et exclus de l'éducation et de l'accès à la vie citoyenne et sociale du Maroc en tant que bénéficiaires directs. Les bénéficiaires indirects sont estimés quant à eux à **96 organisations membres du PCM, 103 associations non membres et 12.000 jeunes participants aux activités organisées dans le cadre du programme.***

Sa troisième phase verra son nombre de bénéficiaires s'élargir à :

→ **10.000 jeunes entre 15 et 30 ans; 100 organisations de la société civile** marocaines et françaises membres du Programme, en tant que **bénéficiaires directs.**

→ **15.000 jeunes entre 15 et 30 ans ; 120 organisations de la société civile** marocaines et françaises non membres du programme ainsi que les publics et territoires d'intervention des projets soutenus par le programme, en tant que **bénéficiaires indirects.**

3.3.5 - Mode opératoire et rôle des différents intervenants

Pour remplir les objectifs qu'il s'est fixés, le programme dans sa troisième phase s'appuiera sur les acquis de sa seconde phase décrits précédemment en renforçant :

- **sa dynamique territoriale**, en inscrivant plus fortement son action dans les contextes locaux. Elle sera soutenue par un **fonds d'appui aux projets territoriaux destinés à initier des projets de terrain portés par les associations marocaines.**
- **sa dynamique thématique** consacrée à appuyer la formalisation, le renforcement et la diffusion des pratiques développées par ses membres sur les quatre thématiques de travail du programme¹⁷. Elle sera soutenue par un **fonds d'appui aux pôles thématiques.**

Le renforcement de ces deux dynamiques sera appuyé par la mise en œuvre d'un **fonds d'appui aux projets transversaux.** Il visera à soutenir des projets pouvant faire l'objet d'une politique publique nationale ou territoriale. En outre, un **cycle de formations** adapté aux objectifs du programme destiné à renforcer les capacités de ses membres complètera le dispositif.

L'ensemble de ces actions soutiendront à l'issue du PCM dans sa troisième phase :

1) **L'émergence d'un réseau associatif marocain.** Ce projet de réseau émane d'une demande forte des organisations membres marocaines. Elles souhaitent pouvoir créer une association destinée à faire perdurer la dynamique initiée par le PCM au-delà de son financement par la coopération française. En effet, depuis 2002, il a fédéré un vaste réseau d'OSC marocaines. Tous partagent la volonté de renforcer la concertation entre acteurs de familles différentes, ainsi que de travailler dans le cadre d'un partenariat équilibré, dans le respect des principes édictés par la charte des valeurs du PCM (cf. ci-dessus). Enfin, la création de ce réseau constituera un espace donnant de la visibilité à leur action. Ils poursuivront par ailleurs le renforcement de leurs capacités en gestion de projets, plaidoyer

¹⁶ Ces résultats restent provisoire, le rapport final du PCM II devant être élaboré à l'automne 2010, suite à la clôture du programme le 30 septembre 2010.

¹⁷ Pour rappel : éducation et animation, économie sociale et solidaire, citoyenneté et accès aux droits, formation et insertion professionnelle

etc.

En résumé, l'objectif est de faire perdurer cet « esprit PCM » au-delà du « Programme PCM ».

2) Le renforcement et la création d'espaces de réflexion et de concertation des jeunes au niveau des territoires où sont implantées ses organisations membres. Les jeunes impliqués dans le PCM dans sa seconde phase ont pu bénéficier d'espaces d'expression au sein du programme et de ses organisations membres. Toutefois, la prise en compte de cette parole dans la société marocaine reste faible ; les décisions prises tant au niveau des politiques publiques nationales et locales, que des organisations de la société civile ou encore à une moindre échelle au niveau du programme sont encore trop souvent prises pour les jeunes mais sans les jeunes. Face à ce constat, les jeunes participants aux actions menées dans le cadre du PCM ont souhaité disposer d'un espace d'expression qui leur soit propre et ouvert à tous les jeunes marocains qui voudraient s'y impliquer. Afin de répondre à cette attente forte des jeunes, le PCM dans sa troisième phase soutiendra la mise en œuvre de ce second projet.

La mise en œuvre de ces orientations sera placée sous la supervision de son comité de pilotage. Il assurera la maîtrise d'ouvrage du programme avec l'appui de ses équipes techniques qui rendront compte à son assemblée générale. La maîtrise d'œuvre est assurée quant à elle par les organisations membres du PCM, les jeunes, ainsi que par leurs partenaires institutionnels (pouvoirs publics locaux et nationaux et collectivités territoriales).

3.4 – Cohérence du projet

3.4.1 - Avec les politiques publiques nationales

Le partenariat pouvoirs publics/OSC sur la question jeunesse : une volonté affichée au plus haut sommet de l'Etat

Depuis une dizaine d'années, une série de réformes ont été lancées dans le domaine social, mobilisant annuellement près de la moitié du budget de l'Etat¹⁸ pour lutter contre les déficits sociaux que connaît le pays. **Parallèlement, le Maroc a affiché une volonté de plus en plus forte de mieux faire converger l'action des acteurs étatiques et des organisations de la société civile afin d'en assurer une meilleure cohérence.** L'ensemble des ministères et établissements publics marocains ont donc élaboré une politique visant à atteindre cet objectif. L'une des politiques les plus emblématiques de cette action a été le lancement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). Lancée par sa majesté Mohammed VI en 2006, elle vise à la fois à lutter de manière globale contre la pauvreté et la précarité, mais aussi à favoriser le rapprochement d'acteurs de familles différentes dans cette entreprise.

Toutes ces politiques intègrent un **volet jeunesse**, et prennent en compte la place du tissu associatif en tant qu'acteur du développement du pays. Un extrait d'une circulaire concernant les partenariats entre l'Etat et les associations du Premier Ministre, Driss Jettou datée du 27 juin 2003 illustre ces orientations :

« Cette circulaire traduit la volonté du Gouvernement de faire du partenariat avec les Associations l'un des instruments privilégiés permettant de concrétiser la nouvelle politique de proximité, qui vise à lutter contre la pauvreté et à améliorer les conditions de vie des citoyens en situation de précarité ou de difficulté, à travers la satisfaction de leurs besoins prioritaires, moyennant un ciblage pertinent des projets et des bénéficiaires. Les expériences menées avec les Associations se sont révélées encourageantes et ont montré que le mouvement associatif fait preuve d'une vitalité et d'un dynamisme avérés et couvre efficacement un large spectre dans le champ social voire économique. Les partenariats à promouvoir seront principalement dirigés vers les secteurs prioritaires de l'action

¹⁸ Rapport 50 ans de développement humain et perspectives 2025 – Comité directeur du rapport – Rapport général - 2006

Gouvernementale ; en particulier, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, l'assistance aux femmes et aux enfants en situation précaire, l'alphabétisation des adultes, l'éducation non formelle, les activités génératrices de revenus, la jeunesse, le sport, l'insertion professionnelle des jeunes et le développement des infrastructures et des services sociaux de base. »

Le PCM a dans ce cadre été identifié comme un acteur contribuant à la mise en œuvre de ces principes ainsi que l'atteste un courrier qui lui a été adressé par le Premier Ministre du Gouvernement Marocain, Mr Abbas El Fassi le 26 février 2010 :

« Il me plaît de constater que ce Programme [NDLR : le Programme Concerté Maroc] fonctionne selon une approche innovante de la solidarité internationale basée sur la mutualisation des efforts de chacun des intervenants et impliquant les acteurs publics et la société civile des deux rives de la Méditerranée. Cette méthodologie participative me semble de nature à assurer une grande pérennité aux projets initiés »

Vers une stratégie intégrée de la jeunesse

Néanmoins, jusque récemment, il n'existait pas au Maroc de politique gouvernementale transversale, ni de cadres de concertation institutionnalisés avec les organisations de la société civile permettant de renforcer l'action menée dans le domaine de la jeunesse. Par conséquent, le PCM, dans ses relations partenariales, a sollicité ces différents ministères pour identifier avec eux leurs différentes stratégies et dresser les lignes d'un partenariat sur cette question. Le lancement récent des travaux visant à l'élaboration d'une **stratégie intégrée de la jeunesse** initiée par le Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS) fin 2009 devrait permettre d'aboutir à une meilleure lisibilité de l'action gouvernementale dans le domaine de la jeunesse. Le PCM en tant que membre de la commission chargée de l'élaboration de cette stratégie, pourra ainsi poursuivre plus efficacement son action en diffusant les pratiques qu'il a développées et en veillant à leur prise en compte. Il pourra par ailleurs mieux appréhender la stratégie gouvernementale sur la question de la jeunesse.

Un soutien au renforcement du tissu associatif

La participation des OSC à ces cadres de concertation est favorisée par ailleurs par l'action du Ministère du Développement Social (membre du Comité de Pilotage du PCM) en faveur du renforcement du tissu associatif, ce qui doit leur permettre d'être mieux outillés pour interagir avec leur environnement. Il vise à assurer la **qualification des acteurs associatifs** (formations, appui à la mise en réseau). D'autres initiatives sont menées dans ce sens par l'Entraide Nationale, le MJS etc. Ces politiques menées en faveur des associations permettent d'appuyer le PCM dans son action de renforcement des capacités et de mise en réseau des OSC, les rendant de fait plus crédibles et visibles vis-à-vis de partenaires potentiels.

La décentralisation et la déconcentration : un enjeu clé pour une meilleure efficacité des politiques sociales

L'un des enjeux clés du développement du Maroc identifié pour lutter contre la pauvreté et la précarité, consiste à assurer une plus forte proximité de l'action gouvernementale avec les spécificités liées aux contextes locaux au sein desquels évolue la population marocaine. Différentes réformes liées à la déconcentration et la décentralisation sont menées dans ce cadre par le ministère de l'Intérieur (à travers le Direction Générale des Collectivités Locales – DGCL -) concernant en particulier **la réforme de la charte communale**. Elle préconise la conception des plans communaux de développement (PCD) selon une approche participative impliquant les OSC dans les territoires. Ces dispositions vont dans le sens de l'action menée par le PCM pour mobiliser OSC, jeunes, pouvoirs publics déconcentrés et collectivités territoriales autour de projets communs dans le domaine de la jeunesse. De plus, la *Commission Consultative sur la Régionalisation (CCR)*, lancée début 2010, a

effectué une consultation des OSC, pour recueillir leur vision de la régionalisation élargie. Le PCM a lui aussi été sollicité à cette occasion, ce qui confirme sa place et son rôle au sein de la société civile marocaine.

Il bénéficie donc d'un environnement institutionnel favorable, qui nécessite encore la mise en place de partenariats bilatéraux. Cette situation donne des signes d'ouverture très encourageants pour la poursuite du programme.

3.4.2 - Avec les actions bilatérales françaises menées dans le pays

Le Maroc et la France sont liés par un partenariat de coopération privilégié de longue date au niveau politique. Il s'est notamment manifesté par l'institution, depuis 1997, de rencontres annuelles entre les chefs de gouvernement français et marocains. Cette coopération historique s'est basée sur un appui de 160M€ en 2008¹⁹, qui fait de la France le premier bailleur de fonds bilatéral au Maroc.

Le Programme Concerté Maroc initié lors de la conclusion d'un accord de coopération conclu en 1999, visant au renforcement du partenariat entre les acteurs de la société civile des deux Etats, en est l'un des résultats. Il a ouvert le lancement d'un nouvel outil de la coopération non gouvernementale française : le programme concerté pluri-acteurs.

Au moment de son lancement en 2002, le PCPA était un outil encore unique dans le paysage de la coopération internationale. Son développement et les améliorations qui y ont été apportées dans le cadre des différents programmes soutenus (2002 pour le Maroc, 2003 pour l'Europe de l'Est, 2007 pour l'Algérie et 2008 pour la Guinée et le Congo) s'inscrivent dans les grandes lignes de réflexion sur l'efficacité de l'aide. Elle a été initiée au niveau européen dans le cadre du processus de Palerme (2003) puis de la déclaration de Paris l'année suivante et, au niveau mondial, dans le cadre du Programme d'action d'Accra lancé en 2008. Ces différentes rencontres ont notamment affirmé la nécessaire association entre l'Etat et les organisations de la société civile pour la mise en place des politiques et des plans nationaux de développement, pour mieux les coordonner par la suite. Par conséquent, les résultats de l'action des PCPA sont autant d'éléments alimentant cette réflexion.

3.5 - Objectif(s) global(aux) et objectif(s) spécifique(s)

Objectif global :

Comme précisé au préalable, le programme dans sa troisième phase et ses objectifs se situent dans la continuité de l'action menée durant sa seconde phase :

L'objectif global du Programme Concerté Maroc dans sa troisième phase reste donc : ***Ensemble pour accompagner la jeunesse marocaine à être actrice d'un développement humain et solidaire.***

Objectifs spécifiques :

Cette continuité implique par ailleurs une évolution dans ses orientations par un plus fort ancrage dans le paysage institutionnel marocain. Il passe par la poursuite du travail de renforcement des organisations de la société civile membres du PCM et d'accompagnement de la jeunesse marocaine. Dans ce cadre, il s'est fixé trois objectifs spécifiques :

- Objectif 1 – OS 1 : vise à « **renforcer les capacités des jeunes marocains à exercer leur citoyenneté** » en appuyant et structurant la dynamique jeune ayant pris naissance dans le cadre du PCM dans sa seconde phase.
- Objectif 2 - OS 2 : tend à « **contribuer au renforcement de la gouvernance pluri-acteurs au niveau territorial sur les questions relatives à la jeunesse** ». Le programme souhaite dans son intervention renforcer l'ancrage territorial des actions qu'il

19 http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo_833/maroc_410/france-maroc_1185/presentation_3361/index.html

soutient. Son objectif est de pouvoir les adapter aux contextes locaux et améliorer la mise en convergence des actions menées dans les territoires par les organisations de la société civile, les pouvoirs publics déconcentrés et les collectivités territoriales.

- **Objectif 3 – OS 3** : entend « **renforcer les capacités collectives des acteurs de la société civile à agir et à contribuer à la mise en œuvre de politiques publiques en faveur de la jeunesse** » en appuyant la structuration et la professionnalisation de ses membres. Il vise par ailleurs à soutenir des projets susceptibles de pouvoir contribuer à l'élaboration de politiques publiques à destination de la jeunesse.

3.6 - Descriptif du programme

3.6.1 - Résultats attendus, activités à mettre en œuvre et indicateurs de suivi et de résultats envisagés

| |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Résultat 1 pour OS 1 : Des cadres de concertation des jeunes sont mis en place (au niveau provincial, régional et national) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- Actions de sensibilisation, d'information de mobilisation des jeunes, et des organisations de jeunesse (locale, régionale et nationale) qui seront initiées en début de programme. Elles prendront appui sur l'expérience des conseils locaux de jeunes mis en place dans le cadre de projets PCM II²⁰,
- Structuration, lancement et pérennisation des cadres de concertation des jeunes en lien avec les initiatives menées dans le cadre de l'animation territoriale et thématique développées par le programme. La mise en place de ces cadres de concertation débutera à l'échelon provincial et pourra se poursuivre à un échelon plus large, en fonction des orientations données par la commission en charge du suivi de cette dynamique,
- Création d'un espace de dialogue avec le réseau d'OSC soutenu par le PCM, afin d'assurer l'articulation entre ces cadres de concertation de jeunes et ce réseau. La réflexion sur la structuration de ces cadres de concertation de jeunes sera portée collectivement par des représentants de l'ensemble de ses membres et de ses partenaires, afin de rester dans une approche intergénérationnelle.

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi sont mis en place :

- **23 conseils territoriaux de jeunes (provinciaux, régionaux, nationaux) créés et pérennisés.**
- **1000 jeunes et 300 acteurs (pouvoirs publics, collectivités locales, société civile) mobilisés par an.**
- **Recherche de représentativité des différentes composantes au sein des conseils territoriaux de jeunes.**
- **Recherche de qualité (réponse aux besoins des jeunes, organisation, implication des acteurs des territoires) des actions menées par les conseils territoriaux de jeunes**

| |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Résultat 2 pour OS 1 : Des outils de promotion de la participation des jeunes dans la vie publique et associative sont développés |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La pérennité de ces cadres de concertation passera par le renforcement des capacités des jeunes dans leur participation à la vie publique et associative à travers :

- La formalisation et la diffusion des outils de plaidoyer à destination des responsables des structures de jeunes, des associations, et des institutionnels,

20 Le projet « Jeunesse, territoire, citoyenneté » soutenu dans le cadre du PCM II a permis la structuration de quatre conseils de quartier formés par des jeunes dans les villes de Rabat, Khénifra, Khémisset, Tendara qui ont abouti pour certains à la création d'association de jeunes. Ces conseils ont développés des actions de formations, de diagnostic territorial, de plaidoyer auprès des collectivités locales etc.

- La mise en place de formations des jeunes à la participation à la vie publique et à la gouvernance locale et enfin,
- L'organisation de visites d'échanges Nord/Sud et Sud/Sud.

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi sont mis en place :

- **6 outils de plaidoyer par et pour les jeunes mis en place**
- **36 formations vie publique et associative mises en place**
- **Mise en place d'un processus de qualité (réponse aux besoins des jeunes, organisation et animation, opérationnalité) du module de formation.**
- **6 visites d'échange de jeunes (nord/sud et sud/sud) mises en place**

Résultat 3 pour OS 2 : Les espaces de concertation pluri-acteurs, pour une meilleure participation des jeunes à l'élaboration des politiques publiques territoriales sont renforcés, multipliés, et pérennisés.

Dans l'optique d'inscrire son action dans la démarche de déconcentration et de décentralisation engagée par le Maroc, le PCM a défini une stratégie d'animation territoriale qui contribue à appuyer leur mise en œuvre. Durant sa deuxième phase, il a soutenu des dynamiques au niveau des **11 provinces à travers 14 projets territoriaux**. Pour les poursuivre et les renforcer, plusieurs activités seront menées pendant sa troisième phase, afin d'approfondir les compétences des acteurs en matière de développement local à travers :

- Le lancement de cycles de sensibilisation, d'information et de formation sur le cadre et les objectifs de la charte communale,
- Le renforcement et la mise en place d'outils d'animation territoriale en lien avec les cadres de concertation de jeunes et l'animation thématique mis en place dans le cadre du PCM,
- Des actions de renforcement de la représentation institutionnelle du programme au niveau territorial afin de le valoriser auprès de partenaires potentiels
- Un travail de veille sur la décentralisation/déconcentration/ régionalisation,
- La diffusion d'outils formalisés par les jeunes auprès des élus locaux.

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi sont mis en place :

- **15 projets collectifs innovants initiés (apportant une réponse à des besoins non couverts ou n'ayant pas trouvé de réponse adaptée)**
- **36 formations sur les dispositions liées à la charte communale destinées aux élus, aux jeunes et aux associatifs, mises en place**
- **3000 jeunes bénéficiaires et/ou acteurs des actions dans le cadre de l'animation provinciale**
- **Renforcement des capacités de 54 structures**

Résultat 4 pour OS 2 : Des pratiques en matière de gouvernance pluri-acteurs et d'accompagnement de la jeunesse sont valorisées, capitalisées et échangées

Afin de diffuser et de reverser à la sphère publique l'ensemble des pratiques innovantes développées dans le cadre du PCM, le programme appuiera :

- La mise en place d'un dispositif de suivi- évaluation, et de capitalisation,
- La mise en place de supports et d'actions de communication (espaces virtuels, publications, brochures et salons).

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi sont mis en place :

- **15 ateliers de capitalisation organisés**
- **280 participants aux ateliers de capitalisation**

- **Mise en place d'un processus qualité du dispositif de suivi évaluation et capitalisation**
- **14 supports de communication réalisés (bulletins, plaquette, site internet etc.)**

Résultat 5 pour OS 3 : L'expertise collective sur les 4 thématiques est identifiée, renforcée et pérennisée

L'expertise collective sera renforcée par :

- Un accompagnement pour la structuration et la mise en œuvre des plans d'actions des pôles thématiques. Ils constituent des espaces d'échanges de pratiques et de mutualisation, ainsi que des incubateurs de projets,
- Le soutien à des projets thématiques d'envergure nationale ou locale susceptibles d'influencer les politiques publiques de jeunesse.
- La mise en place d'actions de plaidoyer auprès des acteurs impliqués sur la thématique jeunesse

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi sont mis en place :

- **4 études réalisées dans le cadre des pôles thématiques**
- **8 projets thématiques soutenus**
- **Qualité et représentativité des acteurs impliqués dans les pôles thématiques et les projets**
- **80 jeunes impliqués dans la conception et le pilotage des projets**
- **Impact des actions de plaidoyer sur les politiques publiques**

Résultat 6 pour OS 3 : La qualification et la structuration des OSC sont renforcées.

La diffusion et la valorisation des pratiques développées par les organisations de la société civile implique la professionnalisation des acteurs associatifs afin d'assurer une meilleure reconnaissance de leurs compétences. L'action menée par le programme consistera donc à :

- La mise en place d'un dispositif de qualification et de formation des OSC,
- La **structuration, le lancement et la pérennisation d'un réseau associatif** (cf. rubrique 3.3.5)
- La création de passerelles et la mise en œuvre d'initiatives communes avec d'autres réseaux structurés (séminaires, plan d'action communs, actions de communication...) destinés à renforcer les partenariats du programme avec d'autres dynamiques.

Afin de vérifier l'atteinte de ces résultats, plusieurs indicateurs de suivi sont mis en place :

- **20 formations à destination des associations et des jeunes mises en place**
- **Mise en place d'un processus de suivi qualité des sessions de formation organisées**
- **60 organisations marocaines membres du réseau**
- **2 rencontres inter-réseaux**

3.6.2 - Impact(s) du programme

Une contribution au développement d'une gouvernance démocratique

Le Programme Concerté Maroc dans sa seconde phase a contribué au renforcement de la **gouvernance démocratique**, en particulier au niveau local où une réelle culture de la concertation avec les pouvoirs publics et les collectivités s'est progressivement forgée. Il s'est concrétisé plus particulièrement avec l'appui de son partenaire institutionnel principal: l'Entraide Nationale. Au niveau national, le PCM est reconnu pour son expertise sur les questions jeunesse. Il a soutenu l'expérimentation de projets et d'actions développant de

nouvelles approches, apportant des réponses adaptées en matière d'accompagnement de la jeunesse. Il illustre par ailleurs la méthode d'intervention à adopter pour une **meilleure utilisation de l'aide publique au développement**. Elle passe par un soutien renforcé à :

- La mobilisation d'acteurs de familles différentes
- La valorisation des expériences portées par les sociétés civiles.

Enfin, en se concentrant sur la thématique jeunesse, le PCM se situe au cœur de la lutte contre la pauvreté.

Il dispose aujourd'hui de ce patrimoine. Fort de ces acquis, tout au long de sa mise en œuvre, il adoptera durant sa troisième phase une stratégie de diffusion large de ses pratiques auprès des acteurs concernés. Il renforcera ainsi **l'impact social et institutionnel** de son action à destination de la jeunesse au niveau local, national et international.

Appui à la structuration du mouvement associatif ...

Le PCM, dans sa seconde phase, a contribué, par ailleurs, à la **consolidation du mouvement associatif et social marocain** par sa **mise en réseau** au niveau national et transnational. Cette contribution s'est aussi manifestée par le **renforcement de ses capacités** en matière de :

- Conception et de gestion de projets
- Dialogue pluri-acteurs
- Capitalisation d'expériences.

Le programme a ainsi assuré une meilleure visibilité et crédibilité auprès de ses partenaires potentiels. Sa méthode d'intervention a fortement contribué par ailleurs à un **rééquilibrage des relations entre OSC françaises et marocaines**. Il s'est manifesté par la mise en place d'un mode de gouvernance inclusif au niveau de ses instances et des projets qu'il a soutenu.

Il poursuivra cette action dans sa troisième phase qui aboutira à la création d'un **réseau associatif formel**, disposant d'une expertise renforcée dans les domaines d'intervention du PCM. Il bénéficiera par ailleurs de partenariats stratégiques et opérationnels de long terme.

... pour l'émergence d'une voix collective de la jeunesse

En lien avec cette dynamique associative, il poursuivra **le renforcement de l'expression d'une voix collective de la jeunesse** initiée durant sa seconde phase, en collaboration avec ses membres. Elle sera ainsi mieux prise en compte par les pouvoirs publics et les autres composantes de la société civile. Cette orientation se concrétisera par le soutien à la mise en place d'espaces d'expression et de participation adaptés à leurs attentes.

Il aura, en ce sens, un impact sur le renforcement de la société civile marocaine et sur l'implication des jeunes dans la vie publique.

L'ensemble de cette stratégie d'intervention aura permis par ailleurs une **contribution à une meilleure efficacité des politiques publiques en matière de jeunesse**. Elle se concrétisera par la **diffusion et la valorisation des résultats des projets** qu'il a soutenus, dans les domaines du handicap, du volontariat ou encore de l'orientation et l'accès à l'emploi.

3.6.3 - Pérennité du programme

La pérennité de la dynamique initiée sera assurée par le lancement d'un **réseau associatif marocain formel** ayant adopté les méthodes d'intervention élaborées dans le cadre du PCM. Les acteurs qui le composent auront été **renforcés dans leurs capacités** en matière de gestion de projets, de plaidoyer etc. à travers les formations et l'accompagnement apportés par les équipes techniques du programme.

Ce réseau aura été soutenu dans le **renforcement de ses relations partenariales** avec les pouvoirs publics et les collectivités territoriales marocaines. Cet ancrage institutionnel lui

assurera une meilleure reconnaissance, ce qui lui permettra de disposer des moyens nécessaires à la poursuite de son action.

Ce réseau entretiendra des relations fortes avec les cadres de concertations de jeunes. Ils auront été accompagnés dans leur structuration et leur pérennisation par la mise en place d'une stratégie de plaidoyer spécifique, auprès des acteurs impliqués dans le domaine de la jeunesse. Ils pourront ainsi avoir l'appui nécessaire à la poursuite de leur action.

Enfin, les différents projets soutenus et valorisés par le programme dans le cadre d'action de plaidoyer s'inscriront dans le cadre de **politiques publiques nationales ou locales** afin d'en assurer la diffusion au niveau national ou dans d'autres territoires.

3.7 - Budget prévisionnel synthétique

| Tableau des dépenses prévisionnelles - Intervention terrain | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------|------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|----------------|
| N° | Rubriques | Mode de Calcul | | | Année 1 (en €) | Année 2 (en €) | Année 3 (en €) | Total (en €) | Dont valorisation | / budget total |
| | | Unité | Nbre | PU | | | | | | |
| 1 | Véhicule | Mois | 36 | 171 | 2 050 | 2 050 | 2 050 | 6 150 | | 0% |
| 2 | Investissement technique et mobilier | Nbre | 2 | 800 | 1 600 | 0 | 0 | 1 600 | | 0% |
| 3 | Fonds d'appui à Projets | Nbre | 23 | 58 043 | 317 332 | 586 783 | 430 885 | 1 335 000 | 87 000 | 34% |
| 4 | Fournitures et consommables | Mois | 36 | 1 650 | 19 803 | 19 803 | 19 803 | 59 409 | 0 | 1% |
| 8 | Personnel local | Mois | 36 | 17 812 | 199 540 | 213 517 | 228 193 | 641 250 | 0 | 16% |
| 9 | Activités (à détailler) | | | | 164 100 | 267 300 | 222 800 | 654 200 | 67 800 | 16% |
| 91 | Création de cadres de concertation des Jeunes | Forfait annuel | 3 | 107 567 | 66 600 | 138 800 | 117 300 | 322 700 | 31 600 | 8% |
| 92 | Création du réseau Associatif PCM | Forfait | 1 | 66 000 | 23 000 | 33 000 | 10 000 | 66 000 | 7 000 | 2% |
| 93 | Rencontres Inter-Réseaux | Nbre | 2 | 21 000 | 0 | 21 000 | 21 000 | 42 000 | 4 000 | 1% |
| 94 | Plaidoyer Jeunes | Nbre | 6 | 8 000 | 16 000 | 16 000 | 16 000 | 48 000 | 6 000 | 1% |
| 95 | Visites Sud-Sud/Sud-Nord | Nbre | 6 | 8 650 | 17 300 | 17 300 | 17 300 | 51 900 | 4 800 | 1% |
| 96 | Forums Inter Pôles Thématiques et Provinciaux | Nbre | 15 | 8 240 | 41 200 | 41 200 | 41 200 | 123 600 | 14 400 | 3% |
| 10 | Formation | Nbre | 92 | 1 861 | 72 400 | 49 400 | 49 400 | 171 200 | 7 200 | 4% |
| 12 | Mission de courte durée | Mois | 36 | 1 800 | 21 600 | 21 600 | 21 600 | 64 800 | | 2% |
| 13 | Appui et suivi | | | | 88 800 | 88 800 | 44 400 | 222 000 | | 6% |
| 14 | Processus de Suivi-Evaluation | Forfait | 1 | 80 000 | 10 000 | 20 000 | 50 000 | 80 000 | | 2% |
| 15 | Capitalisation | | | | 20 667 | 20 667 | 57 667 | 99 000 | 7 000 | 2% |
| 16 | Audit | Forfait | 2 | 20 000 | 20 000 | 0 | 20 000 | 40 000 | | 1% |
| 17 | Autres (à expliciter) | | | | 119 397 | 92 765 | 128 947 | 341 109 | 46 000 | 9% |
| 171 | Communication | Année | 3 | 32 167 | 15 800 | 27 850 | 52 850 | 96 500 | 2 000 | 2% |
| 172 | AG PCM | Nbre | 4 | 27 500 | 55 000 | 27 500 | 27 500 | 110 000 | 20 000 | |
| 173 | COPIL PCM | Nbre | 11 | 12 237 | 48 597 | 37 415 | 48 597 | 134 609 | 24 000 | |
| 18 | Sous-total coûts directs | | | | 1 057 289 | 1 382 684 | 1 275 745 | 3 715 717 | 215 000 | 93% |
| 19 | Divers et imprévus (5% maximum de 18) | Forfait | 3 | 8 333 | 8 333 | 8 333 | 8 333 | 25 000 | | 1% |
| 20 | Total des coûts directs (18+19) | | | | 1 045 622 | 1 391 018 | 1 284 078 | 3 720 717 | 215 000 | 94% |
| 21 | Frais administratifs ou de structure (maximum 10% de 20) | Forfait annuel | | | 84 857 | 84 857 | 84 857 | 254 570 | | 6% |
| 22 | TOTAL GENERAL (20+21) | | | | 1 150 479 | 1 475 874 | 1 368 934 | 3 995 287 | 215 000 | 100% |

Tableau des ressources prévisionnelles - Intervention terrain

| N° | Origine des ressources | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Total | Etat (acquis / sollicité / à solliciter) | % |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------------------------------------------|-------------|
| | | (en €) | (en €) | (en €) | (en €) | A renseigner obligatoirement | |
| 1. | Contribution de l'AFD et des ministères français (sous-rubriques à détailler) | | | | | | |
| 1.1 | AFD | 938 596 | 1 085 169 | 821 502 | 2 845 267 | sollicité | 71% |
| 1.2 | Autres ministères français (services centraux et services déconcentrés) | | | | 0 | | 0% |
| | | | | | | | 0% |
| | Sous-total 1 | 938 596 | 1 085 169 | 821 502 | 2 845 267 | | 71% |
| 2 | Autres ressources mobilisées (sous-rubriques à détailler) | | | | | | |
| 2.1 | Ressources propres d'origine privée | 150 985 | 212 691 | 230 882 | 594 558 | Acquis | 15% |
| | | | | | | | 0% |
| | <i>dont valorisations (max. 5% du total général des ressources)</i> | 69 390 | 67 235 | 78 372 | 214 997 | | 5% |
| | | | | | | | 0% |
| 2.2 | Ressources d'origine publique internationale (Banque Mondiale, U.E) | 0 | 82 782 | 230 984 | 313 766 | | |
| 2.3 | Ressources d'origine publique marocaine (Entraide Nationale, Ministère du Développement Social, Ministère de la Jeunesse et Sport, Initiative Nationale pour le Développement Humain) | 60 898 | 95 232 | 85 566 | 241 696 | Acquis pour l'Entraide Nationale, A solliciter pour les autres | |
| | <i>dont valorisations (max. 20% du total général des ressources)</i> | | | | 0 | | 0% |
| | | | | | | | 0% |
| 2.5 | Sous-total 2 | 211 883 | 390 705 | 547 432 | 1 150 020 | | 29% |
| | Sous-total des valorisations (max. 25% du total général des ressources) | 69 390 | 67 235 | 78 372 | 214 997 | | 5% |
| | TOTAL GENERAL DES RESSOURCES | 1 150 479 | 1 475 874 | 1 368 934 | 3 995 287 | | 100% |

3.8 - Hypothèses critiques

Le programme pourra mener à bien ces objectifs de travail s'il ne doit pas faire face à une dégradation notable de la situation économique et politique du Maroc et s'il peut bénéficier de la mobilisation des pouvoirs publics et des collectivités marocains. Il devra aussi pouvoir compter sur la transparence des relations entre les associations et les pouvoirs publics et le maintien d'un environnement politique propice à l'ouverture et à la confiance entre acteurs associatifs et publics.

3.9 - Valorisation de l'action

Communication

La valorisation des actions initiées dans le cadre du programme sera initiée dans le cadre d'un plan de communication tant interne (vers ses membres) qu'externe (vers les partenaires institutionnels et le « grand public ». Le cœur de ce dispositif de communication se fera autour de quatre outils qui ont déjà été utilisés lors de ses deux premières phases (bulletin trimestriel, newsletter mensuelle, site internet, plaquette institutionnelle).

Capitalisation

Une capitalisation en continu accompagnera la mise en œuvre du PCM dans sa troisième phase. Elle permettra de mieux rendre compte des évolutions du programme, ainsi que d'identifier des difficultés et réorientations nécessaires et d'alimenter sa communication. Ce travail, réalisé par un membre du bureau basé à Rabat, sera finalisé, avec l'appui d'un consultant externe, par un rapport de capitalisation. Le travail de suivi de la capitalisation sera assuré par une commission issue du COPIL du programme. Cette commission définira les modalités de restitution et les produits destinés à valoriser les résultats de cette capitalisation.

3.10 - Modalités de pilotage, de suivi et d'évaluation prévues par le programme

3.10.1 - Pilotage du projet

L'Assemblée Générale du PCM réunit ses membres une fois par an. Elle élit les membres du Comité de Pilotage composé d'élus associatifs (8), de jeunes (4), de représentants des pouvoirs publics (5), des collectivités territoriales françaises (Cités Unies France), du chef de file (Comité National de Solidarité Laïque) et de l'association porteuse du Bureau du PCM (Association Concertation Développement) ; ce comité constitue l'organe de gouvernance stratégique du PCM. Il est chargé d'assurer sa représentation au niveau national et international, de suivre et de contrôler ses activités, de valider ses orientations budgétaires générales. Ses travaux sont appuyés par ailleurs par plusieurs commissions de travail. La coordination et l'animation générale du programme est assurée par le Comité National de Solidarité Laïque en tant que chef de file. Au niveau national, elle est assurée par le Bureau du PCM, en collaboration avec le chef de file.

3.10.2 - Suivi technique et financier

Le CNSL a mis en place un bureau du PCM chargé de sa mise en œuvre du programme au Maroc, cette équipe de suivi est composée de 8 salariés chargés de sa coordination sur le terrain, du suivi des activités et du suivi administratif et financier. Cette équipe est complétée par deux postes basés au CNSL pour assurer la coordination générale et le suivi administratif et financier du programme.

3.10.3 - Evaluation intermédiaire et/ou ex-post, interne ou externe

Le programme fera l'objet d'un suivi évaluation interne assuré par ses équipes (Bureau du PCM et chef de file). Un appui externe sera sollicité en début de programme pour la conception de l'outil ainsi qu'aux moments clés de sa mise en œuvre. Un processus d'**évaluation externe** prenant appui sur les résultats du suivi-évaluation sera mené en fin de programme par une équipe d'évaluateurs franco-marocain.

3.10.4 - Audit financier

L'ensemble des projets soutenus et cofinancés par le programme seront audités par le bureau du PCM avec l'appui de la/du responsable financier(e) du programme basé(e) à Paris.

Enfin, l'ensemble des comptes du programme fera l'objet d'un **audit externe réalisé par un commissaire aux comptes agréé conformément aux procédures de l'AFD.**