

RENFORCEMENT DU PARTENARIAT ENTRE ONG MAROCAINES ET FRANÇAISES

ÉVALUATION DU “PROGRAMME CONCERTÉ MAROC”
(1999 - 2005)

Réalisée par

Mme Mireille MILLET-SZATAN,

M. Fouad AMMOR,

M. Abdelrhani CHARFI

ACT Consultants

Comité de pilotage sous la présidence de

M. Jean-Louis VIELAJUS

Mars 2006

*Ce rapport est un document interne établi à la demande du ministère des Affaires étrangères et européennes.
Les commentaires et analyses développés n'engagent que leurs auteurs
et ne constituent pas une position officielle.*

Tous droits d'adaptation, de traduction et de reproduction par tous procédés,
y compris la photocopie et le microfilm, réservés pour tous pays.

Conception graphique couverture : Aurette Leroy et Anne Caminade
Création / Impression : mediatys / Groupe Corlet
Photos de couverture : Mireille MILLET-SZATAN
© Ministère des Affaires étrangères, 2006
ISBN : 978-2-11-096452-6
ISSN : 1249-4844

Liste des membres du comité de pilotage

Président

M. Jean-Louis VIELAJUS

Comité Français pour la Solidarité Internationale

Ministère des Affaires étrangères

M. l'Ambassadeur Christian CONNAN	Codéveloppement
M. Christian COPPIN	SMR/CG/AI
M. Joël DINE	MAAIONG
M. Jean-Pierre FARJON	MAAIONG
M. Camille GROUSSELAS	DPDEV/G/GPC
Mme Aline KUSTER-MENAGER	SMR/PAF
M. Christian OQUET	DPDEV
M. Philippe PIALLOUX	MAAIONG
M. Gérard POURRET	SMR/CG/AI
Mme Anne ROUX	SMR/PAF
M. Paul-Henri SCHIPPER	DPDEV/G/GML

Ministère de l'Economie, des finances et de l'industrie

M. Jacques OULD AOUDIA

Ministère du Travail et de la Solidarité

Mme Nicole MARTIN

Agence Française de Développement

M. Joseph ZIMMET

Personnalités extérieures

Mme Myriam CATUSSE	IREMAM
Mme Delphine CREVOLA	Cités Unies France
M. Yves DELAUNAY	Association des Régions de France
M. Laurent DENIS	F3E
M Jean HORGUES DEBAT	AREREF/UNADEL
M. René OTAYEK	CEAN Bordeaux
M. Yves VILTARD	Réseau IMPACT

Représentants du "Programme Concerté Maroc"

M. Driss AJJOUTI	TWIZA – Maroc
M. Mohamed MOUDENNE	Réseau Carrefour – Maroc
M. Philippe JAHSHAN	Solidarité laïque – France
Mme Pascale RACHID	CCFD – France

Suivi au Maroc

M. Guy SERIEYS	Conseiller de coopération, SCAC Rabat
M. Claude TORRE	Attaché de coopération, SCAC Rabat

Co-secrétariat du comité de pilotage

M. Yves YARD	SMR/EVA
M. Salvatore PAPPALARDO	MAAIONG
M. Alain CANONNE	MAAIONG
M. Olivier DURILLON et	
Melle Julie BARBOT, Stagiaires	SMR/EVA

Préambule

Cette évaluation du “Programme Concerté Maroc” (PCM) a été commanditée par le Ministère des Affaires étrangères au printemps 2005.

L'évaluation a été confiée au cabinet ACT consultants. Elle a été réalisée par Mme Mireille MILLET-SZATAN et M. Fouad AMMOR avec le concours de M. Abdelrhani CHARFI. Elle s'est déroulée de mi juin à mi septembre 2005.

Une restitution de l'évaluation a eu lieu à Marrakech le 10 décembre 2005 à l'occasion du Forum de clôture du PCM 1, en présence de représentants du ministère des Affaires étrangères, du Président du Comité de pilotage de l'évaluation et des représentants des ONG françaises et marocaines.

Cette évaluation a été facilitée :

- par les conseils du président du comité de pilotage, M. Jean-Louis VIELAJUS, les membres du comité de pilotage, ainsi que le représentant du bureau de l'évaluation du Ministère des Affaires étrangères, M. Yves YARD,
- par la disponibilité des chargés de programmes de la mission de coopération non gouvernementale du Ministère des Affaires étrangères et des responsables des ONG françaises et marocaines, qui ont répondu aux questions des évaluateurs et leur ont fourni les documentations nécessaires à leur travail,
- par la coopération et la diligence des membres du bureau du PCM de Rabat qui ont activement contribué au déroulement efficace de la mission d'études au Maroc.

Qu'ils en soient toutes et tous remerciés.

Sommaire

Liste des sigles et acronymes	10
Synthèse en Français	15
Synthèse en Arabe	23
 1. Présentation du programme concerté Maroc (PCM)	33
 2. L'environnement du PCM	35
2.1 Environnement socio-économique	35
2.2 Les grands moments des réformes du Maroc moderne	37
2.3 La vie associative du Maroc indépendant	38
2.4 L'environnement organisationnel des associations marocaines	40
2.5 Les bailleurs de fonds internationaux	41
2.6 Les bailleurs de fonds nationaux	41
2.7 La coopération française au Maroc	42
 3. Les PCPA et les recommandations antérieures	44
3.1 Rappel des objectifs du MAE pour les Programmes Concertés ou Programmes Concertés Pluri Acteurs	44
3.2 Rappel des principales recommandations des évaluations des programmes prioritaires antérieurs	4
 4. Bref historique et analyse de la dynamique du PCM	46
4.1 La préparation et l'étude préalable. Un bon départ	46
4.2 L'appel à manifestation d'intérêt	47
4.3 Les réponses, la sélection des projets et la constitution des composantes : principalement une affaire du Nord	47
4.4 L'évolution du programme et l'Assemblée Générale des ONG marocaines à Settat : un rééquilibrage vers le Sud	50

	5. Les structures de gestion administratives et politiques	54
	5.1 Les structures mises en place	54
	5.2 Un dispositif qui a permis une évolution et un début de connaissance mutuelle	56
	5.3 Un dispositif dans lequel l'administratif prend le pas sur le politique	57
	5.4 Le bureau de Rabat	58
	5.5 Des efforts de communication interne	59
	5.6 Le rôle des instances du MAE dans le dispositif	59
	5.7 L'importance des ressources humaines en stabilité, qualification et disponibilité	62
	6. Les finances	63
	6.1 La lourdeur de la gestion administrative et financière.	63
	6.2 Analyse des budgets	65
	7. Les projets	69
	7.1 Méthodologie	69
	7.2 Analyse générale des projets étudiés	70
	8. Analyse du questionnaire sur l'identité des associations marocaines et sur leur appréciation du PCM	75
	8.1 Analyse du questionnaire d'identité des associations marocaines	75
	8.2 Analyse du questionnaire relatif au PCM	76
	9. Les activités transversales	79
	9.1 La capitalisation	79
	9.2 Les composantes thématiques et le travail régional	81
	10. La visibilité	86

	11. Conclusion générale	88
	12. Recommandations pour un PCM 2	92
	12.1 Recommandations à l'ensemble des acteurs	92
	12.2 Recommandations aux pouvoirs publics français	93
	12.3 Recommandations aux acteurs de la société civile du Nord et du Sud	93
	13. Recommandations générales	97
	13.1 Recommandations à l'ensemble des acteurs	97
	13.2 Recommandations aux pouvoirs publics français	98
	13.3 Recommandations aux acteurs de la société civile du Nord et du Sud	98
	Annexes	101

Liste des sigles et acronymes

ADM	Artisans du Monde
ADS	Agence de Développement Social
AFD	Agence Française de développement
ALCS	Association marocaine de Lutte Contre le Sida
AMAL	Association Marocaine d'Appui au Développement local
AMSED	Association Marocaine de Solidarité et de Développement
CCFD	Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
CCM	Comité de Coordination Maroc
CCP	Comité de Coordination du Programme
CEFIR	Centre d'Education et de Formation Interculturel Rencontre
CICDA-VSF	Centre International de Coopération pour le Développement Agricole - Vétérinaires Sans Frontières
ENDA	Environnement Développement et actions
ESF	Electriciens Sans Frontières
FERT	Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre
FOL	Fédération des Œuvres Laïques
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
HI	Handicap International
IDD	Immigration, Développement, Démocratie
INDH	Initiative du Développement Humain
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MCNG	Mission de coopération non gouvernementale
M&D	Migrations et Développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PCM	Programme Concerté Maroc
PCMA	Programme Concerté Multi Acteurs
PCPA	Programme Concerté Pluri-Acteurs (idem PCMA)
RADO	Réseau des Associations de l'Oriental
SCAC	Services de Coopération et d'Action culturelle
S&D	Solidarité et Développement
SL	Solidarité Laïque
SNE	Syndicat National de l'Education

*Migration &
Développement :
Irrigation d'Ouerst*



*Projet d'irrigation
(Agrdn Eouzrou)*



*Projet d'irrigation
(Igmoun)*



*Projet d'élevage
bovin
(Fonds Diwan/Dia)*



*Interview d'une
productrice du projet
"Elevage de chèvres"*



L'espace culturel
de l'Association
AMAL DADES
et sa bibliothèque



Synthèse

L'évaluation du Programme concerté Maroc (PCM) a été commanditée par le ministère des Affaires étrangères au printemps 2005. Elle s'est déroulée de mi juin à mi septembre 2006.

Le Programme concerté Maroc s'inscrit dans le processus de nouvelle contractualisation entre les pouvoirs publics français et les acteurs non-gouvernementaux. Il regroupe 14 associations françaises et 35 associations marocaines. Ce programme, d'un montant global de 4 498 731 Euros, a été cofinancé par le MAE à hauteur de 2 300 000 € pour une période de trois ans, soit 51,3 % du budget total.

Les objectifs généraux du PCM sont :

- la lutte contre la pauvreté et les inégalités ;
- la production concertée de services et de richesses, notamment par la promotion des activités génératrices de revenus ;
- l'accès aux droits et le soutien au désenclavement (territorial, social, institutionnel...) des populations défavorisées ;
- la construction d'un authentique partenariat entre OSI françaises et ONG marocaines inscrit dans une dynamique régionale euro-méditerranéenne.

Le programme comprend deux volets :

- un volet animation générale en charge de tous les aspects transversaux du programme ;
- un volet "composantes thématiques". Trois thématiques sont définies dans lesquelles les projets sont regroupés : développement local, développement économique, développement institutionnel et accès aux droits.
- L'évaluation s'est située en fin de programme (prévu pour octobre 2005), elle fut concomitante de la fin des travaux de capitalisation et de la préparation d'un second PCM. À l'exception de son processus d'élaboration, ce dernier n'entre pas dans le champ de l'évaluation.

Les analyses ont porté sur :

- l'environnement du PCM ;
- l'historique et l'analyse des événements marquants ;
- les structures de gestion administratives et politiques et les finances ;
- l'analyse des projets ;
- l'analyse des activités transversales : le processus de capitalisation, les composantes thématiques et le travail régional, la visibilité du programme.
- L'évaluation a eu pour finalité de formuler des jugements sur le programme et sa mise en œuvre afin de déboucher sur des recommandations pour un PCM 2 et plus généralement pour les programmes concertés pluri acteurs (PCPA).

Après un bref rappel sur la méthode, cette synthèse expose les conclusions et les recommandations générales.

La méthode d'évaluation

Le travail d'évaluation a reposé sur cinq approches :

L'étude des documents de la phase d'élaboration du PCM et de sa mise en œuvre,

Cette étude a été concentrée sur quatre axes : les finances, les outils d'organisation et de concertation du PCM et leur évolution, le contenu des programmes transversaux et la communication externe.

Les réunions avec les acteurs du programme.

Ces réunions ont permis de croiser, de vérifier les éléments d'évaluation ressortis de l'étude des documents écrits. Elles ont fait ressortir les aspects subjectifs, notamment les prises de position et perceptions difficilement appréhendables dans les documents. Les réunions ont été menées de façon semi directive permettant d'interroger les trois aspects recouverts par l'évaluation (projets, transversal et institutionnel) avec des accents particuliers en fonction des interlocuteurs. Des rencontres avec des bailleurs de fonds internationaux (internationaux et coopérations étrangères) ou locaux au Maroc et des personnes ressources ont permis de composer une vision synthétique de la coopération non gouvernementale au Maroc.

L'étude des projets de terrain au Maroc

Elle a allié étude des dossiers et étude de terrain. La sélection des 9 projets de terrain à étudier plus attentivement s'est faite avec le comité de pilotage de l'évaluation suivant une grille de sélection. La visite des projets sur le terrain, des rencontres avec le personnel de direction mais aussi avec les cadres techniques ont eu lieu. Outre une analyse générale des différents indicateurs des projets, ceci a permis d'avoir une idée plus fine du degré de compréhension, d'adhésion et d'implication des ONG marocaines dans le dispositif PCM et dans ses objectifs globaux. Une attention particulière a été portée aux liens avec les autorités locales. Deux questionnaires ont par ailleurs été envoyés à l'ensemble des ONG marocaines sur l'identité des ONG et sur leur évaluation du PCM.

La perception des bénéficiaires.

Des entretiens individuels et des rencontres de groupe ont permis de mieux saisir la dynamique des projets et leur impact réel sur la société civile et la vie des bénéficiaires. A chaque étape, à des niveaux différents selon les documents et les interlocuteurs, sont analysés :

- La pertinence du programme et des projets conduits sur le terrain, en particulier au regard des besoins et des demandes des partenaires marocains et de leur adéquation avec les politiques générales des pouvoirs publics franco-marocains en particulier par rapport à la société civile.
- La cohérence, tant au niveau des instruments de coopération mis en place, des moyens mobilisés, des projets entre eux et des autres actions entreprises dans les mêmes champs.
- L'effectivité, en particulier la bonne gestion des questions financières et le respect des engagements.
- L'efficacité, tant au niveau des réalisations prévues et tenues ou non tenues, des effets imprévus dans ce qu'ils peuvent avoir de positif ou négatif.
- L'efficience qui étudie le rapport entre les coûts et les bénéfices des actions.
- L'impact au niveau des retombées à court et moyen terme des actions, tant par rapport à la réduction de la pauvreté qu'au niveau du renforcement de la société civile
- La pérennité au niveau administratif, financier, politique, culturel, mais aussi dans les capacités de promotion de modalités innovantes de partenariats avec la société civile marocaine et les possibilités de reproduction des aspects positifs du programme

Les réunions de restitution

Deux réunions d'étape ont eu lieu avec le comité de pilotage de l'évaluation. Deux réunions de restitution se sont déroulées au Maroc, l'une pour la présentation du rapport provisoire en septembre 2005, avec le Comité de Coordination Marocain et l'autre, en décembre 2005, en présence de l'ensemble des ONG françaises et marocaines, de représentants du MAE et du président de comité de pilotage de l'évaluation.

L'ensemble de cette approche méthodologique diversifiée a permis d'établir un bilan général du PCM d'en retracer le déroulement, les évolutions marquantes, les évolutions des objectifs affichés du programme et de sa mise en œuvre. Elle s'est voulue dynamique, participative et pragmatique.

Conclusions générales de l'évaluation

Le secteur associatif marocain a pris un essor considérable au cours de la dernière décennie, et les associations constituent un excellent terrain d'expression des nouveaux besoins des populations. Des résultats concrets sont aujourd'hui visibles. Pour autant une bonne partie du tissu associatif est jeune, peu expérimenté et évolue avec peu de moyens. Les responsables associatifs s'accordent à reconnaître un certain nombre de problèmes tels que le manque de clarté quant aux objectifs et espaces d'intervention (priorité, évaluation), la faiblesse du professionnalisme, la faible visibilité, la faible ouverture des espaces associatifs les uns sur les autres.

Au niveau des Pouvoirs Publics marocains un processus de démocratisation de la vie politique et sociale est en cours. Il s'est accéléré avec l'arrivée au pouvoir, en 1998, d'un gouvernement d'alternance et l'accès au trône, en 1999 de Mohammed VI.

Le PCM est pertinent et cohérent avec l'analyse faite de l'évolution politique du Maroc.

Le PCM répond à des besoins tangibles du monde associatif. Ce programme, tout en étant au départ une offre française, répond dans sa globalité à des attentes réelles et apparaît donc pertinent. La cohérence des objectifs du programme avec les stratégies gouvernementales franco marocaine est bonne. Ceux-ci correspondent bien aux axes du partenariat franco-marocain et aux lignes générales de l'Initiative Nationale de Développement Humain initiée par le Palais. Cette cohérence serait à renforcer en faisant jouer toutes les complémentarités de la coopération française au Maroc, en particulier au niveau du soutien aux ONG locales et surtout au processus de décentralisation.

La plus value du programme concerté est en cours de confirmation. La dynamique collective du programme est devenue largement positive mais elle doit être consolidée.

Malgré des déficits au départ très importants (manque de clarification pour de nombreux acteurs du Nord et tous ceux du Sud de ce qu'est un programme concerté et des erreurs à essayer d'éviter, élaboration principalement au Nord, vision stratégique trop ambitieuse et floue aboutissant à une logique "guichet pour projets" pour de nombreuses ONG), une dynamique programme s'est progressivement installée à partir de l'Assemblée Générale de Settat des ONG marocaines en juillet 2003. Cette Assemblée Générale a permis un rééquilibrage entre le Nord et le Sud, et l'entrée en scène des ONG marocaines comme force de proposition au côté des ONG françaises. La capitalisation a aussi pu être lancée ainsi que le travail par régions. La dynamique programme au Sud reste encore faible, reliée principalement à la régionalisation. La construction de départ au Nord est restée longtemps un handicap majeur. L'implication importante de certaines ONG du Sud dans la construction du PCM 2 corrige le déficit initial du PCM 1 d'un montage fait principalement par le Nord.

L'intérêt de la capitalisation est confirmé.

Les axes de travail de la capitalisation sont pertinents. L'appropriation par le Sud reste insuffisante car elle repose encore trop sur un nombre limité de leaders associatifs. Elle a cependant permis un renforcement des capacités des ONG qui s'y sont investies. Une capitalisation par projet aurait permis une meilleure compréhension de ce que veut dire capitalisation de la part des petites ONG et surtout une implication des bénéficiaires. Au Nord, et à un degré moindre au Sud, elle a permis une meilleure connaissance des ONG entre elles et un travail commun permettant de jeter des bases pour l'avenir.

La régionalisation s'avère pertinente et efficace.

Ceci est notamment vrai pour le travail en réseau des ONG marocaines. L'efficacité est bonne compte tenu du peu de moyens alloués à cette activité. Il faut considérer le processus de régionalisation comme une phase expérimentale qu'il faudra redynamiser très vite après le travail sur le PCM 2. Une réflexion plus approfondie sur la stratégie ou les stratégies à développer est à mener.

L'articulation qui a été trouvée entre l'organisation en composantes et l'organisation en régions est la preuve de la volonté et de la capacité d'évolution de l'ensemble des acteurs du PCM, ce qui est un aspect extrêmement positif du PCM. Les composantes deviennent les porteuses de thématiques et plus précisément du processus de la capitalisation du programme et renforcent la coopération entre ONG françaises, alors que les régions renforcent l'effet programme et favorisent l'échange de pratiques et d'expériences entre les associations marocaines et les projets et contribuent à leur renforcement.

L'intégration des deux approches régionale et thématique est importante pour donner plus d'impact à un programme concerté.

La souplesse et l'adaptabilité dont a fait preuve le dispositif de direction du programme, et en particulier le MAE sur le plan de la gestion administrative et financière, sont à souligner comme un facteur déterminant pour l'évolution et le succès du programme. Cependant la plus value du Programme est insuffisante principalement sur trois points :

• L'effet de levier est faible.

Les fonds disponibles au Maroc pour les ONG sont importants et diversifiés (tant au niveau international que national) en comparaison avec d'autres pays en voie de développement. Cela permet de souligner que le PCM aurait pu et dû être un levier pour des financements complémentaires (soit des cofinancements sur le programme établi, soit des financements pour des activités nouvelles ou sous budgétisées). Ça n'a été que très peu le cas, et la recherche collective de fonds collective a été insignifiante. L'idée d'un dépôt de projet à l'Union Européenne a très vite été abandonnée. Le volet renforcement des capacités sur le versant "ingénierie" de projet et recherche de fonds est fondamental et peut être productif à court terme. Le peu de recours aux financements marocains est préoccupant si l'on pense à la pérennité des projets. Les réflexions que nous avons souvent entendues sur le peu de fonds existant au Maroc sont fausses et découlent surtout d'un manque de savoir faire et d'offensive dans ce domaine.

• La visibilité est réduite.

Le PCM a une visibilité très limitée tant en France qu'au Maroc. Il a manqué d'une politique collective de communication tant vis-à-vis des institutions que des secteurs non gouvernementaux et des médias. Ceci est aussi le cas pour les bénéficiaires. La régionalisation a en revanche permis une visibilité au niveau des instances régionales, d'autres ONG et des bénéficiaires. Au niveau institutionnel marocain

L'implication des services de l'Ambassade de France n'a pas apporté une réelle visibilité en défendant la pertinence et la compétence du programme.

- **L'ouverture du programme à la société civile a été limitée.**

Dans l'ensemble l'ouverture du PCM aux autres ONG et composantes de la société civile reste limitée et occasionnelle lors des conférences et des rencontres régionales. Elle est le fait des ONG initiatrices des manifestations et non d'une stratégie établie du PCM. En particulier la discussion sur le PCM 2 n'a intégré que très occasionnellement d'autres structures ce qui aurait permis un débat beaucoup plus large sur le thème de la jeunesse.

Les structures de direction du programme sont adaptées, la gestion doit être allégée.

S'agissant d'une première expérience, la pertinence des structures semble bonne. La confrontation à la pratique met en lumière des difficultés, en particulier au niveau de la concertation avec le MAE. L'implication très importante de la MCNG est positive. Il est cependant primordial que le SCAC s'implique au niveau du suivi mais surtout pour la mise en cohérence du programme avec les autres secteurs de la coopération non gouvernementale et sa promotion, ce qui ne fut pas le cas.

En France et au Maroc le travail en commun au niveau du Comité de coordination, des composantes et des régions a permis une connaissance mutuelle et la mise en valeur de synergies. Un travail d'approfondissement est à faire sur les organes dirigeants : dans un programme qui prône le partenariat, la direction politique devrait être partagée, et les représentants des ONG élus. L'évolution actuelle vers une coresponsabilité est donc à poursuivre.

La gestion administrative et financière est lourde et complexe et devrait pouvoir être allégée. Une redéfinition politique du rôle du bureau de Rabat dans l'organigramme général est nécessaire afin de clarifier sa place dans le programme. Les fonds alloués à l'animation transversale du programme sont insuffisants.

L'efficacité technique est satisfaisante ; en revanche, l'efficacité politique est beaucoup plus problématique et marquée par des débats insuffisamment menés. La clarification des divergences sera nécessaire et pourra être en partie apportée par la capitalisation. Il faut souligner les capacités évolutives des structures et donc l'existence d'une bonne démocratie interne.

Les projets étudiés sont, dans leur ensemble, pertinents.

Neuf projets ont été étudiés de façon plus approfondie mais le temps imparti n'a permis que de déterminer des grandes tendances. Pris individuellement, la cohérence des projets à l'égard des objectifs existe même si la répartition dans les thématiques paraît aléatoire. L'impulsion politique stratégique et les instruments permettant cette mise en cohérence ont été insuffisants, handicapés par la construction de départ du programme. Ainsi, la cohérence de la majorité des projets par rapport au programme n'est pas à mettre en cause, mais c'est plutôt la dynamique du programme qui a été insuffisante pour permettre d'embrayer un travail collectif de programme et non un empilement de projets.

La plupart des projets ont été menés à bien en fonction des objectifs définis au départ même si les réalisations ne sont pas toujours à la hauteur des engagements qui souvent étaient trop ambitieux. Les points les plus négatifs qui ressortent des études tournent autour du partenariat avec comme corollaire celui des finances, ce problème est parfois en voie de résolution. La pérennité n'est pas suffisamment assurée. L'impact, compte tenu du montage initial, reste limité au projet. Il est difficile à apprécier pour les projets de développement local qui nécessitent des projets à très long terme. Pour plusieurs projets il est très positif sur le développement humain

L'effet "programme concerté" n'a été que très marginal dans la vie et le développement des projets puisque les composantes thématiques n'ont pas fonctionné et que la régionalisation n'en est qu'à ses débuts, la mutualisation des expériences n'a commencé à se faire que via la capitalisation. Le programme a néanmoins permis le désenclavement des associations locales.

Les réponses au questionnaire sur l'évaluation du PCM par les ONG marocaines fournissent des éléments sur la vision du Sud :

Les critiques sur le montage du programme et surtout son côté trop ambitieux sont importantes : déficit de partenariat qui progressivement est en train de se combler, transparence financière qui n'est pas suffisamment assurée, mais dynamique collective qui s'est renforcée avec des lieux créés qui devraient être durables, nécessité d'un bureau fort doté de plus de pouvoir et de responsabilités à Rabat, capitalisation ressentie comme une expérience positive malgré ses débuts difficiles, ouverture vers les autorités locales marocaines.

• Les ONG marocaines apparaissent satisfaites de l'expérience et de la capacité d'évolution du PCM.

Par rapport aux objectifs généraux du programme :

Le PCM a contribué au processus de lutte contre la pauvreté, de production de richesses et au renforcement des ONG marocaines.

Les liens entre ONG marocaines et françaises se sont renforcés entre les deux parties et au sein de chaque groupe. Des relations de confiance sont en cours de construction.

Le désenclavement des ONG périphériques ou isolées est en cours.

Le PCM a aussi contribué à l'ouverture d'un dialogue avec les autorités locales marocaines et les pouvoirs publics marocains avec les discussions autour du forum sur les sociétés civiles.

En revanche :

Le partenariat ne s'est pas inscrit dans une dynamique euro-méditerranéenne. L'ouverture sur d'autres partenaires de la société civile s'est très peu réalisée en particulier par rapport aux collectivités locales et aux universités.

Le PCM n'a pas permis aux ONG marocaines "d'occuper une place prépondérante dans les grands débats de société et dans la définition et la mise en œuvre de politiques de développement nationales et régionales".

Ces objectifs apparaissent trop ambitieux pour être réalisés dans le temps imparti et n'avaient pas fait l'objet de débats suffisamment approfondis. L'analyse montre que le PCM a été une expérience positive malgré toutes ses difficultés et aléas qui auraient pu être en parti évités en tenant compte des évaluations antérieures et des recommandations de l'étude préalable. Une réelle dynamique s'est créée, mais qui reste à confirmer en se basant sur les acquis existants. Il faut rester très attentif à ce que le programme ne soit pas confisqué au profit des associations leaders et qu'une ouverture réelle se fasse.

De façon plus générale l'aspect concertation, innovant dans les cofinancements du MAE, a pris progressivement toute sa place et a aussi permis l'ouverture de la concertation avec les pouvoirs publics marocains surtout au niveau régional.

Recommandations

Ces recommandations s'adressent à l'ensemble des programmes concertés pluri acteurs.

Recommandations à l'ensemble des acteurs

Concevoir en concertation un programme cohérent et précis...

Les programmes doivent être impérativement élaborés en commun entre les partenaires de la société civile du Nord et du Sud et en collaboration avec les services du ministère. L'implication du SCAC est indispensable. Ils doivent définir un objectif principal auquel ils peuvent contribuer de manière significative et des objectifs spécifiques précis et surtout atteignables.

L'appel à manifestation d'intérêt doit correspondre à la problématique dégagée pour ne pas aboutir à une "shopping list".

Mieux vaut peu de projets mais cohérents et significatifs dans leur impact.

Les activités transversales, mutualisation de formations, plaidoyer, capitalisation, évaluation, doivent être pensées dès le début du programme.

Le plan de communication doit être intégré au programme.

...Aux modalités de pilotage claires...

Les modalités de concertation et de travail entre les différents acteurs doivent être actées.

Au niveau des sociétés civiles du Nord et du Sud le comité de pilotage devrait être paritaire. L'ensemble des membres représentant la société civile doit être élu. Le SCAC doit avoir un mandat clair.

La sélection des projets devra se faire suivant une grille précise. Une priorité doit être donnée aux consortiums, aux réseaux et aux partenariats stratégiques.

Les responsables de la sélection ne peuvent pas être juges et partie. La présélection doit être faite par des experts indépendants ayant une bonne connaissance du pays et de la problématique (regards croisés de deux personnes) et validée par le comité de pilotage.

...Et ouvert aux autres secteurs de la coopération non gouvernementale.

Cette ouverture devrait se faire en fonction des besoins des programmes vers les collectivités territoriales (en tant que partenaires et pas seulement en tant que bailleurs de fonds), les universités, les hôpitaux et les entreprises.

Le dispositif doit être vivant, évolutif et souple.

Recommandations aux pouvoirs public français

La concertation entre les différents services français pourrait être améliorée...

En particulier une concertation entre le SCAC et l'AFD permettrait une meilleure cohérence entre les différents programmes de la coopération française.

...En redéfinissant le rôle de chaque service....

Plus qu'un rôle de suivi il s'agirait sur le terrain de favoriser la complémentarité des programmes, de servir de médiateur avec les pouvoirs publics locaux si nécessaire et d'aider à la médiatisation du programme.

...Tout en conservant une forte implication de la MCNG, et une souplesse financière.

L'étude de faisabilité est prise en charge par le MAE, la phase de conception devrait aussi être prise en charge (financement d'un coordinateur) car elle demande un surcroît de travail que peu d'ONG peuvent se permettre.

Le pourcentage de financement du MAE pourrait être dégressif au fil des années (tout en restant à 75%) sur la partie projets de façon à stimuler la recherche de fonds au Sud, à favoriser la pérennité financière des actions et contribuer à l'effet de levier.

Le MAE devrait faire preuve d'une souplesse financière. Une réflexion sur l'allègement des modalités de remise des comptes rendus financiers doit être poursuivie de façon à ce que les programmes ne soient pas englués dans la gestion administrative et financière.

Recommandations aux acteurs de la société civile du Nord et du Sud

Il faut assurer des orientations politiques claires au programme tout en renforçant les partenariats :

En menant les discussions avec les pouvoirs publics...

Les positions des sociétés civiles par rapport à leurs pouvoirs publics doivent être prises lors de rencontres n'impliquant que les organismes des sociétés civiles.

...En assurant la cohérence du programme et des opérateurs...

La cohérence du programme et des opérateurs est affirmée dans les lignes directrices du MAE et dans toutes les évaluations de programmes concertés. Elle est indispensable pour un impact plus important.

Il conviendrait de mener également ce type d'analyse sur les autres actions et sources de financement afin d'éviter des redondances et trouver des complémentarités.

...En assurant la transparence financière...

Il importe d'être particulièrement vigilant sur ce point qui, s'il est mal traité, ouvre la porte à toutes les interprétations.

Les budgets doivent impérativement être établis avec les partenaires.

Les procédures de suivi administratif et financier doivent être communes. Des sanctions devraient être prévues pour non respect de ces procédures. Des audits individuels des projets pourraient alléger le système.

...Et la prise en compte de l'interculturel et du renforcement des sociétés civiles du Nord et du Sud.

Des visites du partenaire du Sud lui permettraient de connaître son partenaire du Nord dans sa réalité.

Un système de traduction doit être prévu.

Des échanges entre les deux sociétés civiles doivent être organisés.

Le dispositif opérationnel doit être adapté aux ambitions...

Les ressources humaines doivent allier compétence, temps de travail permettant une réelle implication et stabilité. Ces trois conditions ont naturellement des implications financières. Le représentant du chef de file du Nord et son homologue du Sud doivent avoir les compétences, l'expérience et le temps pour piloter le programme.

...et son centre de gravité se situer dans le pays où se déroule le programme.

Un bureau exécutif, sous la direction du comité de pilotage, serait en charge du suivi opérationnel et de la coordination de l'ensemble des activités menées dans le cadre du programme.

❖ توصيات إلى العاملين في المجتمع المدني في الشمال والجنوب.

يجب تأمين توجيهات واضحة للبرنامج إلى جانب تعزيز الشراكات :

عبر النقاشات مع السلطات العامة...

- يجب أن تتخذ مواقف المجتمعات المدنية تجاه سلطاتها العامة أثناء لقاءات لا تشترك فيها سوى مؤسسات المجتمعات المدنية.

... بتأمين تماسك البرنامج والهيئات المنفذة ...

- إن تماسك البرنامج والهيئات المنفذة مؤكد في الخطوط التوجيهية لوزارة الخارجية الفرنسية وفي كافة مستندات تقييم البرامج التشاورية، وهو ضروري لتحقيق أكبر قدر من التأثير.
- ويجب إتمام دراسة للأعمال والتمويلات الأخرى نتناول موضوع البرنامج بشكل يتم فيه تقادي الحشو والإسهاب وإيجاد أوجه التكامل.

... مع تأمين الشفافية المالية ...

- يجب التيقظ بصورة خاصة بالنسبة لهذه النقطة حيث أن معالجتها غير الصحيحة قد تفتح الباب لكافة التفسيرات.
- يجب وضع الميزانيات إلزاما مع الشركاء.
- يجب أن تكون إجراءات المتابعة الإدارية والمالية مشتركة مع رصد عقوبات لعدم احترام هذه الإجراءات. هذا ومن شأن عمليات المراجعة الفردية أن تخفف هذا النظام.

... والأخذ بعين الاعتبار التبادل الثقافي وتعزيز المجتمعات المدنية في الشمال والجنوب.

- ستسمح الزيارات لشريك الجنوب التعرف بشريك الشمال في حقيقته وواقعه.
- يجب ارتقاب نظام ترجمة.
- كما يتعين تنظيم مبادلات بين المجتمعين المدنيين.

يجب أن يكون الجهاز العملائي مطابقا للطموحات...

- يجب أن تجمع الموارد البشرية الكفاءة، ووقت عمل يتيح المساهمة الفعلية، والاستقرار. ولهذه الشروط الثلاثة بطبيعة الحال تبعات مالية. على ممثل المسؤول في الشمال ونظيره في الجنوب أن يمتلكا الكفاءة والخبرة والوقت الكافي لقيادة البرنامج.

... ويجب أن يكون مركز ثقله في البلاد التي ينجز فيها البرنامج.

- يتولى مكتب تنفيذي، خاضع لإدارة لجنة القيادة، المتابعة العملائية والتنسيق بين مجمل الأنشطة الدائرة في إطار البرنامج.

... تكون كفاءات قيادته واضحة...

- يجب تدوين طرق التشاور والعمل بين مختلف العاملين.
- بالنسبة للمجتمعات المدنية في الشمال والجنوب، يجب أن يراعى التعادل في التمثيل في لجنة القيادة، ويجب انتخاب كافة الأعضاء الممثلين للمجتمع المدني. كما يجب أن تكون مهمة "قسم التعاون والعمل الثقافي" واضحة.
- يجب انتقاء المشاريع تبعا لمعايير دقيقة. وينبغي إعطاء الأولوية للرباطات والشبكات والشرائط الاستراتيجية.
- ولا يجوز للمسؤولين عن الانتقاء أن يكونوا "قضاة وفرقاء" في آن واحد. ويتعين أن يتم الانتقاء الأولي على أيدي خبراء مستقلين لهم معرفة جيدة بالبلاد وبالإشكالية (وجهات نظر متقاطعة) على أن تصادق عليه لجنة القيادة.

... ويكون مفتحا على قطاعات التعاون غير الحكومية الأخرى.

- يجب أن يتم هذا الانفتاح تبعا لحاجات البرامج نحو الهيئات الإقليمية (بصفتها شركاء لا بصفتها مقدمي أموال وحسب) والجامعات والمستشفيات والمؤسسات التجارية.
- هذا وعلى الجهاز أن يكون حيا ومتطورا ومرنا.

❖ توصيات إلى السلطات العامة الفرنسية.

يمكن تحسين التشاور بين الدوائر الفرنسية المختلفة...

- وبصورة خاصة فإن التشاور بين "قسم التعاون والعمل الثقافي" والوكالة الفرنسية للتنمية سيتيح الحصول على تماسك أكبر بين مختلف برامج التعاون الفرنسي.

... بإعادة تحديد دور كل دائرة ...

- لا يقتصر الأمر على دور متابعة بل يتعين تيسير تكاملية البرامج ميدانيا ولعب دور الوسيط مع السلطات العامة المحلية إن اقتضى الأمر والمساعدة على التعريف بالبرنامج عبر وسائل الإعلام.

... مع الحفاظ على إشراك قوي لبعثة التعاون غير الحكومي MCNG وعلى المرونة المالية.

- تأخذ وزارة الخارجية الفرنسية دراسة الجدوى على عاتقها ويجب التكفل أيضا بمرحلة التصميم (تمويل المنسق) لأن هذه المرحلة تتطلب عملا إضافيا قلما توجد منظمات غير حكومية قادرة على الاضطلاع به.
- ويمكن أن تكون نسبة التمويل التي تؤمنها وزارة الخارجية الفرنسية تناقصية من سنة إلى سنة (مع الإبقاء على 75%) على الجزء المتعلق بالمشاريع بهدف تشجيع البحث عن الأموال في الجنوب وتيسير الاستدامة المالية للأعمال والمساهمة في التأثير المضمخ.
- يجب أن تتحلى وزارة الخارجية الفرنسية بالمرونة المالية، ويجب متابعة التفكير حول تخفيف طرق تسليم التقارير المالية بشكل يحول دون إغراق البرامج في التسيير الإداري والمالي.

❖ المنظمات غير الحكومية المغربية راضية عن التجربة وعن قدرة البرنامج على التطور.

بالنسبة للأهداف العامة للبرنامج :

- ساهم البرنامج في عملية مكافحة الفقر وإنتاج الثروات وتعزيز المنظمات غير الحكومية المغربية.
- تعززت الروابط بين المنظمات غير الحكومية المغربية والفرنسية، بين الطرفين وداخل كل مجموعة. وعلاقات الثقة هي قيد البناء.
- إن رفع عزلة المنظمات غير الحكومية الطرفية أو المتوحدة أمر جار.
- ساهم البرنامج التشاوري أيضا في فتح حوار مع السلطات المحلية المغربية والسلطات العامة المغربية، من خلال النقاشات حول منتدى المجتمعات المدنية.

بالمقابل :

- لم تدرج الشراكة في دينامية أوروبية متوسطة،
- لم يتحقق الانفتاح على الشركاء الآخرين من المجتمع المدني إلا بالقدر الضئيل، وبنوع خاص بالنسبة للهيئات المحلية والجامعات.
- لم يسمح البرنامج التشاوري للمنظمات غير الحكومية المغربية "أن تحتل مكانة بارزة في النقاشات الكبيرة حول المجتمع وفي تحديد وتنفيذ سياسات تنمية وطنية وإقليمية".

تبدو هذه الأهداف أكثر طموحا من أن يتم إنجازها في الوقت المقرر ولم تكن موضوع نقاشات معمقة بالقدر الكافي. ويدل التحليل على أن البرنامج التشاوري للمغرب شكل تجربة إيجابية رغم جميع صعوباته وتقلباته التي كان يمكن تجنبها جزئيا لو أخذت بعين الاعتبار التقييمات السابقة وتوصيات الدراسة الأولية. لقد ولدت دينامية حقيقية، إنما يتعين تأكيدها وتعزيزها بالاستناد إلى ما تم تحقيقه حتى الآن. لا بد من التيقظ كي لا يصادر البرنامج لمصلحة الجمعيات الرائدة وكي يتحقق انفتاح فعلي.

وبشكل أعم، فإن الجانب التشاوري، وهو جانب مجدد في التمويلات المشتركة لوزارة الخارجية الفرنسية، احتل شيئا فشيئا كامل مكانه وأتاح أيضا فتح التشاور مع السلطات العامة المغربية، لا سيما على المستوى الإقليمي.

التوصيات

تستهدف هذه التوصيات كافة البرامج التشاورية المتعددة الفاعلين.

❖ توصيات إلى كافة الفاعلين :

تصميم برنامج متماسك ودقيق بالتشاور...

- يجب أن تكون البرامج معدة إلزاما من قبل شركاء المجتمع المدني في الشمال والجنوب وبالتعاون مع دوائر الوزارة، وسيكون إشراك "قسم التعاون والعمل الثقافي" (SCAC) ضروريا.
- وعلى هذه البرامج أن تحدد هدفا رئيسيا يمكنها المساهمة فيه بصورة ملموسة وأهدافا محددة دقيقة وسهلة المنال بالدرجة الأولى.
- ويجب أن تتطابق الدعوى إلى إظهار الاهتمام مع الإشكالية المبرزة لتجنب الوصول إلى ما يشبه "قائمة تسوق".
- يستحسن أن تكون المشاريع قليلة وإنما متماسكة وذات تأثير كبير.
- يجب التفكير بالأنشطة المستعرضة (تجميع التكوين، الدفاع، الرسملة، التقييم) منذ بدء البرنامج.
- يجب أن تكون خطة التواصل مدمجة بالبرنامج.

❖ هياكل إدارة البرنامج ملائمة، ويتعين تخفيف التسيير

بما أن الأمر يتعلق بتجربة أولى، تبدو صوابية الهياكل جيدة. أظهر التصدي للممارسة بعض الصعوبات، ولا سيما على مستوى التشاور مع وزارة الخارجية الفرنسية. هذا وإن المشاركة الهامة جدا لبعثة التعاون غير الحكومي (MCNG) إيجابية. إلا أنه من الأهمية بمكان أن يشارك "قسم التعاون والعمل الثقافي" (SCAC) على مستوى المتابعة وخصوصا من أجل ملائمة البرنامج مع قطاعات التعاون غير الحكومي الأخرى ومن أجل الترويج له، وهذا ما لم يحصل.

في فرنسا وفي المغرب، أتاح العمل المشترك على مستوى لجنة التنسيق والمكونات والمناطق المعرفة المتبادلة وتأمين تضافر الجهود. ولا بد من عمل تعميق حول الهيئات القيادية : ففي إطار برنامج ينادي بالشراكة، يجب أن تكون القيادة السياسية متقاسمة وأن يكون ممثلو المنظمات غير الحكومية منتخبين. مما يعني أن التطور الحالي نحو المسؤولية المشتركة يجب أن يستمر.

التسيير الإداري والمالي ثقيل ومعقد ويفترض أن يتم التخفيف منه. هذا ولا بد من إعادة تحديد سياسة لدور مكتب الرباط في الهيكل العضوي العام وذلك من أجل توضيح مكانه في البرنامج. كما أن الأموال المخصصة للتحريك المستعرض للبرنامج غير كافية.

الفاعلية التقنية مرضية؛ بالمقابل، فإن الفاعلية السياسية أكثر إشكالا وقد تأثرت بنقاشات لم تأخذ مداها. سيكون توضيح التباينات ضروريا وسوف تقدمه الرسالة جزئيا. تتبقي الإشارة إلى القدرات القابلة للتطور التي تميز الهياكل وبالتالي إلى وجود ديمقراطية داخلية جيدة.

❖ المشاريع المدروسة صائبة بالإجمال

تمت دراسة تسعة مشاريع بشكل أكثر تعمقا غير أن الوقت المتاح لم يسمح إلا بتحديد الاتجاهات العامة. إذا ما أخذت منفردة، فإن تماسك المشاريع مع الأهداف قائم حتى ولو كان توزيع المواضيع يبدو عشوائيا. إن الدفع الاستراتيجي السياسي والأدوات الكفيلة بتأمين هذا التماسك لم تكن كافية لأنها أعيقت بالبناء الأول للبرنامج. هكذا، فإن تماسك غالبية المشاريع بالنسبة للبرنامج لا تدعو للنقد بل إن دينامية البرنامج هي التي لم تكن كافية للسماح فورا بعمل جماعي برامجي وليس بتكديس للمشاريع.

نفذت معظم المشاريع وفق الأهداف المرسومة في البدء رغم أن الإنجازات ليست دائما بمستوى الالتزامات التي كانت شديدة الطموح في غالب الأحيان. والنقاط الأكثر سلبية التي أظهرتها الدراسات تدور حول الشراكة، تصطبغها بشكل ملازم مشكلة المالية، وهذه المشكلة هي قيد الحل أحيانا. الديمومة غير مؤمنة بالقدر الكافي. ويبقى التأثير، نظرا للتركيب الأول، محصورا بالمشروع. ويصعب تقييمه بالنسبة لمشاريع التنمية المحلية التي تستلزم مشاريع طويلة الأمد. إن هذا التأثير بالنسبة للعديد من المشاريع إيجابي جدا على صعيد التنمية البشرية.

أما التأثير كبرنامج تشاوري فقد كان هامشيا جدا في حياة المشاريع وتطورها طالما أن المكونات على أساس المواضيع لم تعمل وأن الأقلية ما زالت في بداياتها وتجميع الخبرات لم يبدأ إلا من خلال الرسالة. لقد أتاح هذا التأثير رفع عزلة الجمعيات المحلية.

تعطي أجوبة المنظمات غير الحكومية المغربية على استمارة أسئلة التقييم بعض العناصر عن رؤية الجنوب :

- الانتقادات التي تطال تركيب البرنامج وبنوع خاص طابعه المفرط في طموحه هامة،
- عجز في الشراكة أخذ يتقلص تدريجيا،
- الشفافية المالية غير مؤمنة بالقدر الكافي،
- لكن الدينامية الجماعية تعززت بإيجاد أماكن يفترض أن تكون مستديمة، وهناك ضرورة وجود مكتب قوي يملك المزيد من السلطة والمسؤولية في الرباط،
- الرسالة معاشة كتجربة إيجابية رغم بداياتها الصعبة،
- الانفتاح على السلطات المحلية المغربية.

❖ يتبين أن الأقلمة صائبة وفعالة

ويصح ذلك بنوع خاص بالنسبة لعمل المنظمات غير الحكومية المغربية الشبكي. وكفاية هذا العمل جيدة قياسا بقلّة الإمكانات المخصصة لهذا النشاط. يجب اعتبار عملية الأقلمة كمرحلة إختبارية يتعين إعادة تنشيطها بسرعة بعد العمل على البرنامج الثاني. ولا بد من القيام بتفكير أكثر تعمقا حول الإستراتيجية أو الاستراتيجيات الواجب تطويرها.

والتحور الذي تم إيجاده بين التنظيم على أساس المكونات والتنظيم على أساس المناطق هو الدليل عن الإرادة والقدرة على التطور لدى جميع فاعليات البرنامج التشاوري، وهذا ما يعتبر جانبا فائق الإيجابية للبرنامج. وتصبح المكونات ركائز المواضيع وبشكل أدق ركائز عملية رسملة البرنامج، فتعزز التعاون بين المنظمات غير الحكومية الفرنسية، بينما تعزز المناطق التأثير البرامجي وتحفز تبادل الممارسات والخبرات بين الجمعيات المغربية والمشاريع، وتسهم في تعزيزها.

❖ إدماج مقاربتى المناطق والمواضيع هامة لإضفاء المزيد من التأثير على أي برنامج تشاوري

لا بد من التنويه بالمرونة وقابلية التكيف اللتين أظهرهما جهاز إدارة البرنامج، ولا سيما وزارة الخارجية الفرنسية على صعيد التسيير الإداري والمالي، باعتبارهما عاملا حاسما على صعيد تطور البرنامج ونجاحه. إلا أن "زيادة قيمة البرنامج" غير كافية بالنسبة لثلاث نقاط:

• التأثير المضخم ("تأثير الرافعة") ضعيف

إن الأموال المتوفرة في المغرب للمنظمات غير الحكومية كبيرة ومتنوعة (إن على المستوى الدولي أو على المستوى الوطني) مقارنة ببلدان نامية أخرى. وهذا ما يتيح لنا التشديد على أن البرنامج التشاوري كان يمكن، لا بل كان ينبغي، أن يكون بمثابة "رافعة" لتمويلات مكملة (إما تمويلات مشتركة تطال البرنامج المعد أو تمويلات لنشاطات جديدة أو ذات ميزانية منتقصة). لم يتحقق ذلك إلا في حالات نادرة وكان البحث الجماعي عن الأموال شبه معدوم. وسرعان ما تم التخلي عن فكرة إدماج مشروع لدى الاتحاد الأوروبي. إن الشق المتعلق بتعزيز الإمكانات على مستوى "هندسة المشاريع" والبحث عن الأموال أمر أساسي وربما كان مغلا في المدى القصير. إن قلة اللجوء للتمويلات المغربية أمر يدعو للقلق إذا ما فكرنا بديمومة المشاريع. والملاحظات التي سمعناها حول ضالة الأموال المتاحة في المغرب غير صحيحة وناجمة بالدرجة الأولى عن نقص في المهارة والاندفاع على هذا الصعيد.

• مدى الظهور محدود

للبرنامج التشاوري ظهور محدود جدا إن في فرنسا أو في المغرب. فقد افترق في الحقيقة لسياسة تواصل جماعية إن تجاه المؤسسات أو تجاه القطاعات غير الحكومية ووسائل الإعلام. والأمر نفسه يسري على المنتفعين. أما الأقلمة، بالمقابل، فقد أتاحت الظهور على مستوى الهيئات الإقليمية، والمنظمات غير الحكومية الأخرى والمنتفعين. أما على المستوى المؤسسي المغربي، فإن مساهمة دوائر السفارة الفرنسية لم تؤمن ظهورا حقيقيا بدفاعها عن صوابية البرنامج وكفاءته.

• جاء انفتاح البرنامج على المجتمع المدني محدودا

بالإجمال، فإن انفتاح البرنامج التشاوري للمغرب على المنظمات غير الحكومية الأخرى ومكونات المجتمع المدني بقي محدودا وظرفيا خلال المؤتمرات واللقاءات الإقليمية. فهو وليد المنظمات غير الحكومية التي نظمت التظاهرات وليس ناجما عن إستراتيجية أعدتها البرنامج. وبنوع خاص، فإن النقاش حول البرنامج التشاوري الثاني (PCM2) لم يدمج إلا في حالات نادرة هياكل أخرى وهذا ما كان من شأنه السماح بنقاش أوسع نطاقا حول موضوع الشباب.

الاستنتاجات العامة للتقييم

شهد قطاع الجمعيات والرابطات في المغرب انطلاقة كبيرة خلال العقد الماضي وتشكل الجمعيات أرضية ممتازة للتعبير عن احتياجات السكان الجديدة. والنتائج الملموسة بادية اليوم. غير أن جزءا كبيرا من نسيج الجمعيات فتي ويفتقر للخبرة وينمو بإمكانيات محدودة. ويتفق مسؤولو الجمعيات على الاعتراف بوجود عدد من المشاكل مثل : نقص في الوضوح على صعيد الأهداف ومجالات التدخل (الأولوية، التقييم)، ضعف الروح المهنية، ضعف مدى ظهور البرنامج، ضعف انفتاح مجالات الجمعيات على بعضها.

على مستوى السلطات العامة المغربية، تجري الآن عملية إضفاء الديمقراطية على الحياة السياسية والاجتماعية. وقد تسارعت هذه العملية مع وصول حكومة من المعارضة إلى السلطة عام 1998 واعتلاء الملك محمد السادس العرش عام 1999.

❖ البرنامج التشاوري للمغرب صائب ومتوافق مع تحليل التطور السياسي في المغرب

يلبي البرنامج احتياجات ملموسة لعالم الجمعيات. فهذا البرنامج، رغم كونه في الأساس عرضا فرنسيا، يفي بمجملة برغبات وتوقعات حقيقية ويبدو بالتالي صائبا. كما أن توافق أهدافه مع استراتيجية حكومتي فرنسا والمغرب جيدة. فهو يتماشى مع محاور الشراكة الفرنسية المغربية والخطوط العامة للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية التي أطلقها العاهل المغربي. ويتعين تعزيز هذا التماسك عن طريق تفعيل جميع أوجه التكامل للتعاون الفرنسي في المغرب، وبنوع خاص على مستوى دعم المنظمات غير الحكومية المحلية ودعم عملية اللامركزية خصوصا.

❖ "زيادة قيمة" البرنامج التشاوري هي قيد التأكيد. أصبحت الدينامية الجماعية للبرنامج إيجابية إلى حد بعيد، إنما يجب تعزيزها.

على الرغم من أوجه العجز الهامة في البداية (نقص التوضيح، بالنسبة للعديد من فاعليات الشمال وجميع فاعليات الجنوب، لما يعنيه البرنامج التشاوري وما هي الأخطاء التي يجب محاولة تفاديها، إعداد البرنامج في الشمال بصورة رئيسية، رؤية استراتيجية مبالغ في طموحها وغامضة أدت إلى منطوق "شباك مشاريع" بالنسبة للعديد من المنظمات غير الحكومية) فقد ترسخت تدريجيا "دينامية البرامج" ابتداء من الجمعية العمومية للمنظمات غير الحكومية المغربية المنعقدة في سطات في شهر جويليه 2003. وقد أتاحت هذه الجمعية العمومية إعادة التوازن بين الشمال والجنوب ودخول المنظمات غير الحكومية المغربية إلى الميدان كقوة اقترحت إلى جانب المنظمات غير الحكومية الفرنسية. تبقى "دينامية البرامج" في الجنوب ضعيفة ومرتبطة بشكل رئيسي بالأقلية. هذا وإن بناء البرنامج عند منطلقه في الشمال ظل لفترة طويلة عائقا أساسيا. والاشترك الهام لبعض منظمات غير الحكومية الجنوب في بناء البرنامج التشاوري الثاني (PCM2) يصحح العجز الذي طال منذ البدء البرنامج الأول الذي تم "تركيبه" بصورة رئيسية في الشمال.

❖ تأكدت منفعة الرسملة

إن محاور العمل الخاصة بالرسملة صائبة. غير أن تملكها من الجنوب يبقى غير كاف لأنها ارتكزت حتى الآن أكثر مما ينبغي على عدد محدود من الجمعيات الرائدة. غير أنها أتاحت تعزيز قدرات المنظمات غير الحكومية التي نشطت فيها. إن رسملة لكل مشروع على حدة كان من شأنها أن تنتج فهما أفضل لما تعنيه الرسملة من قبل المنظمات غير الحكومية الصغيرة وأن تسمح خصوصا بمشاركة المتنفعين. لكنها أتاحت في الشمال، وبدرجة أقل في الجنوب، تحسين معرفة المنظمات غير الحكومية ببعضها وعملا مشتركا يسمح بإرساء قاعدة للمستقبل.

الاجتماعات مع فاعليات البرنامج

أتاحت هذه الاجتماعات مقارنة عناصر التقييم التي أظهرتها دراسة المستندات المكتوبة والتحقق من هذه العناصر. وقد أبرزت الجوانب الشخصية، لا سيما اتخاذ المواقف وكيفية إدراك الأمور، وهو ما يصعب استشفافه من المستندات. جرت الاجتماعات على نحو نصف توجيهي بشكل يتيح "استجواب" الجوانب الثلاثة التي يغطيها التقييم (المشاريع، الجانب الاستعراضي، الجانب المؤسسي)، مع التشديد على نواح خاصة وفق المحاورين. هذا وإن اللقاءات مع الممولين الدوليين (الدولي والتعاون الخارجي) أو المحليين في المغرب والأشخاص-الموارد سمحت بتشكيل رؤية جامعة عن التعاون غير الحكومي في المغرب.

دراسة المشاريع الميدانية في المغرب

جمعت بين دراسة الملفات ودراسة الميدان. وتم اختيار المشاريع التسعة المرشحة لدراسة أكثر دقة مع لجنة قيادة التقييم على أساس شبكة انتقاء. تمت زيارة المشاريع في الميدان وجرت لقاءات مع الموظفين الإداريين ومع الكوادر الفنيين أيضا. وإلى جانب التحليل العام لمختلف مؤشرات المشاريع، فقد أتاح ذلك تكوين فكرة أكثر دقة عن درجة تفهم المنظمات غير الحكومية المغربية وموافقتها وانخراطها في جهاز البرنامج التشاوري للمغرب وفي مختلف أهدافه الشاملة. وقد تركز الانتباه بنوع خاص على الروابط مع السلطات المحلية. هذا وأرسلت استمارات أسئلة إلى مجمل المنظمات غير الحكومية المغربية حول هوية تلك المنظمات وتقييمها للبرنامج.

إدراك المنتفعين

أتاحت المقابلات الفردية واللقاءات الجماعية فهما أفضل لدينامية المشاريع وتأثيرها الفعلي على المجتمع المدني وحياة المنتفعين. وقد حلت، عند كل مرحلة وعلى مستويات مختلفة حسب المستندات والمحاورين، المسائل التالية :

- صوابية البرنامج والمشاريع المنفذة ميدانيا، لا سيما بالنظر لاحتياجات وطلبات الشركاء المغربيين وتلائمه مع السياسات العمومية للسلطات العامة الفرنسية المغربية وبأنواع خاص بالنسبة للمجتمع المدني.
- التماسك على مستوى أدوات التعاون الموضوعية كما على مستوى الوسائل المحشودة والمشاريع فيما بينها، وغيرها من الأعمال المباشرة في الحقول نفسها.
- الفعلية، وبأنواع خاص حسن إدارة المسائل المالية والتقييد بالالتزامات.
- الفاعلية، إن على مستوى الإنجازات المقررة والمنفذة أو غير المنفذة، أو على مستوى التأثيرات غير المتوقعة في ما يمكن أن تتطوي عليه من جوانب إيجابية أو سلبية.
- الكفاية، وهي تدرس العلاقة بين تكاليف الأعمال ومكاسبها.
- التأثير على مستوى نتائج الأعمال في الأجلين القصير والمتوسط إن بالنسبة للحد من الفقر أو بالنسبة لتعزيز المجتمع المدني.
- الاستدامة على المستوى الإداري والمالي والسياسي والثقافي، وكذلك على مستوى قدرات حفز طرائق جديدة للشراكات مع المجتمع المدني المغربي وإمكانات تكرار الجوانب الإيجابية للبرنامج.

اجتماعات "الاسترداد"

تم اجتماعا مرحلة مع لجنة قيادة التقييم. عقد اجتماعا استرداد في المغرب، واحد لتقديم التقرير المؤقت في سبتمبر 2005 مع لجنة التنسيق المغربي والآخر في ديسمبر 2005 بحضور كافة المنظمات غير الحكومية الفرنسية والمغربية وممثلين عن وزارة الخارجية الفرنسية ورئيس لجنة قيادة التقييم.

وقد أتاحت جملة هذه المقاربة المنهجية المتنوعة إعداد محصلة عامة للبرنامج التشاوري ورسم تسلسله وتطورات الحاسمة وتطورات الأهداف المعلنة للبرنامج ووضع موضع التنفيذ. وقد اختير لهذه المقاربة أن تكون دينامية ومشاركة وبرامغائية.

خلاصة

إن تقييم البرنامج التشاوري للمغرب (PCM) جاء بناء على طلب من وزارة الخارجية الفرنسية في ربيع عام 2005. وقد تم بين منتصف جوان ومنتصف سبتمبر 2006.

يندرج البرنامج التشاوري للمغرب في إطار عملية التعاقد الجديد بين السلطات العامة الفرنسية والفاعليات غير الحكومية. وهو يجمع 14 جمعية فرنسية و 35 جمعية مغربية. وتشارك وزارة الخارجية الفرنسية بتمويل هذا البرنامج، الذي تبلغ قيمته 4 498 731 يورو، بحدود 2 300 000 يورو على فترة ثلاث سنوات، أي ما يمثل 51.3 % من إجمالي ميزانيته.

أما الأهداف العامة للبرنامج، فهي التالية:

- مكافحة الفقر وعدم المساواة؛
- الإنتاج التشاوري للخدمات والثروات، لا سيما عن طريق حفز النشاطات المولدة للمداخل؛
- تحصيل الحقوق ودعم فك عزلة السكان المحرومين (الإقليمية والاجتماعية والمؤسسية)؛
- بناء شراكة أصلية بين المنظمات التضامن الدولية OSI الفرنسية والمنظمات غير الحكومية المغربية، على أن تتدرج في دينامية إقليمية أوروبية-متوسطة.

يشمل البرنامج قسمين:

- قسم يتعلق "بالتحريك العام" ويعنى بجميع الجوانب "المستعرضة" للبرنامج.
- وقسم يتعلق "بالمكونات الموضوعية"، نسبة للمواضيع أو مجموعة المواضيع، وقد حددت ثلاثة منها جمعت المشاريع ضمنها: التنمية المحلية، التنمية الاقتصادية، التنمية المؤسسية وتحصيل الحقوق.

جاء التقييم في نهاية البرنامج (المتوقع في أكتوبر 2005) وقد تزامن مع نهاية أعمال رسملة برنامج تشاوري ثان والإعداد له. وباستثناء عملية الإعداد، فإن البرنامج الثاني المذكور لا يدخل في حقل التقييم.

طالت التحاليل:

- بيئة البرنامج؛
- تأريخه وتحليل الحوادث البارزة؛
- هياكل التسيير الإدارية والسياسية والمالية؛
- تحليل المشاريع؛
- تحليل النشاطات "المستعرضة" : عملية الرسملة، المكونات الموضوعية والعمل الإقليمي، مدى ظهور البرنامج.

كان القصد من التقييم صياغة أحكام حول البرنامج وكيفية تنفيذه من أجل التوصل إلى توصيات بالنسبة للبرنامج التشاوري الثاني (PCM2) وبشكل أعم بالنسبة للبرامج التشاورية المتعددة الفاعليات.

بعد تذكير مقتضب بالطريقة، تعرض هذه الخلاصة الاستنتاجات والتوصيات العامة.

طريقة التقييم

ارتكز عمل التقييم على مقاربات خمس :

دراسة مستندات مرحلة إعداد البرنامج التشاوري للمغرب ووضعه موضع التنفيذ

تركزت هذه الدراسات على أربعة محاور : المالية، أدوات التنظيم والتشاور الخاصة بالبرنامج وتطورها، مضمون البرامج المستعرضة والتواصل الخارجي.

*Vente de tapis
artisansaux (Migration
& Développement)*



*Salle de couture de
l'Association
"Solidarité et
Développement"*



*Séminaire stratégique
"Carrefour associatif"
(Khemisset)*



*Atelier de travail
du PCM –
Réseau Carrefour*



*Eco-tourisme :
organisation de
circuits muletiers*



Séance de travail



1. Présentation du Programme Concerté Maroc (PCM)

“Le Programme Concerté Maroc a vu le jour à l’occasion de l’ “année du Maroc” en France en 1999. Il s’inscrit dans la politique de coopération franco-marocaine définie dans la déclaration commune franco-marocaine lors de la visite du chef de gouvernement français au Maroc. Celle-ci marque le lancement d’un “partenariat global”, un partenariat de sociétés qui doit favoriser la reconnaissance de la société civile marocaine. Parmi les priorités de ce partenariat, la lutte contre la pauvreté et les inégalités et l’appui à la construction d’un État de droit (bonne gouvernance) occupent une place prépondérante.” ¹

Le programme concerté Maroc (PCM) s’inscrit dans le processus de nouvelle contractualisation entre les pouvoirs publics français et les acteurs non-gouvernementaux. Il regroupe 14 associations françaises et 35 associations marocaines et prévoit des activités transversales au niveau de chaque composante et sur l’ensemble du partenariat. Ce programme, d’un montant global de 4 498 731 €, est cofinancé par le MAE à hauteur de 2 300 000 € pour une période de trois ans soit 51,3 % du budget total.

Les objectifs généraux du PCM :

- la lutte contre la pauvreté et les inégalités ;
- la production concertée de services et de richesses, notamment par la promotion des activités génératrices de revenus ;
- l’accès aux droits et le soutien au désenclavement (territorial, social, institutionnel, etc.) des populations défavorisées ;
- la construction d’un authentique partenariat entre OSI françaises et ONG marocaines, inscrit dans une dynamique régionale euro-méditerranéenne.

Les objectifs spécifiques :

- le renforcement du milieu associatif marocain de façon à consolider ses compétences techniques, institutionnelles et financières pour agir sur le développement local ;
- l’ouverture du milieu associatif aux autres acteurs sociaux et politico-institutionnels du développement ;
- l’appui à la formation, l’appui institutionnel et le renforcement de la concertation entre les associations, les collectivités territoriales, les universités et le secteur privé.

Les résultats attendus :

- la concertation entre les acteurs de la coopération française dans leurs interventions avec la société civile marocaine est satisfaisante et devient une pratique régulière. Le décloisonnement des actions des divers acteurs est réussi et les complémentarités dans l’action de solidarité sont nombreuses ;
- un processus de désenclavement à tous les niveaux et d’accès au droits est mis en œuvre sur la base d’un partenariat élargi et consolidé entre les OSI françaises et les ONG marocaines ;
- le rôle des ONG marocaines dans la production de services et de richesses est reconnu et médiatisé auprès de l’opinion publique locale et régionale. Leurs capacités institutionnelles sont rehaussées à un niveau qui leur permet d’occuper une place prépondérante dans les grands débats de société et dans la définition et la mise en œuvre de politiques de développement nationales et régionales.”²

Le programme comprend deux volets :

- un volet animation générale en charge de tous les aspects transversaux du programme ;

1) Termes de référence de l’évaluation du PCM

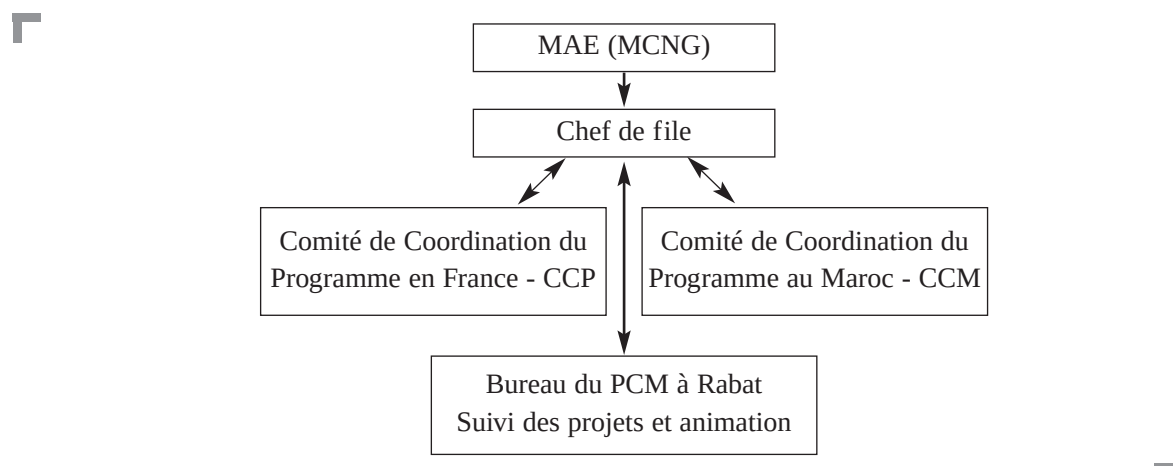
2) Tiré de l’annexe 2 des termes de référence

- un volet “composante thématique”. Trois thématiques sont définies dans lesquelles les projets sont regroupés : développement local, développement économique, développement institutionnel et accès aux droits.³

Il faut noter qu’il n’existe pas de cadre logique de l’ensemble du programme. Ce dernier est structuré autour de quatre instances :

- de maîtrise d’ouvrage conjointe : la Mission de coopération non gouvernementale du Ministère des Affaires étrangères (MCNG) et le Chef de file des OSI françaises impliquées dans le PCM ;
- de maîtrise d’ouvrage déléguée : les responsables de chacune des 3 composantes : le Chef de file et les 3 responsables de composantes constituent le Comité de Coordination du Programme (CCP) ;
- de maîtrise d’œuvre : les 14 OSI françaises impliquées dans le PCM ;
- de maîtrise d’œuvre associée : les ONG marocaines dont les projets ont été retenus ; ces ONG ont constitué un Comité de Coordination Maroc (CCM), homologue du CCP français.⁴

Figure 1: organigramme général des structures du PCM



L'évaluation⁵ se situe en fin de programme (prévu pour octobre 2005), elle est concomitante de la fin des travaux de capitalisation et de la préparation d'un second PCM. Volontairement nous n'avons pas tenu compte de la proposition pour un PCM 2, celle-ci ne rentrant pas dans le champ de l'évaluation. Nous avons en revanche tenu compte du processus d'élaboration.

Compte tenu de la diversité des champs de l'évaluation, le rapport analyse successivement :

- l'environnement du PCM ;
- l'historique et l'analyse des événements marquants ;
- les structures de gestion administratives et politiques et les finances ;
- l'analyse des projets ;
- l'analyse des activités transversales : le processus de capitalisation, les composantes thématiques et le travail régional, la visibilité du programme.

Sur la base des analyses évaluatives, il dégagera :

- les conclusions générales ;
- les recommandations pour un PCM 2 et plus généralement pour les PCPA (programmes concertés pluri acteurs).

3) Listes des projets en annexe

4) Idem 1

5) Termes de référence en annexe

2. L'environnement du PCM

2.1 Environnement socio-économique

“De larges franges de la population marocaine, et des zones entières du territoire national vivent dans des conditions difficiles, et parfois dans une situation de pauvreté et de marginalisation, qui est incompatible avec les conditions d’une vie digne et décente”. Cette citation est celle du chef de l’État du Maroc. Dans son discours du 18 mai 2005, le Roi du Maroc a lancé ce qu’il appelle **l’Initiative Nationale du Développement Humain (INDH)**⁶.

Selon les données officielles, 17,8% de la population totale vit dans la pauvreté relative, dont 8,8% dans une pauvreté absolue⁷. La pauvreté relative, comme la pauvreté absolue sont plus fortes dans le monde rural que dans le monde urbain : 23,1% contre 6,3% pour la pauvreté relative, 13,8% contre 2,9% pour la pauvreté absolue.

Les manifestations les plus criantes de la pauvreté sont le logement insalubre sans eau potable ni électricité, l’alimentation insuffisante et déséquilibrée, les soins de santé précaires, l’analphabétisme.

En effet, jusqu’aux débuts des années soixante-dix du siècle dernier, le secteur privé et surtout l’État étaient vus comme étant les principaux acteurs politiques, économiques et sociaux. Cependant, durant la décennie quatre-vingt, les limites opérationnelles de ces deux entités sont apparues au grand jour, catapultant sur la scène économique et politique les acteurs de la société civile et plus exactement les ONG.

Celles-ci sont de plus en plus considérées comme un partenaire à part entière du développement et de la régulation des sociétés au même titre que les pouvoirs publics et le secteur privé. Les initiateurs de la notion de “bonne gouvernance” sont pour beaucoup dans la revalorisation récente du statut des ONG, de leur transformation de “solution palliative” ou “alternative” en acteur important du développement. Bien que leur origine soit ancienne, la profusion des expressions “gouvernance” et “bonne gouvernance” date de la fin des années 1980 concomitamment à celle de “mondialisation” et de “globalisation”.

Aussi, depuis la fin de la décennie quatre vingt, sous l’influence d’une batterie de variables, notamment le consensus général sur les choix démocratiques et la nécessité de réunir les conditions de la mise en pratique de la “bonne gouvernance”, les ONG se sont avérées être un levier important pour concrétiser ces options.

La bonne gouvernance réfère à une re-précision de l’articulation entre l’État, la société et le marché. Elle prêche une reconstruction générale des ordres politiques internes entre les États, le privé et la “société” civile. L’approche en termes de gouvernance, en mettant en avant une nouvelle manière de concevoir la gestion des affaires publiques, loin des perceptions traditionnelles centrées sur l’État, exprime **le besoin de dépasser l’approche institutionnelle d’action publique et de s’acheminer vers une analyse des multiples acteurs** qui ne sont pas tous les acteurs politiques officiels.

Il est possible de dire qu’aujourd’hui le rôle des ONG, comme acteur du développement, embrasse quasiment tous les domaines : l’emploi, le soutien à la création d’entreprises, la mise en place de projets agricoles, la formation professionnelle, les services urbains fondamentaux (transports, eaux, égouts, aménagement des espaces verts, propreté), la lutte contre la pollution, la lutte contre la corruption en

6) L’INDH est sous-tendue par trois principes : une approche intégrée des politiques publiques, un financement principal mais non exclusif du budget public de l’État, un meilleur ciblage des zones les plus défavorisées.

7) La pauvreté relative est calculée sur la base d’un revenu mensuel moyen de 1.700,00 DH par ménage, et la pauvreté absolue sur la base d’un revenu moyen mensuel de 1.300,00 DH par ménage.

faveur d'une administration transparente et efficace, la défense des droits de l'homme des droits de la femme, etc. Ainsi, l'une des grandes expressions de la société civile ces dix dernières années est **l'émergence en force du mouvement associatif** et de son rôle dans un éventail de plus en plus large de domaines touchant le développement local, la santé, les droits de l'homme, la sensibilisation, etc.

En fait, le mouvement associatif au Maroc demeure majoritairement urbain, et ses dirigeants sont issus de classes moyennes et supérieures urbaines. En dépit d'une profonde tradition d'entraide et de solidarité communautaire, la délégation des responsabilités au sein des associations a beaucoup de chemin à faire. Aussi, le constat est que la quasi-totalité de ces associations fonctionnent en ordre dispersé sans échange véritable d'informations et d'expériences entre elles. Une tendance à la mise en réseau est en train de se concrétiser entre des associations ayant des affinités et/ou des objectifs communs, sous le poids de thèmes mobilisateurs internes (statut de la femme, droits de l'homme) ou externes tels les programmes de coopération internationale (Programme Concerté Maroc).

L'usage de l'appellation ONG (Organisation Non Gouvernementale) est récent au Maroc. Il date du milieu des années quatre-vingt. Ce concept, manquant d'assise juridique au Maroc, recouvre des réalités associatives diverses par notamment les dimensions, les structures, les objectifs, les domaines d'action, la nature du rapport avec les pouvoirs publics...

L'extension du tissu associatif dénote un dynamisme indéniable de la société civile à telle enseigne que certains analystes n'hésitent pas à avancer que "ce qui bouge aujourd'hui au royaume chérifien, c'est avant tout le mouvement associatif"⁸. D'autres parlent même de l'inauguration d'une économie politique de la participation. En effet, le dynamisme des ONG apparaît clairement par l'essor de ce secteur social ces quinze dernières années et par leur importance quantitative : les estimations vont de 17 000 à 30 000 associations⁹. Dernièrement, le Secrétariat Général du Gouvernement avance les chiffres de 30000 associations dont 3000 étrangères et 114 associations ayant la qualité d'utilité publique. L'histoire du Maroc nous rappelle l'existence de formes associatives telles que "groupes tribaux" et des "conglomérations de grandes familles" qui participèrent notablement aussi bien à la structure sociale marocaine qu'à la vie quotidienne. Parmi les différentes formes de solidarité intercommunautaire, on trouve l'Agadir¹⁰, la Twisa¹¹. Les mutations socio-économiques que connaît la société marocaine acculent ces formes de solidarité communautaire à perdre de leur force. Cependant, la logique présidant à l'assistance mutuelle à la base de ces organisations traditionnelles demeure profondément enracinée dans les comportements et les attitudes constituant même un levain pour les formes modernes de partenariat et de développement participatif.

Durant la période du protectorat (1912-1956), les Marocains n'étaient pas juridiquement autorisés à créer des associations. Seuls les Français et les étrangers avaient cette possibilité. Le dahir de 1941 a placé la création d'association sous la juridiction des autorités gouvernantes du protectorat français.

8) Guilaïn Denoeux et Lenrent Gateau "L'essor des associations au Maroc : à la recherche de la citoyenneté ?", *Monde arabe Maghreb/Machrek* n° 150, oct-déc. 1995,

9) Fatima Mernissi "Aït Derbouille", *FENNEC*, 1995.

Fouad M. Ammor "L'État à l'épreuve du social" *REMALD*, 2003.

10) Une forme d'organisation évoluant autour des greniers collectifs fortifiés servant de refuges aux tribus et à leurs stocks de céréales en cas d'attaque par des tribus guerrières. En temps de paix cette modalité perd de son importance.

11) Modalité d'entraide mutuelle bien connue dans le monde rural, il s'agit de groupes importants d'assistance mutuelle et volontaire, constitués périodiquement pour entreprendre des travaux exigeant beaucoup de main d'œuvre tels que la construction ou l'entretien de canaux d'irrigation.

2.2 Les grands moments des réformes du Maroc moderne

Au Maroc depuis quelques années, deux faits importants ont contribué à accélérer le processus de démocratisation de la vie politique et sociale, il s'agit d'abord de :

- l'arrivée au pouvoir en 1998 d'un gouvernement d'alternance, ayant eu à sa tête de 1998 à 2002 un opposant au régime d'Hassan II, en l'occurrence A. Youssoufi, l'ex premier secrétaire du parti de l'Union Socialiste des Forces Populaires. Cette période fut caractérisée par l'ouverture d'un nombre important de chantiers de réformes touchant de larges domaines ;
- l'accès au trône du jeune monarque Mohammed VI appelé "Roi des pauvres" étant donné ses gestes et actes à l'égard des couches sociales se situant au bas de la hiérarchie sociale et dernièrement son programme articulé autour du développement humain et du soutien aux couches marginalisées.

En fait, trois grands moments de réformes peuvent être distingués :

- Les années soixante-dix : depuis le milieu de la décennie soixante-dix (1975) une série de réformes sont mises en œuvre pour des raisons internes et externes. Il s'agit plus précisément de ces réformes amorcées, suite aux deux coups d'État (1971 et 1972) et suite à la quête d'un consensus politique intérieur autour de la marocanité des territoires sahariens, récupérés après la Marche Verte (1975) ;
- Au début des années 1980 : une autre série de réformes socio-économiques et financières libérales a été amorcée et s'est traduite par l'adoption d'un Plan d'ajustement structurel (PAS) avec l'appui des institutions financières internationales.

Ces réformes, qui visaient la réduction des déficits et la correction des déséquilibres macroéconomiques, ont eu un "coût" social élevé suite à la réduction drastique des dépenses sociales ;

- Depuis 1992, une troisième vague de réformes politiques a été mise en œuvre suite à la décomposition du bloc soviétique, deux révisions constitutionnelles successives ont été engagées. Les principales réformes politiques et institutionnelles qui ont pris forme sont les suivantes :

- La création du Conseil consultatif des droits de l'Homme (1990) ;
- La libération des prisonniers politiques et retour des exilés (août 1991, juillet 1993 et mai 1994) ;
- La mise en place de tribunaux administratifs (1993) ;
- La création du ministère chargé des droits de l'Homme (1993) ;
- La création du Conseil constitutionnel (1994) ;
- La création du Conseil consultatif pour le suivi du dialogue social (1994).

Le processus de réformes s'est poursuivi avec l'alternance gouvernementale (1998), l'avènement du nouveau roi (1999), et l'arsenal des questions sociales et culturelles :

- La création en 2001 de l'Institut royal de la culture amazighe (IRCAM) chargé d'œuvrer pour la réhabilitation de la langue et la culture amazighes ;
- La création en décembre 2001 de l'institution Diwan Al Madhalim qui se veut un instrument dédié au développement de l'intermédiation entre les citoyens et l'administration ;
- L'adoption d'une mesure de discrimination positive en faveur des femmes lors des élections législatives en septembre 2002, à travers le recours à une liste nationale. Ce procédé avait permis l'accès de 30 femmes à la première Chambre du parlement, en plus des cinq femmes qui ont été élues sur des listes locales ;
- La réforme du code de la famille dans un sens d'égalité des sexes et de progrès social (octobre 2003), mettant ainsi fin à une situation d'injustice et de discrimination à l'égard des femmes qui durait depuis 1957 ;

- La création de l'Instance Équité et Réconciliation (janvier 2004) destinée à achever le travail de la précédente Commission indépendante d'arbitrage pour l'indemnisation, en recherchant la vérité sur les violations des droits de l'homme liées aux disparitions forcées et aux détentions arbitraires qui ont eu lieu durant ce qu'on appelle communément "les années de plomb".
- La création du Haut Conseil Audiovisuel (novembre 2003) ;
- La récente restructuration du ministère des Habous et des Affaires islamiques avec, notamment, la réactivation des Conseils régionaux et du Conseil supérieur des Ulémas. Ceux-ci ont d'ailleurs vu l'entrée, pour la première fois, de 36 femmes dans leur composition. La nouvelle réforme comporte aussi la mise en place d'une stratégie visant le renouveau du discours religieux dans le sens de l'ouverture, de la modération et de la tolérance.

Le 18 mai 2005, le Roi du Maroc dans un de ses discours a lancé l'Initiative du Développement Humain (INDH) en déclarant que "de larges franges de la population marocaine, et des zones entières du territoire national vivent dans des conditions difficiles".

Le discours officiel sur la société civile et sa nouvelle stratégie participative vis-à-vis du mouvement associatif est favorisé par un contexte international permettant un débat explicite de certains sujets demeurés longtemps tabous. L'État semble encourager aussi bien la pluralité des associations pour éviter la constitution d'une élite associative, que la création d'un ministère chargé des Droits de l'Homme en novembre 1993 en tant "qu'offre étatique de réforme". La création d'un Ministère chargé du Développement Social et de la Solidarité, précise la volonté de rehausser l'Action Sociale au niveau des priorités de l'État.

2.3 La vie associative du Maroc indépendant

Trois moments clés

La période se situant entre 1958-1973 fut caractérisée par une grande souplesse. Le droit d'association institué par le dahir du 15 novembre 1958 exprime la volonté de relâcher les obstacles juridiques posés par les autorités du protectorat et préciser l'option libérale affichée officiellement à l'égard du social et de l'économique. De ce fait, les associations ont évolué dans le cadre du code des libertés publiques de 1958.

La seconde période se situant entre 1973-1984 fut marquée par une grande exigence à l'égard de l'exercice des associations. Commenant par la promulgation du dahir de 1973, elle constitue une régression dans l'exercice des libertés publiques et notamment celle d'association. Les dispositions de ce nouveau dahir en termes de reconnaissance, de dissolution et de sanctions mirent un terme à l'esprit libéral du dahir de 1958. Les nouvelles dispositions du dahir de 1973 accordent une plus grande discrétion de décision aux Autorités quant à la légalisation des ONG sans leur imposer de délai de réponse. Le choix des Autorités de ne pas donner suite à une demande équivaut à un refus d'en octroyer le statut légal. Dorénavant, une association n'a pas le droit d'exercer tant qu'elle n'est pas en possession d'un reçu de dépôt de la demande. Quant à la dissolution d'une association, si le texte de 1958 impose une procédure judiciaire initiée à la discrétion des Autorités, celui de 1973 permet à celles-ci de dissoudre des ONG par simple décret. En dépit de ces restrictions, à placer dans une atmosphère de méfiance suite aux deux coups d'État de juillet 1971 et d'août 1972, un grand nombre d'associations se sont constituées pendant cette période.

La période inaugurée à partir de 1984 se caractérise par une relance importante de l'activité associative. En effet, sous la pression et des facteurs internes et des facteurs externes, la vie associative au Maroc connaît un regain d'intérêt. La crise financière du milieu des années quatre-vingt et le déclin de la qualité de vie induit par l'application du Programme d'Ajustement Structurel a obligé les Autorités marocaines à davantage de souplesse dans l'interprétation et l'application du texte de 1973. Les changements survenus à l'échelle internationale ont également été bénéfiques au mouvement associatif marocain. La décomposition de l'empire soviétique et des régimes centralisés et interventionnistes d'une part et les nouvelles conditions relatives à la démocratie et aux droits de l'homme liées à l'aide internationale¹² d'autre part ont encouragé l'essor associatif au Maroc.

Autrement dit, le mouvement associatif a connu une évolution ascendante depuis la fin des années quatre-vingt sous l'impulsion aussi bien des pouvoirs publics (de grands domaines sont laissés vacants par ceux-ci suite au Programme d'Ajustements Structurels d'où sollicitation d'intervenants sociaux) que des organismes internationaux (pour lesquels les ONG jouissent d'une bonne crédibilité et connaissent souvent mieux le terrain social que les pouvoirs publics).

Les catégories d'association

Des facteurs non moins importants expliquent l'encouragement du mouvement associatif tels que l'accroissement du chômage, l'élargissement de la population urbaine et surtout la perte de confiance en les perspectives d'avenir. **Face à ces changements rapides, les ONG s'avèrent être des mécanismes sociaux de régulation et d'adaptation, et parfois de contestation.**

Il est à rappeler que ces acteurs sociaux sont à différencier notamment quant à leur degré d'autonomie par rapport aux pouvoirs publics et la nature de leurs activités. De ce fait, trois catégories d'association, non exclusives les unes aux autres sont à distinguer :

- **Les associations dites régionales** : créées à partir du milieu des années quatre-vingt par de hautes personnalités de l'administration. Ces associations présentent leurs actions comme complémentaires de celles des élus et des autorités. Bénéficiant du statut d'utilité publique dès le départ, elles jouissent de nombreux avantages. Elles bénéficient parallèlement d'une bonne couverture médiatique. Considérées comme nouveaux "relais" de l'État, elles remplissent la fonction d'intégration (d'encadrement) des nouvelles élites urbaines en quête de promotion sociale dans les circuits de l'État. Elles remplissent la fonction de mobilisation des élites dans un contexte "d'esprit de corps" (Al assabiya). Ces associations dans leur évolution ont, en général, pris de la distance par rapport à leur fonction originelle élitiste et ont diversifié leurs activités. N'étant plus "protégées" par les pouvoirs publics, comme par le passé, elles sont obligées de réorienter leur action en direction de secteurs à forte valeur ajoutée politique.
- **Les ONG opérant dans des champs politiquement sensibles** dont le terrain d'élection est la défense des droits de l'homme, l'amélioration du statut légal de la femme, la promotion de la culture berbère, etc. Si, jusqu'en 1988, les associations de défense des droits de l'homme (la Ligue Marocaine des Droits de l'homme¹³, l'Association Marocaine des Droits de l'Homme)¹⁴ affichaient clairement leur couleur politique, il n'en est pas de même de l'Organisation Marocaine des Droits de l'Homme qui affirma dès le départ, son indépendance vis-à-vis des partis politiques.

12) Une partie de plus en plus importante des prêts de la Banque Mondiale, s'intéressant davantage à la dimension sociale des politiques économiques (après une phase empreinte d'économicisme) vont aux "politiques sociales ciblant les plus pauvres" appelées aussi "programmes d'intervention ciblés". Ceux-ci ont représenté, en 1992, 14 % des nouveaux prêts de la Banque Mondiale, de même, les prêts relatifs à la mise en place de filets de sécurité pour des groupes de pauvres spécifiques sont passés de 5 % de l'ensemble des prêts d'ajustement en 1984-1986 à 50 % en 1990-1992. En 1992, dix-huit prêts sur trente-deux incluaient de telles conditions ou références. Un encadrement d'envergure de ces efforts et d'autres est à déployer pour que les résultats pour les populations cibles soient probants.

13) L'OMDH, créée en 1972, extension du Parti de l'Istiqlal

14) L'AMDH, créée en 1979 par l'USFP

- **Les ONG à vocation socio-économique** : possédant une certaine autonomie par rapport aux pouvoirs publics, ces associations sont le fait de la société civile. Les principaux secteurs d'activité de cette catégorie d'association sont : la santé, l'intégration de la femme dans la vie professionnelle, le développement rural, la formation, la promotion de la P.M.E. et de la micro entreprise.

2.4 L'environnement organisationnel des associations marocaines

A propos de l'environnement organisationnel des ONG, il y a lieu de faire les remarques suivantes :

- **L'émergence de la société civile** est une réalité que personne ne conteste actuellement : le nombre d'associations va en augmentation, l'éventail des domaines d'intervention s'élargit pour toucher une panoplie toujours plus étendue de domaines. De même, le phénomène associatif touche de plus en plus le monde rural, et même des espaces reculés du pays et les populations cibles sont de plus en plus diversifiées et concernent plus particulièrement les franges les plus vulnérables.
- **Le caractère composite de la société civile et du monde associatif** : si la majorité de ces associations s'inscrit dans la mouvance moderniste, d'autres quantitativement moins importantes adhèrent à des idéologies conservatrices.
- **Le champ d'action des ONG** tend à s'élargir et à s'imposer face à une compréhension plus importante de la société politique. L'accroissement du nombre de manifestations et de déclarations de ces associations sur des questions chaudes de la vie publique, telles que la corruption, la dénonciation des comportements de grands commis de l'État, corrobore ce dynamisme.

L'environnement organisationnel et institutionnel des ONG n'a pu se libérer des représentations de la société et de ses iniquités et discriminations. Des pesanteurs d'ordre culturel se rapportant souvent au sens du devoir, du respect, de l'interdit, du permis trouvent leurs fondements dans **“la culture du statu quo”** qui vise à ne pas bouleverser les rapports au sein de la société. Cette culture se reproduit à une grande échelle au niveau organisationnel des ONG. L'intériorisation des fondements de cette culture en tant qu'élément constitutif des comportements refait surface de temps à autre pour rappeler qu'un travail de prise de conscience en profondeur et continue est indispensable pour une action de dépassement et d'appropriation des valeurs universelles.

Les manifestations de cette culture du statu quo sont :

- **La pérennité du leader au sein des ONG.** Celles-ci renouvellent peu leurs “figures de proue” à telle enseigne que beaucoup d'entre elles sont, tout simplement, identifiées à leur chef. Cette situation empêche d'autres potentialités de faire surface. Il serait intéressant, d'encourager un renouvellement périodique et régulier (dont les modalités peuvent être négociées selon les situations et les contextes) des personnalités dirigeantes de ces ONG. Le renouvellement est une donne de la bonne gouvernance. Il est certain que pour assurer la relève, avec le maximum de succès, il y a lieu de trouver le moyen adéquat de forcer les structures en place à permettre le renouvellement.
- **Les ONG continuent d'agir en ordre dispersé.** Toute la question est de savoir comment mobiliser les énergies et créer une véritable synergie entre les ONG, ne serait-ce que celles qui opèrent dans un même domaine ou des secteurs semblables. Le réseautage est une pratique tout à fait récente, elle nécessite un grand débat. Celui-ci est d'autant plus indispensable que les expériences des uns et des autres sont rarement capitalisées. La phase historique que traverse le Maroc nécessite une meilleure concertation de toutes les forces vives de la nation pour une meilleure préparation de la société d'aujourd'hui (et celle de demain) à relever les multiples défis.

2.5 Les bailleurs de fonds internationaux

Ils sont très présents au Maroc, qu'il s'agisse des agences onusiennes, européennes, des coopérations de pays tiers et de coopérations décentralisées ou de bailleurs privés, fondations ou ONG.

Les agences des Nations-unies

Les agences des Nations-unies (PNUD, UNICEF, Banque mondiale...) sont toutes présentes sur le sol marocain, avec des budgets conséquents. Même si ces budgets sont principalement destinés à la coopération bilatérale avec l'État marocain, il n'en demeure pas moins qu'une partie est destinée aux ONG locales et peut servir de complément de financement dans un projet.

L'Union européenne

Au sein de l'Union européenne, les fonds sur "démocratie et droits de l'Homme" sont déconcentrés et accessibles aux ONG marocaines, ainsi que les fonds destinés aux ONG européennes (telles que Migration et Développement) sous la forme de cofinancements classiques (actions décentralisées, fonds du type Euro-Mediterranean Partnership ou axés vers la jeunesse, etc.). Des possibilités de sous-traitance des volets de projets bilatéraux sont possibles.

Les ambassades

Nombres d'ambassades ont des programmes destinés aux ONG. On peut citer le FSD (fonds social de développement) français, les coopérations belge (qui offre des financements sur une base pluriannuelle) et suisse, le Canada Fund, les coopérations japonaise, italienne et espagnole, très actives dans les régions du Nord et de l'Est du Maroc. L'USAID est très présente. Les coopérations décentralisées française, espagnole et italienne sont aussi actives sur le terrain. Nous reviendrons plus loin sur les financements de la coopération française.

Les grandes fondations

Les grandes fondations, en particulier allemandes et américaines, financent autour de la thématique des droits de l'Homme, de la jeunesse et de la démocratisation des projets et des travaux de recherche (espace associatif). La Fondation de France soutient des projets de renforcement associatif (Carrefour associatif).

2.6 Les bailleurs de fonds nationaux

L'Agence de développement social.

Elle finance la quasi-totalité des ONG marocaines du PCM mais sur d'autres projets. 80% des projets sont en milieu rural. L'Agence essaye d'apporter un soutien en formation aux ONG qu'elle finance et est assez exigeante dans ses procédures qui sont proches de celles des bailleurs internationaux.

Elle sous-traite en partie un projet de 21 gîtes ruraux à **"Migration et Développement"** (fonds AFD). Elle travaille aussi à la création d'une association nationale sur l'huile d'argane (projet avec l'UE). Au Maghreb - Machreck seules deux agences de ce type existent, en Egypte et au Yémen.

L'Entraide Nationale

Etablissement public créé en 1957, elle entretient principalement ses différents centres sociaux (plus de 400 à travers le Maroc) destinés à la formation des femmes nécessiteuses et à ses Associations de Bienfaisance. Secondairement, l'Entraide Nationale met, notamment, ses centres à la disposition de certaines associations. Elle participe également, étant donné son expérience sur le terrain, à des œuvres caritatives et philanthropiques. Dans le cadre de l'Initiative Nationale de Développement Humain, l'EN, vu son savoir-faire pratique, s'est avérée un partenaire principal.

Les ministères

Jusqu'à présent, ils agissent en ordre dispersé dans le domaine du social et dans le soutien qu'ils portent aux associations. Cependant, le Ministère du Développement Social, le Ministère de l'enseignement (surtout le Département de la Jeunesse), l'Entraide Nationale et l'Agence de Développement Social restent, somme toute, les principaux partenaires institutionnels qui viennent en aide aux ONG. Le tableau suivant donne une idée assez précise de la répartition de cette aide.

Tableau 1: Subventions accordées aux associations marocaines au titre de la Loi des Finances 2005 selon les acteurs institutionnels

Crédits	En millier de DH	En millier d'€	%
Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité (dont le Secrétariat d'État chargé de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées)	79 244	7 204	17,3%
Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse (dont le Secrétariat d'État chargé de l'alphabétisation et de l'Education Non Formelle et le Secrétariat d'État à la jeunesse)	117 701	10 700	25,7%
Ministère de la Santé	3 500	318	0,8%
Ministère des Finances et de la Privatisation	5 615	510	1,2%
Ministère des Habous et des Affaires Islamiques	50	5	0,0%
Entraide Nationale	103 930	9 448	22,7%
Agence de Développement Social	148 282	13 480	32,4%
Total	458 323	41 666	100,0%

Source : Loi des Finances 2005

Dans le cadre du PCM, seuls quatre projets ont reçu des cofinancements pour des sommes modiques, le maximum étant de 6 000 € par le Ministère de l'environnement pour ENDA.

2.7 La coopération française au Maroc

Sa stratégie a été définie lors de la **VI^{ème} rencontre franco-marocaine des chefs de gouvernement** qui s'est tenue en juillet 2004. Elle doit donner lieu à un **document cadre de partenariat (DCP)** qui est en cours d'élaboration. Elle met l'accent sur une implication plus importante des acteurs non étatiques en particulier ONG et collectivités locales mais aussi universités. Dans le cadre des objectifs du millénaire la lutte contre la pauvreté est une priorité.

La coopération française au Maroc est mise en œuvre par un dispositif composé de plusieurs structures :

- L'AFD (1 milliard d'euros depuis 1992) qui participe activement dans le domaine des infrastructures et de l'habitat, en particulier dans le milieu urbain, mais que ses nouvelles fonctions devraient amener à assurer l'accompagnement de ces structures.
- Le SCAC avec deux grands projets d'appui à la décentralisation et à l'enseignement fondamental et le fond social de développement qui apporte un soutien aux ONG locales.
- La mission économique auprès de l'Ambassade de France.

- La MCNG¹⁵ qui finance les projets des ONG françaises via le PCM et quelques projets de coopération décentralisée.

Le Partenariat maroco-français devra mobiliser l'ensemble du dispositif français de coopération (principalement l'AFD, le SCAC, et la Mission Economique) sur quatre domaines de concentration. Le choix de ces secteurs s'explique d'une part par les besoins prioritaires exprimés par la partie marocaine et, d'autre part, par la valeur ajoutée apportée par la partie française, dans ces différents secteurs :

- Education : la mise en place de la Charte Education-Formation permettra au Maroc de rattraper le retard vis-à-vis des pays de la rive sud de la Méditerranée, avec une valeur ajoutée de l'appui français expliquée par une histoire et des pratiques communes,
- Secteurs productifs : la mise à niveau de l'économie doit permettre au Maroc de relever le défi de son ouverture commerciale, avec une valeur ajoutée de l'appui français expliquée par l'importance des relations économiques qui lient nos deux pays,
- Infrastructures de base : le développement de ces infrastructures dans le milieu rural enclavé et pour accompagner l'urbanisation croissante permettra d'agir efficacement contre la pauvreté et l'exclusion, avec une valeur ajoutée de l'appui français expliquée par la forte implication et les bons résultats obtenus ces dernières années,
- Eau - assainissement : les besoins de financement du secteur sont très importants et diversifiés, les interventions doivent permettre une gestion durable de la demande et améliorer les conditions de vie des populations, avec une valeur ajoutée de l'appui français expliquée par l'expérience et le savoir-faire français, publics et privés¹⁶.

Les projets des composantes 1 et 2 du PCM sont en cohérence avec les orientations définies. Les opportunités offertes sont donc très diversifiées et devraient permettre aux ONG françaises et à leurs partenaires une ampliation de leurs programmes ainsi qu'une complémentarité avec certains programmes de la coopération française.

En conclusion

Nous avons fait ici un rapide examen du contexte et des possibilités de financement existantes pour les projets de développement au Maroc. Pour ce dernier point, il est intéressant d'en voir l'importance et la diversité (tant au niveau international que national) en comparaison avec d'autres pays en voie de développement.

Cela permet de souligner que :

- Le PCM est, dans ses objectifs, un programme pertinent, répondant à une évolution forte de la société civile marocaine ;
- Le PCM aurait pu et dû être un levier pour des financements complémentaires (soit cofinancements sur le programme établi, soit financement pour des activités nouvelles ou sous budgétisées) ;
- Le volet renforcement des capacités sur le versant "ingénierie" de projet et recherche de fonds est fondamental et peut être productif à court terme.

Les réflexions que nous avons souvent entendues sur le peu de fonds existant au Maroc sont fausses et recouvrent surtout un manque de savoir faire et d'offensive dans la recherche de financements additionnels au PCM.

15) La MCNG a été scindée en 2006 en 2 structures : la Mission d'appui à l'action internationale des ONG (MAAIONG) et la Délégation pour l'action extérieure des collectivités locales (DAECL)

16) Document cadre de partenariat avec le Maroc 2006-2008 (version provisoire)

3. Les PCPA et les recommandations antérieures

3.1 Rappel des objectifs du MAE pour les Programmes Concertés ou Programmes Concertés Pluri Acteurs¹⁷

Outre la finalité de renforcement des sociétés civiles du Sud, le Programme Concerté Pluri Acteurs poursuit les objectifs suivants :

- Répondre à des priorités stratégiques partagées par le MAE et les acteurs non gouvernementaux et contribuer, le cas échéant, à la définition de celles-ci,
- Encourager la concertation entre acteurs publics et privés sur la base des besoins concrets du terrain, favoriser ainsi les synergies entre gouvernemental et non gouvernemental et assurer un impact plus important et une meilleure visibilité aux actions communes,
- Tester dans la pratique l'articulation entre acteurs de nature différente (outre l'État, les associations, y compris les organisations de solidarité issues de l'immigration -OSIM-, les collectivités locales, les hôpitaux, les centres de recherche, etc.) permettant d'ouvrir ainsi de nouvelles pistes en matière de coopération et d'élaborer de nouvelles méthodologies et normes ;
- Contribuer à des rapprochements durables entre ces acteurs conduisant à de nouveaux partenariats et à la constitution de consortium ; leur permettre ainsi d'atteindre une masse critique suffisante et d'accéder à d'autres sources de financement, notamment multilatéraux,
- Structurer les relations de partenariat entre le MAE et les acteurs non gouvernementaux dans le montage et la réalisation de programmes ; renforcer de cette manière la relation avec les SCAC ainsi qu'avec les services techniques et géographiques du ministère,
- Favoriser un travail de capitalisation destiné à diffuser les enseignements des opérations conduites, auprès des partenaires du Sud et d'autres associations du Nord.

3.2 Rappel des principales recommandations des évaluations des programmes prioritaires antérieurs

Le PCM vient à la suite des programmes prioritaires, en particulier ceux sur la Palestine et le Vietnam. Ceux-ci avaient déjà été évalués lors du lancement du PCM et un certain nombre d'ONG présentes dans le PCM avaient fait partie de ces deux programmes.

Les conclusions relèvent que :

- Les programmes ont souvent été exclusivement conçus par les ONG du Nord et à Paris, avec des ONG nombreuses et diversifiées ;
- Seuls les consortiums ont permis de mettre en œuvre des actions devenues des références et ayant une certaine visibilité ;
- Les programmes devaient comporter une complémentarité action/réflexion, mais très peu de travail de capitalisation et de production de référence ont été menées, et les réflexions transversales sont peu abouties ;
- Cependant, certaines ONG ont changé leurs pratiques et des synergies opérationnelles ont vu le jour ;
- Les services du MAE à Paris et sur le terrain étaient peu ou pas investis ;
- Les programmes étaient très ambitieux face à des financements faibles ;

¹⁷) Ces objectifs sont déclinés dans le tome 2 du vade-mecum du MAE

- Les dispositifs de pilotage restaient flous.

De manière synthétique, les principales recommandations sont :

- Les opérateurs de terrain doivent être compétents et compatibles, plus particulièrement le chef de file doit avoir une expérience de terrain dans le pays et/ou sur le thème. Une réelle cohérence partenariale entre les opérateurs est nécessaire, pouvant se matérialiser par une charte de partenariat.
- Le diagnostic doit être partagé et la problématique de travail doit être commune. Ce partage de diagnostic doit se faire entre les différents acteurs de terrains (ONG françaises et locales, éventuellement les pouvoirs publics concernés, le MAE et le SCAC).

À cette fin, les aspects suivants ont été recommandés :

- un temps de travail en commun sur le terrain pour élaborer une problématique de travail qui soit comprise par tous, univoque et réaliste ;
- l'identification des avantages et inconvénients que pourrait apporter l'aspect concerté du programme par rapport à des financements classiques ;
- la recherche d'une adéquation entre le nombre et la nature des opérateurs et la problématique commune...¹⁸ ;
- un programme commun, élaboré conjointement, clair, détaillé et cohérent (avec un cadre logique détaillé), centré sur la problématique pour ne pas aboutir à une "shopping list" ;
- un dispositif de pilotage centré sur le pays d'intervention, pensé par rapport à l'action, avec un chef de file accepté par tous qui pilote le programme, une répartition claire des fonctions entre les opérateurs, une fonction d'animation qui assure la cohérence et qui est budgétisée et mandatée clairement, une fonction de suivi qui pourrait être déléguée au SCAC par mandat du MAE ;
- le dispositif doit être vivant et évolutif et doit pouvoir s'adapter aux réalités de terrain, tout en étant acté au moment des changements ;
- des mécanismes réguliers de rencontres doivent être prévus et la diffusion de l'information doit prendre en compte les nécessités de traduction ;
- le dispositif doit être ouvert vers l'extérieur, de façon à associer ou à intégrer d'autres acteurs. Il doit assurer une communication externe et une veille sur les problématiques qui le concerne.

18) Rapport d'évaluation des programmes prioritaires Palestine, Vietnam

4. Bref historique et analyse de la dynamique du PCM

4.1 La préparation et l'étude préalable. Un bon départ

Les grandes étapes de préparation du programme

Nov. 1999 :	Réunion des ONG au ministère des affaires étrangères
Sept. 2000 :	Publication de l'étude préalable.
Février 2001:	Lancement de l'appel à manifestation d'intérêt
Oct. 2001:	Dépôt du document-programme au MAE, qui donne son accord en décembre.
Mars 2002 :	Signature de la convention de subvention MAE – CCFD
Juillet 2002 :	Notification de la convention
Août 2002 :	Réception des fonds de la première tranche MAE. La date de démarrage officielle du programme est fixée au 1 ^{er} janvier 2002

Le PCM est lancé en novembre 1999 par le MAE. Ce programme s'inscrit dans l'année du Maroc en France et fait suite à la déclaration commune franco-marocaine lançant un "partenariat global", un partenariat de société à société. Les priorités sont l'éducation, le social, la lutte contre la pauvreté, l'appui à la construction d'un État de droit et l'aménagement du territoire. Il faut croiser ces priorités avec celles des ONG françaises comme marocaines.

En février 2000, à la demande du MAE, un groupe de pilotage exclusivement constitué d'ONG est formé. Il a pour mandat de travailler sur les termes de référence de l'étude, de clarifier le dispositif de travail commun, d'étudier la participation des ONG au Comité de Pilotage du Programme (CPP), de servir de relais pour les autres ONG.

Une étude préalable est décidée avec deux volets au Maroc et en France. Son objectif est de proposer un cadre de travail pour le futur PCM qui soit un socle commun pour les ONG et pour les pouvoirs publics. Elle sera finalisée en septembre 2000 et la restitution a lieu début octobre 2000 en France, et au Maroc à Mehdia.

L'étude au Maroc menée par Jean Benoit Bourgeois et Hamid el Kam en septembre 2000 souligne que :

- Le développement du mouvement associatif au Maroc, très important dans la dernière décennie ainsi que ses faiblesses : manque de professionnalisme, besoin de formations des cadres associatifs, nécessité de renforcer les savoirs faire locaux et d'améliorer le fonctionnement interne des ONG, vieillissement de l'élite et manque de leadership, partenariat avec le nord en particulier avec les ONG françaises peu construit et souvent réduit à la dimension financière sans partage des responsabilités, peu de culture de l'évaluation.
- Les risques d'instrumentalisation par le Pouvoir Central et les marges d'autonomie précaires vis-à-vis des pouvoirs locaux. Ces risques font partie intégrante d'un processus nouveau et obligatoirement contradictoire.
- La nécessité de travailler sur l'appui institutionnel aux ONG, renforcement des compétences locales, amélioration des modes de fonctionnement, renforcement structurel et financier et introduction de la pratique de l'évaluation.

Les propositions du comité de pilotage français pour un futur PCM tiennent compte des études en particulier sur la composante régionale, l'approche intégrée et le développement participatif local, le renforcement institutionnel des ONG marocaines, leur place centrale dans le dispositif, et sur la capitalisation. La décision de créer un comité d'appui au Maroc qui serait l'interlocuteur du comité de pilotage ONG est prise.

La réunion au Maroc approuve ces orientations et insiste sur le partenariat, la cohérence des programmes et l'ouverture sur d'autres acteurs du développement. Le thème central retenu est la lutte contre la pauvreté et les inégalités.

Dans un premier temps, aucune critique ne transparaît dans les comptes rendus sur les études préalables. Le rejet viendra plus tard, estimant l'étude marocaine trop partisane dans son analyse de la situation politique au Maroc et des rapports entre les autorités marocaines et les ONG. Toutefois, le débat n'a pas été suffisamment approfondi et les points de désaccords entre ONG n'ont pas été actés. Il s'agit pourtant d'un débat central lorsque l'on parle de renforcement de la société civile. Il ressurgit d'ailleurs en permanence tant au niveau local (lien entre les ONG et les pouvoirs publics locaux), qu'au niveau national (positionnements par rapport au "forum sur les sociétés civiles" initié par les primatures française et marocaine, place des pouvoirs publics marocains dans le dispositif PCM) et fera partie d'un des axes de la capitalisation.

La synthèse de l'étude auprès des ONG françaises menée par Mona Chamass souligne :

- L'importance de fonder le PCM sur les demandes définies par les acteurs locaux, en faisant en sorte qu'ils soient les maîtres d'œuvre des projets et de se baser sur les compétences marocaines ;
- La nécessité du renforcement institutionnel des ONG marocaines ;
- Le danger des projets éclatés. La synthèse propose une approche intégrée, pluridisciplinaire et régionale, menée sous la direction d'un chef de file fort ;
- Le lien avec les organisations de migrants et la coopération décentralisée ;
- L'intérêt des évaluations des programmes prioritaires antérieurs pour la formulation du programme et comme garde fou aux dérives possibles ;
- Les critères de sélection des projets : expérience sur le terrain et partenariat antérieurs à la mise en œuvre du futur PCM.

Nous y voyons la marque des divergences entre deux courants d'ONG (avec toutes les nuances et tous les ponts et complémentarités qui peuvent exister entre eux) : un plus "associatif" représenté principalement par le CCFD axé sur le soutien aux ONG du Sud, l'autre plus "institutionnel" historiquement plus proche des pouvoirs publics représenté principalement par Solidarité Laïque.

Dans cette première étape, les ONG marocaines, ayant des partenariats préexistants avec une des ONG françaises, ont été associées à la concertation. Par la suite, ces ONG resteront associées pour la définition de leur projet mais non sur la conception générale du PCM.

4.2 L'appel à manifestation d'intérêt

Il est lancé en février 2001, mais est malheureusement accompagné d'un appel à projets qui rend un peu caduques les affirmations du texte général sur la cohérence du programme. Les délais de réponse sont aussi très courts et ne permettent pas la constitution de regroupements entre ONG dans le cas où les discussions n'auraient pas débuté auparavant.

4.3 Les réponses, la sélection des projets et la constitution des composantes : principalement une affaire du Nord

La sélection des projets semble avoir donné lieu à beaucoup de discussions et de 'marchandages' au niveau financier, au dire des personnes interrogées tant au niveau des ONG que du MAE. Il n'y a pas, à notre connaissance, de compte rendu exhaustif de ces réunions. Le comité d'appui au Maroc n'a pas été

consulté et n'a pas participé à la rédaction des programmes indicatifs, de même que la plupart des ONG du Sud n'ont pas participé à la rédaction des projets.

Le SCAC n'a, semble-t-il, pas été consulté en amont. Les ONG participant au comité de programme seront toutes bénéficiaires de subventions.

Les critères de sélections ou les recommandations (en particulier du MAE) n'ont pas toujours été respectés : aucun projet en consortium, pas d'antériorité pour certains ou alors de très courte durée (liée à la perspective du PCM), pourcentages de financements Nord/Sud déséquilibrés en faveur des ONG du Nord.

La répartition des projets dans les trois sous-groupes thématiques est aussi un peu aléatoire : il est difficile de comprendre pourquoi certains projets ruraux ne vont pas dans le développement économique, pourquoi le projet ESF ne va pas dans le développement local. L'impression qui ressort est donc que les projets ont été répartis pour conserver un certain équilibre entre les composantes, la composante trois étant complètement hétéroclite. Les programmes indicatifs restent d'ailleurs très généraux et le MAE remarque que "la généralité des programmes indicatifs présentés ne permet pas de vérifier les cohérences annoncées ni de comprendre ce qui sera fait. L'administration recommande donc pour chacun des volets du programme une présentation sous forme de cadre logique¹⁹⁾".

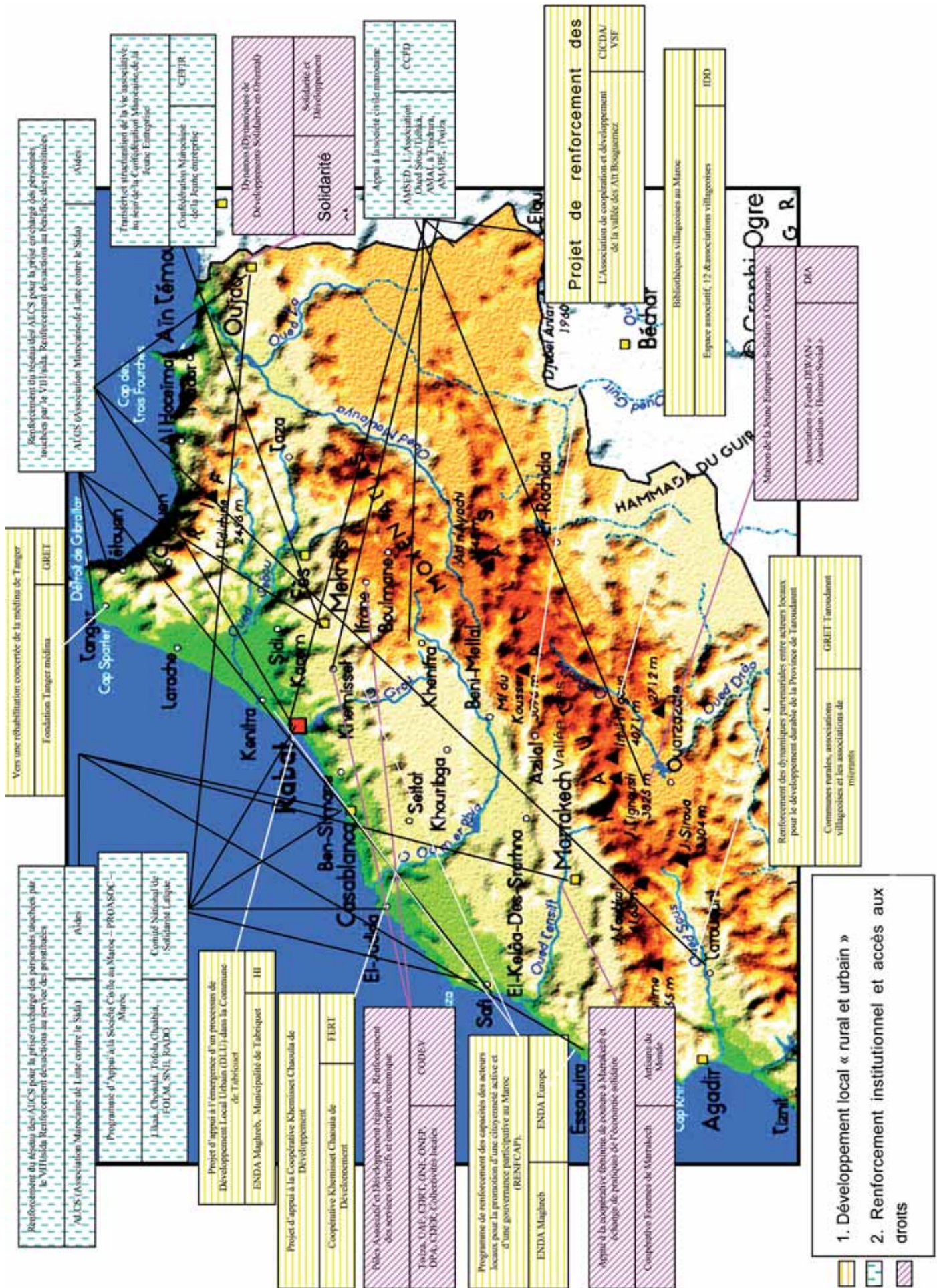
Malgré une réunion à Rabat début octobre 2001, le document final ne fera pas l'objet d'un travail avec les ONG marocaines. Le document final sera remis le 31 octobre 2001, soit deux ans après le début des premières discussions. **Le ministère des Affaires étrangères donne son accord en décembre 2001.**

Liste des projets

- Composante développement local :
 - Renforcement des économies et agricultures montagnardes de la vallée des Aït Bouguemez ;
 - Programme de renforcement des activités des acteurs locaux pour la promotion d'une citoyenneté active et d'une gouvernance participative au Maroc ;
 - Projet d'appui à la coopérative de développement Khemisset Chaouïa ;
 - Projet "Plan d'action concerté Taroudant" ;
 - Vers une réhabilitation concertée de la Médina de Tanger ;
 - Projet d'appui à l'émergence d'un processus de développement local urbain dans la commune de Tabriquet ;
- Bibliothèques villageoises au Maroc : des espaces pour le développement culturel.
- Composante développement économique :
 - Appui à la coopérative féminine de couture à Marrakech et échange de pratiques de l'économie solidaire ;
 - Pôles associatifs et développement régional : renforcement des services collectifs et insertion économique ;
 - Maison de la jeune entreprise solidaire à Ouarzazate ;
 - Dynamiques de Développement Solidaires en Oriental.
- Composante développement institutionnel et accès aux droits :
 - Renforcement du réseau des Associations de Lutte contre le Sida pour la prise en charge des personnes touchées par le VIH/Sida : Renforcement des actions au bénéfice des prostituées ;
 - Appui à la société civile marocaine ;
 - Programme d'appui à la société civile au Maroc, aux droits des femmes et à l'éducation ;
 - Transfert et structuration de la vie associative eu sein de la Confédération Marocaine de la jeune entreprise.

Source : Site internet du PCM

19) Note du MAE sur les programmes indicatifs



4.4 Evolution du programme et l'Assemblée Générale des ONG marocaines à Settât : un rééquilibrage vers le Sud

Pour une meilleure compréhension de l'évolution du programme, nous reprenons ici les événements marquants :

- En décembre 2001, le premier CCM (Comité de Coordination Marocain) est désigné par le CPP : y ont siégé les partenaires marocains des ONG françaises membres du CCP.
- Du 23 au 30 avril 2002 sont organisés une mission conjointe au Maroc, un séminaire de lancement du PCM à Rabat et la mise en place du bureau de Rabat avec deux salariés : une coordinatrice technique, animatrice du programme, et une chargée de suivi de projet. Une charte conjointe est signée par toutes les associations (cette charte, élaborée rapidement, ne sera pas un élément de référence ; dans les entretiens, elle n'est jamais citée spontanément). Le bilan fait à Paris et à Rabat souligne : le fort décalage entre l'appropriation du PCM au Nord et au Sud, le sentiment de "mise à l'écart" des associations marocaines, l'hétérogénéité des composantes, le peu d'intérêt pour la dynamique générale de certaines associations du Nord, les problèmes de langue mais aussi d'intégration de certains concepts surtout pour les petites associations, l'incompréhension des ONG du Sud concernant le rôle du MAE, l'insuffisance de préparation des ateliers. Certains de ces points reviendront tout au long du PCM.
- Le CCFD propose un comité de pilotage paritaire franco-marocain. La proposition est refusée par le CCP comme étant prématurée mais suscite de nombreux débats.
- La première tranche est versée le 31-7-2002.
- En décembre 2002 débutent les travaux de capitalisation et la mise en ligne du site.
- Février 2003 marque la réunion conjointe CCP/CCM à Marrakech. Le point est fait sur l'état d'avancement des projets, le rôle du CCM (peu d'implication, turn-over des membres, manque de réactivité, mode d'organisation) et du bureau qui devrait être plus "proactif". L'importance du suivi des projets par le bureau est soulignée. Les résultats des travaux restent de l'ordre de l'organisationnel. La décision, venant du Nord, d'un forum sur les femmes est prise, et est perçue comme parachutée par nombre d'ONG du Sud. Séminaire de discussion et de validation des 4 axes thématiques de la capitalisation.
- Avril 2003 : décision du CCM de convoquer une Assemblée Générale des associations Marocaines. Son objectif est d'évaluer le CCM, d'identifier les besoins et les attentes des ONG marocaines, de discuter des propositions concrètes de réorganisation et de fonctionnement du CCM, des activités à mettre en œuvre, et de procéder à un renouvellement du CCM.
- 1^{er} juillet 2003 : AG des ONG françaises.
- 4 et 5 juillet 2003 : rencontre des ONG marocaines à Settât (4 juillet : table ronde sur la nouvelle loi sur les associations, 5 juillet : Assemblée Générale). C'est la première rencontre uniquement marocaine depuis le lancement du programme début 2000. Elle marque le début de l'appropriation du PCM par le Sud, ainsi que sa plus grande implication dans la dynamique générale du PCM.

- L'Assemblée Générale ratifie plusieurs propositions : la régionalisation (quatre régions sont définies, nord, orientale, centre sud et sud), la décentralisation des réunions du CCM qui devront tourner en région, et la programmation trimestrielle des activités. Les objectifs du CCM sont redéfinis : animation intra régions, organisation de formations, mise en synergie autour de thèmes croisés, échanges et visites croisés, contribution du CCM au processus de capitalisation. Un nouveau CCM est élu, comprenant deux délégués par région et un par sous-groupe thématique. Ce CCM vise ainsi à contribuer à "l'effet programme" par la régionalisation mais aussi à continuer de contribuer à la composante thématique par la capitalisation.

- Octobre 2003 : réunion CCP/CCM à Safi qui entérine la nouvelle organisation et en fixe les objectifs et les moyens. Elle est résumée comme suit par le CCM :

"la réunion CCP/CCM de Safi, à la différence de son homologue qui s'est tenue en mars dernier à Marrakech, s'est caractérisée par la franchise, une liberté d'expression mais surtout une volonté des deux cotés (CCP /CCM) d'améliorer les choses. Les associations marocaines du CCM avaient senti une crainte de la part du CCP sur la pertinence de l'organisation régionale et sur la capacité des associations marocaines à réussir cette dynamique. Mais le CCM a pu convaincre le CCP de la volonté mais également du besoin des associations marocaines de s'organiser en région et de l'importance de l'animation régionale et pour les associations et pour leur environnement. Le CCP a tenu compte des demandes du CCM et a débloqué des fonds pour financer la dynamique régionale, ceci est important et confirme bien la volonté de tous de réussir le programme. Néanmoins, il faut bien noter que les associations membres du CCM sont bien conscientes du travail que nécessite la réussite de la dynamique régionale mais elles sont décidées à honorer leurs engagements et à être à la hauteur de leur responsabilité."²⁰

- Octobre 2003 : forum de Safi sur les femmes : "lutte contre les inégalités sociales et promotion de la démocratie : quelle place pour la femme ?". Ce sera le seul à se tenir sur les trois prévus. Aucun suivi des recommandations n'est prévu. Il donne tout de même lieu à une forte médiatisation (pendant une semaine sur les deux chaînes nationales), et à la publication d'Actes officiels.

- Mars 2004 : Assemblée Générale des ONG françaises qui marque une avancée réelle dans le processus de capitalisation transversale qui a vraiment démarré en janvier 2004. Cet axe de travail qui a piétiné pendant un an est délégué à Solidarité Laïque. Les quatre thèmes retenus à Marrakech sont validés : le renforcement des acteurs associatifs, les associations et leur environnement, les valeurs portées par les associations, l'effet programme. On note la présence pour la première fois des membres du bureau de Rabat à une Assemblée Générale en France.

- 17 et 20 juin 2004 : rencontre CCP/CCM de Bouznika, qui aborde le bilan des actions régionales et l'avenir du PCM, et organise des ateliers de capitalisation.

- 9 et 10 octobre 2004 : rencontre CCP /CCM à Fès portant sur les mêmes thèmes et sur les termes de référence de l'évaluation.

20) *Compte rendu de la rencontre de SAFI*

Les grandes étapes de réalisation du programme

- Oct. 2000 :** Première concertation avec les associations marocaines
- Avril 2001 :** Installation du Comité Paritaire de Programmation (français)
- Déc. 2001 :** Installation du Comité de Coordination Marocain
- Mars 2002 :** Mise en place du Bureau du PCM
- Avril 2002 :** Séminaire de lancement du PCM
- Février 2003:** Réunion conjointe CCP/CCM à Marrakech
- Mars 2003 :** Séminaire de capitalisation à Marrakech
- Juillet 2003 :** AG des associations marocaines à Settat – adoption du principe de régionalisation et élection du nouveau CCM sur une base régionale
- Oct. 2003 :** Réunion conjointe CCP/CCM à Safi. Séminaire de capitalisation à Safi. Forum du PCM à Safi sur le thème : “Lutte contre les inégalités sociales et défi de la démocratie : place de la femme”
- Juin 2004 :** Séminaire de capitalisation à Bouznika. Réunion conjointe CCP/CCM à Bouznika : souhait d’un dialogue plus direct entre les 2 comités
- Oct. 2004 :** Réunion conjointe CCP/CCM à Fès : consacrer le forum de 2005 aux suites du PCM
- Déc. 2004 :** CCM – remplacement des actions régionales par des ateliers sur les suites
- Janvier 2005 :** AG des associations marocaines à Mohammedia
- Février 2005 :** AG des associations françaises à Paris. Décision de se fixer comme objectif un dépôt au MAE du document de projet du PCM II à l’été 2005.
- Avril 2005 :** Validation de la participation du PCM au Forum franco-marocain du Partenariat et de la Coopération décentralisée à Rabat

Les structures se focalisent sur la capitalisation et les suites du PCM :

- 8 janvier 2005 : Assemblée générale des ONG marocaines à Mohammedia (à noter qu’un tiers des ONG étaient absentes). La décision de geler les activités régionales est adoptée, et la priorité est donnée au processus de concertation pour un PCM 2. Est organisée la présentation du bilan du CCM et la reconduction de ses membres.
- 14-15 février 2005 : Assemblée Générale des ONG françaises. Il est décidé de constituer un comité de rédaction maroco-français pour l’écriture du PCM 2. Il est composé des ONG suivantes : CCFD, SL, IDD, Dia, Twiza, Tofola Chaabia, Chouala, Fonds Diwan, SDM. La synthèse des propositions émanant des différents ateliers s’oriente vers un objectif global qui est la lutte contre la pauvreté et les inégalités, et des objectifs spécifiques qui sont le renforcement des capacités, le plaidoyer et le développement économique. La différence principale avec le PCM 1 repose sur l’objectif de plaidoyer et d’action politique. Il ressort des ateliers une volonté de travailler sur la citoyenneté des acteurs, et sur la revendication. Il s’agit aussi de réfléchir ensemble pour bâtir une véritable solidarité Nord-Sud, une vision sociétale commune.
- CCM du 5 mars 2005. Le CCM s’accorde sur le principe d’un nouveau programme sur la jeunesse comme thème fédérateur et concret. Il permettrait d’aborder les thèmes de l’éducation, de l’emploi, de la citoyenneté, de la migration, et de faire le lien avec l’approche genre et l’approche économique.
- 18 avril 2005 : séminaire de travail conjoint sur le PCM 2. C’est surtout le second séminaire de restitution des travaux de capitalisation en cours.

- 19 avril 2005 : réunion CCM-CCP relève la nécessité d'affiner encore l'analyse pour un PCM 2, recadre les termes de référence de l'évaluation en la faisant partir de 1999 et en intégrant le cadre des politiques de coopération de la France. Elle propose que le dernier forum se fasse sur les résultats de la capitalisation, permettant ainsi de s'ouvrir à d'autres acteurs.
- 16 juin 2005 : Assemblée Générale des ONG françaises et préparation du PCM 2.
- 28-29 juin 2005 : réunion commune CCP-CCM portant sur la présentation de l'évaluation et poursuite des travaux sur le PCM 2

Conclusion : une dynamique générale du programme qui devient largement positive mais qui doit être consolidée.

Malgré des déficits de départ importants, dont notamment :

- La méconnaissance pour certains acteurs du Nord et tous ceux du Sud des objectifs d'un programme concerté et des recommandations des évaluations antérieures ;
- L'élaboration principalement au Nord ;
- La vision stratégique trop ambitieuse et floue, aboutissant à une logique de financement de projets pour de nombreuses ONG, et donc à une logique projet et non programme ;
- La transparence limitée dans la sélection des projets.

Une dynamique programme s'est progressivement installée à partir de l'Assemblée Générale de Settat des ONG marocaines et la mise en place par le nouveau CCM de la régionalisation. Cette Assemblée Générale a permis un rééquilibrage entre le Nord et le Sud, et l'entrée en scène des ONG marocaines comme force de proposition au côté des ONG françaises. L'axe important de la capitalisation a aussi été pris en main et le travail se réalise.

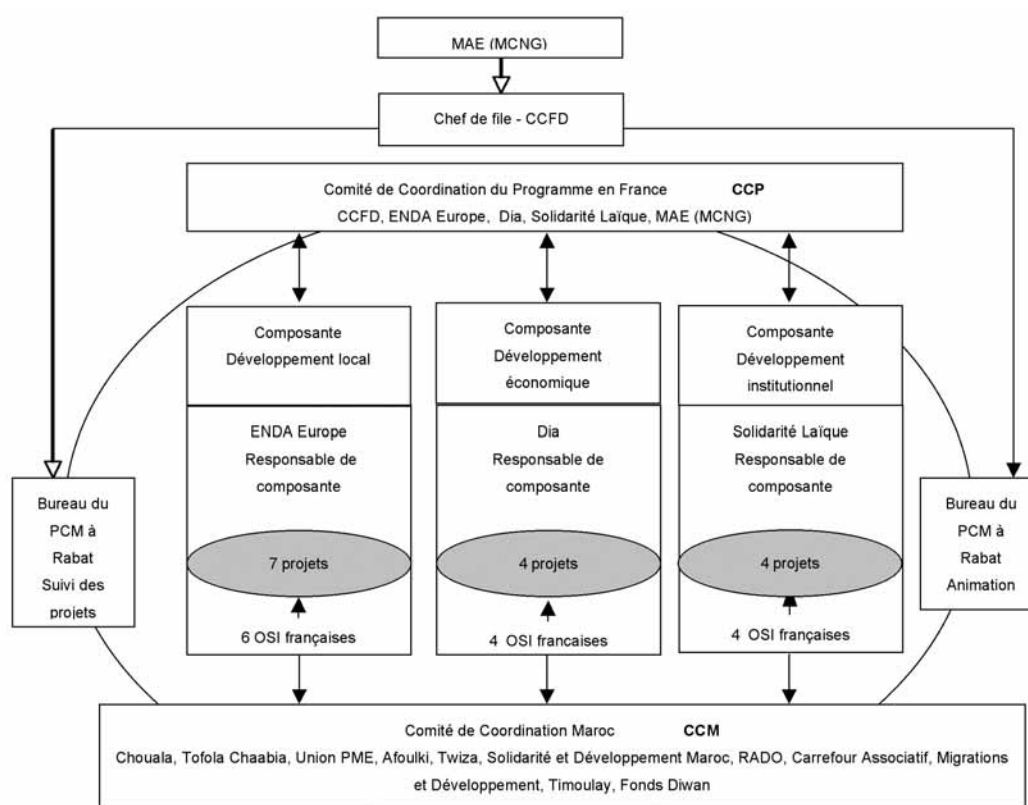
Cependant, la dynamique programme reste encore faible, reliée principalement à la régionalisation et à un degré moindre à la capitalisation (voir plus loin) sur le PCM 1, la construction de départ étant un handicap majeur. Elle se consolide via l'implication importante de certaines ONG du Sud dans la construction du PCM 2 qui corrige le déficit initial du PCM 1 d'un montage fait principalement par le Nord.

Le travail commun (Nord et Sud) tant sur la capitalisation que sur le PCM 2 est un acquis important pour la construction d'un réel programme concerté.

5. Les structures de gestion administratives et politiques

5.1 Les structures mises en place

Figure 2 : Organigramme général des structures du PCM



Les structures liées aux programmes concertés :

- Le comité de coordination du programme (CCP) est une instance paritaire regroupant le chef de file (le CCFD), les responsables des composantes ONG, ENDA Europe, DIA (en remplacement d'Electriciens sans frontières en année 2), Solidarité Laïque qui sont chacun en charge de l'animation de leur composante ainsi que la MCNG. C'est le lieu de décision et de pilotage politique du programme. Il veille à l'orientation générale du programme, à sa cohérence interne. Il analyse les éléments de suivi et formule des recommandations. Il assure la programmation. Il oriente et supervise les outils de communication, de capitalisation et d'évaluation. Les membres ONG du CCP sont volontaires et non élus.
- Le MAE via la Mission pour la coopération non gouvernementale (MCNG), est le principal bailleur de fonds du programme. Il en assure le suivi de manière conjointe avec le chef de file des ONG françaises. Il implique les autres services du ministère et le SCAC au Maroc de façon à ce que celui-ci assure le suivi permanent et la complémentarité avec les autres programmes de coopération

- Le chef de file est le contractant unique vis-à-vis du MAE, responsable de la gestion financière globale du programme. Il est son interlocuteur permanent. Le bureau d'animation et de coordination de Rabat est placé sous sa responsabilité.

Les structures liées au programme concerté Maroc :

- Les composantes du Nord se réunissent 3 fois par an. Elles auront principalement un rôle actif dans la capitalisation.
- Le comité de coordination marocain (CCM) défini à l'origine comme l'homologue du CCP, a en fait un rôle plus opérationnel dans la mise en œuvre du programme suivant les objectifs définis et de coordination et de concertation entre les associations marocaines. Il s'est assigné quatre missions : animation intra-régionale, organisation de formations, de rencontres thématiques d'échanges et de visites croisées entre les projets. Il échange avec le CCP sur le programme. 11 membres ont été élus lors de l'Assemblée Générale du CCM.

L'objectif général du CCM consiste à garantir la mise en œuvre du programme selon les objectifs définis, à assurer la concertation et la coordination entre les associations marocaines et à diffuser l'information auprès des deux pays.

Pour se donner les moyens d'initier la dynamique régionale à laquelle aspirent les associations du PCM, le CCM a défini précisément ses objectifs et fonctions qui consistent à :

- définir en concertation avec les associations locales membres du PCM les priorités pour les plans d'actions régionaux
- contribuer à la mise en œuvre des actions régionales
- assurer la cohérence d'ensemble entre les différents plans d'actions des régions.

Les objectifs généraux du CCM sont :

- d'orienter davantage son action vers les associations marocaines et en être un véritable porte-parole
- de recenser et mieux répondre, dans la mesure du possible, aux besoins des associations
- de contribuer à une plus grande adhésion des associations au PCM, en terme d'implication
- de renforcer l'animation au sein et entre les composantes
- de poursuivre le processus de capitalisation.

“Pour les associations marocaines, c’est une première de travailler dans un programme. Le PCM crée une synergie de réseau et permet simultanément de renforcer les capacités propres de chaque association. C’est une première dans un programme au Maroc. Tout cela a permis à nos structures de se renforcer mutuellement, de développer des synergies et de contribuer ainsi à la construction d’une société civile.”

Blog du PCM

- Le bureau de Rabat. Il est sous la responsabilité du CCFD. Il assure le lien Nord-Sud et facilite les échanges Sud-Sud. Il assure l'information interne et externe. Il assure le suivi des projets. Il contribue à l'organisation des rencontres au Maroc. Il apporte un appui technique aux ONG qui le demandent. Il apporte un appui au processus de capitalisation.

- Les ONG marocaines et françaises ont chacune une assemblée générale par an.
- CCP et CCM se rencontrent deux fois par an.
- Une structure conjointe : le comité de suivi de la Capitalisation (franco-marocain) qui réunit autour de la coordination générale (Solidarité Laïque), les référents des composantes au Maroc et en France, le chef de file du PCM et la MCNG. Il est appuyé par un consultant externe, et le Bureau. Il a pour rôle d'assurer l'animation et la coordination générale des travaux de capitalisation du Programme (transversale et composante).

5.2 Un dispositif qui a permis une évolution et un début de connaissance mutuelle

Le dispositif est marqué d'emblée par une très forte volonté de concertation et de démocratie au sein du PCM, même si elle est restée théorique pour les ONG du Sud pendant la première partie du programme. Les initiateurs du PCM étaient conscients du caractère dispersé du programme :

“La mise en place d’une coordination générale du PCM répond à plusieurs problèmes : le grand nombre d’acteurs non-gouvernementaux, tant du côté français (14 OSI) que du côté marocain (une trentaine d’associations partenaires) ; la diversité des domaines d’interventions (appui institutionnel, développement local, développement économique, etc.) ainsi que la diversité des zones d’intervention géographiques sur tout le territoire marocain.

La diversité du programme comporte des risques de cloisonnement des activités, et des acteurs ainsi que le risque d’un éparpillement des projets conduisant à une faible visibilité de l’impact du PCM. La coordination générale entend y répondre par une bonne planification, la circulation de l’information, l’organisation d’échanges d’expériences, le repérage et le renforcement des synergies et des passerelles entre les activités, ainsi que des temps de capitalisation et d’évaluation” ²¹.

- Implication des acteurs : du côté Français, elle sera majoritairement forte (CCFD, Solidarité laïque, Dia, ENDA Europe, MCNG). Du côté du CCM, l'implication est aussi très forte depuis l'assemblée générale de Settat. L'énergie militante qu'il faut souligner de la part des deux parties ne doit pas masquer le déséquilibre entre ces parties, au Nord les responsables des ONG sont salariés, au Sud ils sont majoritairement bénévoles.
- Rigueur dans la tenue et les comptes rendus des réunions à tous les niveaux.
- Rigueur du suivi financier. Ce point est extrêmement important, nous y reviendrons plus loin. La complexité du suivi financier d'un tel programme a engendré des incompréhensions importantes.
- Efforts de médiations lors des problèmes surgissant sur les projets : projet Gret à Tanger, Solidarité et développement, Electriciens sans frontières. Cette médiation fut souvent longue et difficile et peu faite en concertation avec le Sud. L'inexistence d'un règlement intérieur ne permet pas d'avoir une base au règlement des conflits.
- Capacité d'évolution des structures, en particulier par rapport au CCM.
- Capacité d'évolution dans les responsabilités. Devant les difficultés de progression de la capitalisation, Solidarité Laïque a repris le pilotage de cet aspect du programme avec le soutien de consultants extérieurs.

21) Document programme du PCM

Le dispositif a montré de **réelles capacités à gérer un programme complexe et innovant** ; cependant l'évolution n'est pas allée **jusqu'à une co-responsabilité du programme**, puisque la direction politique, administrative (décision d'arrêt de financement) et financière (réaffectations budgétaires) revient toujours au Nord. Le CCM garde une position d'opérationnel.

5.3 Un dispositif dans lequel l'administratif prend le pas sur le politique

Cet aspect se retrouve aux différentes phases du programme :

Lors de la phase de conception, les discussions autour des études préalables ont été insuffisantes et n'ont pas permis de pointer les désaccords sur l'analyse fournie en particulier par l'étude marocaine qualifiée de "gauchiste et partielle" par certains, mais approuvée par d'autres. Le point le plus sensible est celui des relations entre les ONG (et plus largement la société civile) et les pouvoirs publics marocains. Il eut été important d'acter les divergences (au nord comme au sud), cela aurait permis de connaître et donc de clarifier aux yeux des différents acteurs les positions respectives, et d'en suivre l'évolution pendant les 4 années du programme.

Lors du montage du projet, qui s'est fait principalement au Nord (allant ainsi à l'encontre des affirmations de principe sur le partenariat), le calendrier administratif et financier du MAE et sa volonté politique d'initier un programme concerté Maroc ont pris le pas sur la conception du programme.

Lors de la sélection des projets où l'aspect "équilibre" entre les ONG bénéficiaires a joué un grand rôle.

Lors des réunions du CCP qui traitent principalement de problèmes financiers mais aussi lors de celles du CCM qui restent sur les aspects opérationnels de la régionalisation plus que sur les aspects stratégiques.

Un certain nombre de débats de fond ne sont pas menés, comme celui sur les organisations islamistes, ou plus généralement sur l'importance des courants islamistes dans la société civile, celui sur les différences socioculturelles et politiques entre les organisations et les leaders ruraux et urbains.

Ceci explique le peu de prise de position publique du PCM (par exemple, il n'y eut qu'un seul communiqué de presse lors des attentats de Casablanca). La capitalisation permettra en partie de combler ce vide politique (voir plus loin).

"Auto censure chez les partenaires marocains",
"beaucoup de non dits",
"on repousse les problèmes à plus tard et on laisse couler",
" jamais eu l'impression qu'il y ait eu un débat politique",
"les ONG n'étaient pas porteuses d'un projet de société civile",
"le programme a été technicisé",
"sur les sujets délicats pas de positions".
Verbatim sur le dispositif

Le CCFD, en tant que chef de file, est donc largement critiqué par ses collègues du Nord. Au Sud, les critiques sont moindres. Elles s'estompent devant les capacités d'écoute et de prise en considération des besoins des partenaires marocains par le CCFD. Beaucoup estiment que l'Assemblée Générale de Settat a été favorisée par le CCFD.

La faiblesse de l'impulsion politique est très discutée en interne et amène à des remises en question des modes de fonctionnement de l'organisation. Une évaluation externe a d'ailleurs été faite sur l'ensemble des programmes concertés pilotés par le CCFD.

La lourdeur de la gestion administrative et financière mise en avant comme cause centrale est loin d'être la seule ; s'y ajoute le peu d'implication de la hiérarchie dans les définitions stratégiques (ce qui limite les compétences des chargés de programme), une responsabilité éclatée entre deux services (opérationnel et financier), un responsable de programme qui gère plusieurs programmes (temps limité), et la philosophie même du CCFD axée sur le soutien aux partenaires du Sud (qui le place dans l'inconfortable position d'attente de leurs propositions et de retrait par rapport à ses propres propositions).

Le CCFD ne représentera pas sa candidature comme chef de file pour le PCM 2.

5.4 Le bureau de Rabat

L'idée de placer un bureau sur le terrain d'opération était en soi excellente. Elle permettait d'avoir une **structure neutre** pour le suivi des projets, une **structure d'animation transversale** pouvant répondre aux besoins des associations et des activités et qui se préoccupe des aspects communs du programme, en particulier la recherche de fonds transversale et la communication externe.

Les ressources humaines affectées au bureau ont été modifiées au fil du temps. Du chargé d'animation du programme et du chargé de suivi de projet, il y a maintenant un chargé d'animation et une secrétaire administrative et comptable. Le volet suivi de projets n'est donc plus assuré et a été remplacé par le soutien aux initiatives régionales.

La place du bureau dans l'organigramme tant fonctionnel que hiérarchique des structures de direction du PCM n'est pas claire :

- Il est en porte à faux : ses membres sont salariés du CCFD mais principalement au service du CCM, et ils servent de courroie de transmission entre les deux instances, et aussi entre les ONG du SUD ;
- En dehors des tâches de secrétariat et d'organisation de réunions, il n'y a pas de directives précises qui émanent des instances de direction du PCM (sur la recherche de fonds, sur la communication externe, par exemple) ;
- Les membres du bureau n'ont été associés qu'une seule fois à une Assemblée Générale en France ;
- Ils n'ont pas à être force de proposition alors qu'ils sont en principe au centre de toutes les informations et sont donc à même de jouer un rôle qui va au-delà - dans les limites de leurs compétences - d'un secrétariat, ce qui a d'ailleurs été le cas lors de la note interne sur le CCM 1, qui déclencha en partie la réorganisation du CCM ;
- Ils souffrent du déficit d'accord entre les ONG comme, par exemple, sur le rôle du bureau dans le suivi des projets – très apprécié par certains alors que d'autres y sont plutôt opposés estimant qu'il s'agit d'une ingérence ;
- L'ensemble des tâches qui sont assignées dans la fiche de poste du chargé d'animation est trop lourde pour un seul poste.

La dérive vers un super secrétariat est principalement due aux difficultés inhérentes à la **cohabitation de personnels salariés donc dotés de fonctions opérationnelles, et d'élus (CCM) dotés de fonctions décisionnelles**. Ce cas de figure se complique encore pour le PCM puisque le CCM a aussi un mandat

opérationnel alors qu'il est composé de bénévoles et qu'il n'est pas en mesure de l'assurer complètement. Il est symptomatique de voir que le soutien à la rédaction et au bilan des projets transversaux ait été apporté principalement par le bureau et non par les référents régionaux.

La position des ONG marocaines sur le bureau est grossièrement scindée en deux : celles qui souhaitent le voir maintenu dans un rôle de secrétariat en l'étoffant (plutôt la position des ONG urbaines de grande taille), celles qui souhaitent qu'il devienne l'organe opérationnel du programme (plutôt la position des petites ONG). La discussion mérite d'être approfondie pour le PCM 2, même si elle doit faire jaillir les divergences.

5.5 Des efforts de communication interne

La préoccupation d'une bonne communication interne est indéniable : bulletin interne, compte rendus de réunions, site Internet avec création d'un blog, bulletin du PCM. Les informations et les écrits sont très nombreux, mais ils ne sont pas obligatoirement intégrés par tous. Le suivi de toute cette masse d'information est difficile, même pour les responsables. A cela s'ajoutait pour les petites organisations du Sud les problèmes de moyens de communication (accès à l'Internet) maintenant réglés, mais aussi le fait que presque tout est en français et donc non accessible ou peu accessible pour une partie des partenaires.

Cependant, quelques soient les efforts faits dans ce domaine, **les dysfonctionnements proviennent en partie de l'émetteur mais aussi du récepteur** qui, s'il ne sent pas suffisamment intégré dans un programme, ou s'il ne souhaite pas s'y intégrer, ne sera pas attentif aux informations générales et ne sera pas non plus attentif à l'alimentation du processus collectif (les difficultés de remontée des informations de terrain lors de certaines activités régionales en sont la preuve).

L'utilisation de l'oral en complément des supports écrits reste donc un moyen de communication interne à **privilégier**, en particulier **pour les associations rurales et excentrées** moins à l'aise avec la langue française et avec l'écrit mais aussi avec toute la mécanique du programme. Cela demande un investissement en temps considérable.

5.6 Le rôle des instances du MAE dans le dispositif

La concertation entre les ONG et les pouvoirs publics français est une des conditions des programmes concertés.

Le Vade Mecum du MAE prévoit ainsi :

- Le suivi rapproché des programmes est effectué par les services du SCAC qui anime un comité de suivi et qui élabore des rapports d'avancement réguliers.
- "Le suivi général est confié à la MCNG, à Paris dans le cadre d'un comité de pilotage ad hoc, associant le chef de file, les maîtres d'œuvre, les services géographiques et sectoriels du MAE, le SCAC, la commission coopération développement (CCD), l'Agence française de Développement (AFD) et éventuellement des personnes ressources indépendantes invitées ; **celui-ci se réunit au moins une fois par an**. Ce comité de pilotage analyse les éléments issus du suivi permanent et de la capitalisation du programme réalisés par le chef de file et formule des recommandations aux associations membres. Il veille à l'orientation générale du programme, à la cohérence entre les projets et au suivi des recommandations qu'il formule."²²

22) Vade Mecum tome 2

Un dispositif investi par la MCNG

Prenant en compte les recommandations des évaluations antérieures, **l'investissement** de la MCNG a été **très important** dans les structures de direction du programme mais aussi dans le suivi sur le terrain.

Cet investissement **jugé positivement** par la majorité des interlocuteurs n'a cependant pas été sans contreparties :

- Au niveau des ONG françaises et en particulier du CCP où deux lignes ont “coexisté” : celle du CCFD qui a toujours souhaité que les réunions du CCP se déroulent en deux temps (sans et avec la MCNG), et celle de Solidarité Laïque et de Dia qui ne voyaient aucun inconvénient à ce que les réunions se déroulent en présence permanente du représentant de la MCNG. Ces divergences sont profondes, elles recouvrent l'analyse qui est faite du rôle des ONG et de l'État dans la construction de la société civile et de la plus ou moins grande institutionnalisation des programmes menés par les ONG. Malheureusement, le débat n'a pas vraiment été mené et a été déporté sur le besoin ou non des ONG des subventions étatiques, soit la nécessité d'être ou non convivial avec la MCNG, ce qui est naturellement un réel problème pour nombre d'ONG.
- Au niveau des ONG marocaines (surtout en 2002 lors du lancement du programme) qui estimaient que la présence du Ministère enlevait la liberté de parole aux ONG françaises et créait aussi un doute (les ONG françaises étaient-elles vraiment non gouvernementales ?). Progressivement, le débat a évolué (Faut-il aussi que les pouvoirs publics marocains participent au comité de pilotage ?). Le débat est loin d'être tranché en particulier en ce qui concerne les modalités pratiques que pourraient prendre leur implication.
- Il faut aussi noter que cet investissement est en partie lié à des facteurs personnels du chargé de mission de la MCNG qui s'y est particulièrement investi. Cet investissement n'est nullement jugé négatif au niveau des apports, mais il s'est accompagné d'un climat conflictuel plus ou moins intense en fonction des chargés de mission du CCFD au CCP.
- Il est regrettable que cette question n'ait pas été réglée, non pas en CCP, mais en Assemblée Générale des associations. Cependant le débat sur la place des pouvoirs publics et sur la relation associations-pouvoirs publics a été au cœur des rencontres de capitalisation du PCM.

Un dispositif dans lequel le SCAC devait avoir un rôle de suivi rapproché. Ce qui ne fut pas le cas

Le SCAC est certainement le service du MAE qui a le plus de connaissance des réalités du pays grâce à sa proximité géographique avec les ONG du Sud et à ses fonctions.

Son rôle est non seulement le suivi rapproché du programme, mais aussi de veiller à sa cohérence et à sa complémentarité avec les autres programmes de la coopération française, d'apporter un appui institutionnel par rapport aux autorités locales, et d'aider à la médiatisation du programme.

“Le PCM s'inscrit dans un long processus de basculement de la coopération inter-étatique, à la coopération des acteurs de la société civile. Ce contexte est celui qu'on observe dans le renforcement progressif de la coopération décentralisée. L'année prochaine justement nous lancerons un programme de coopération décentralisée franco-marocaine. Cela dans l'objectif de faire rencontrer la démocratie élective et la démocratie associative. Tout ceci nous pousse à réfléchir à nos actions, à la question des rythmes : le rythme politique et le rythme associatif. Les deux rythmes peuvent se croiser, se mettre en synergie. C'est de cette alchimie que dépend le développement local”.

Extrait du discours de M. J-C Deberre, conseiller de coopération et d'action culturelle

Plusieurs raisons objectives et subjectives se dégagent, permettant d'expliquer le peu d'implication du SCAC dans le PCM :

- Le SCAC n'a été consulté que comme chambre d'enregistrement, une fois le projet en grande partie finalisé. Il n'a pas été impliqué dans sa conception.
- Le programme a été piloté par Paris avec une forte présence de la MCNG, ce qui a donné l'impression de "double emploi" (lors des réunions au Maroc, la présence de la MCNG a souvent été jugée suffisante).
- Le SCAC s'est positionné en attente de propositions de la part du PCM et en particulier des ONG, mais sans être force de proposition. Les personnes rencontrées estiment que les ONG et en particulier le chef de file ne souhaitent pas de contact avec le SCAC. Cependant, des ouvertures ont été faites, en particulier lors de la rencontre de Marrakech en 2003.
- La coopération non gouvernementale n'est pas une priorité dans la coopération française. Elle représente une part infime de l'aide qu'apporte l'État français à l'État marocain. Les services du SCAC sont très investis dans l'accompagnement des initiatives royales et les autorités marocaines souhaitent exercer une tutelle sur les initiatives de la société civile. Il y a un décalage entre le discours et la réalité. Un projet comme le PCM, où les pouvoirs publics marocains ne sont pas présents, peut se trouver en porte à faux (les projets FSD sont sélectionnés par une commission comportant le SCAC, l'ADS, le ministère du développement social, le secrétariat d'État à la famille).
- Le problème des ressources humaines se pose aussi : le PCM est suivi au SCAC par une volontaire en poste pour deux ans, qui n'a pas matériellement le temps de le faire et n'en a pas le mandat politique. Les contacts qu'elle noue avec les ONG se situent au niveau de l'échange d'information.
- Cependant des signes d'évolution vers une plus grande implication ou en tout cas une meilleure intégration du PCM dans l'ensemble des programmes de la coopération française sont perceptibles : présence de M. Lantéri, responsable d'un projet de coopération décentralisée, à la dernière réunion de Bouznika ; éditorial de M. Serieys, conseiller de coopération et d'action culturelle, et article de M. Mouddene (CCM) dans la "Lettre de la coopération française au Maroc" ; rapprochement de Solidarité Laïque avec les services du SCAC.
- Il faut noter que le directeur adjoint de l'AFD, en poste depuis 5 ans, n'a jamais entendu parler du PCM.

Le PCM 2 pourrait être l'occasion de confirmer cette évolution positive surtout dans la mise en synergie des différents programmes de la coopération :

- Le FSP, qui mène des programmes d'appui aux associations marocaines de jeunesse, d'alphabétisation et d'éducation non formelle et de sensibilisation à la réforme du code de la famille
- Les services du SCAC sur la décentralisation, qui vont lancer un programme de soutien et d'accompagnement à la réforme de décentralisation marocaine
- Mais aussi l'AFD dont le poids est accru avec la réforme ministérielle

Le SCAC pourrait aussi être le **conseiller et le médiateur** avec les pouvoirs publics marocains et un vecteur à leur implication dans le PCM 2. Il **renforcerait** ainsi les **possibilités de partenariat public/privé**.

5.7 L'importance des ressources humaines en stabilité, qualification et disponibilité

L'instabilité du personnel affecté au programme a touché presque toutes les structures (à l'exclusion de la MCNG) :

- En France : le CCFD avec bientôt 3 responsables de programmes et 2 responsables de cofinancement, ESF (réorganisation interne entre ESF national et ESF Tricastin), ENDA, Artisan du Monde.
- Au Maroc : rotation des responsables lors du CCM 1, réorganisation de Carrefour suite au départ du directeur, rotation des responsables du programme à ENDA, changement des membres du bureau, 3 volontaires au SCAC.

Cette instabilité est surtout problématique au niveau des structures dirigeantes du programme car elle s'accompagne d'une perte d'information et de mémoire du programme ainsi que d'un temps de latence nécessaire à l'appropriation du programme.

Des problèmes de qualification du personnel affecté au programme se sont posés au Nord en particulier sur les suivis comptables et budgétaires comme nous le verrons plus loin. Pour le poste de responsable de programme au CCFD nous ne parlerons pas de qualification mais de déficit d'encadrement et de sous-estimation de l'ampleur et de la diversité du travail à fournir. Il aurait donc été souhaitable d'avoir à ce poste une personne à temps plein disposant d'une expérience suffisante pour embrasser l'ensemble des volets du programme et en assurer la direction.

Le manque de disponibilité est surtout important au **Sud**. Il est lié au **bénévolat** qui, pour le CCM, entre en contradiction avec son aspect opérationnel. Il est cependant remarquable que, malgré ces faiblesses en ressources humaines, les **structures** aient gardé une **vitalité** qui leur a permis d'évoluer et de tenir en grande partie ses engagements. L'explication se trouve certainement dans le **volontarisme** et le **militantisme** des ONG.

Conclusions sur la pertinence des structures et leur efficacité

Une redéfinition politique du rôle du bureau dans l'organigramme général est nécessaire. S'agissant d'une première expérience, **la pertinence des structures** pouvait sembler **bonne**.

La confrontation à la pratique met en lumière les difficultés, en particulier au niveau de la concertation avec le MAE (MCNG et SCAC).

Un travail d'approfondissement est à faire sur les organes dirigeants : dans un programme qui prône le partenariat, la direction politique devrait être partagée avec les représentants des ONG

L'importance des ressources humaines dans les structures de direction est fondamentale, en qualité et en stabilité. Le manque de disponibilité lié en partie au bénévolat est un frein.

Il faut souligner les capacités évolutives des structures et donc l'existence d'une bonne démocratie interne.

L'efficacité technique est satisfaisante ; en revanche, **l'efficacité politique est beaucoup plus problématique** et marquée par des débats insuffisamment menés. La clarification des divergences sera nécessaire et pourra être en partie apportée par la capitalisation.

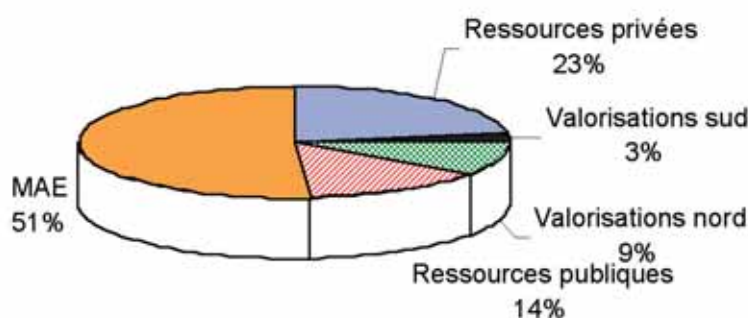
6. Les finances²³

Les discussions relatives aux finances ont occupé une grande partie des réunions du CCP. Elles ont aussi alimenté de nombreux bruits de couloirs ne favorisant pas la confiance mutuelle entre le Nord et le Sud.

6.1 La lourdeur de la gestion administrative et financière.

Le budget total du PCM est de 4 498 731 €. Prévu sur trois ans, il en durera en fait quatre.

Figure 3 : Le plan de financement



Un certain nombre de difficultés étaient difficilement contournables

Un montage financier complexe : 19 budgets différents (animation générale, 3 composantes, 15 projets - sans parler des sous-projets dans les projets) consolidés en un budget global comportant de nombreuses valorisations et une partie cofinancement parfois non acquise.

Un décalage dans les dates de démarrage des projets, certains ayant débutés à la signature de la convention avec le MAE, d'autres à la réception des fonds en juillet 2002, d'autres encore à l'automne 2002. Ce décalage entraînera automatiquement le décalage des rapports intermédiaires.

La deuxième année du programme a été marquée par le contexte de **gel budgétaire du MAE** qui a retardé de façon importante le versement de la deuxième tranche de cofinancement en 2004. Alors que le compte-rendu technique et financier de la première année avait été transmis au ministère en décembre 2003, les fonds n'ont été versés qu'en juillet 2004, ce qui a occasionné des difficultés et des retards dans la mise en œuvre des projets. La première année du budget a, de fait, correspondu à deux ans d'activités. Ce qui pose naturellement un problème au niveau des dépenses fixes.

23) Les données financières sont extraites des prévisionnels (recettes et dépenses) réalisés en 2005 par le CCFD. Elles intègrent donc les recettes et dépenses réalisées les années précédentes et les prévisionnels pour la dernière année

D'autres auraient pu être amoindries si l'analyse des besoins avait été plus soignée

- Oublis de budgétisation du matériel pour le bureau de Rabat.
- Sur-budgétisation de certains projets qui seront revus à la baisse (CCFD).
- Modification de projets entraînant des changements dans les lignes (tous), à noter aussi que ces modifications sont aussi liées à la prolongation du programme sur quatre ans.
- Sous-consommation dans certains projets (ESF et S&D).
- Non recouvrement de l'ensemble des cofinancements (FERT).
- Surconsommation nécessitant des compléments de financements (IDD et SL).

Nous ne voulons pas dire que tous les projets posaient problème, mais que le nombre des projets et des budgets en multipliaient les possibilités et la variété et par conséquent la complexité de gestion.

Les compétences de gestion des associations du Nord et leur sérieux

Le CCFD a été amené à faire un travail de soutien pour l'élaboration de certains rapports et le CCP a suggéré aux ONG du Nord de faire une formation à la gestion dans le cadre du PCM.

“Le CCFD souligne que Fedwa, en tant qu'assistante administrative et financière chargée du suivi financier et de la mise en forme des rapports financiers, s'est trouvée confrontée à une charge de travail considérable et plus importante que celle de l'année précédente, du fait de la désinvolture de certaines des OSI françaises du programme : comptes-rendus financiers non équilibrés, voire envoi des factures à l'état brut sans consolidation dans un compte-rendu financier, absence de réponses à des relances répétées pour obtenir des documents manquants, etc. Face aux craintes que la réalisation du rapport an 3 et final ne soit confrontée à de plus grandes difficultés encore, le CCFD informe le CCP de son intention d'envoyer un courrier à toutes les OSI pour leur rappeler leurs devoirs et leurs engagements concrets.”

Réunion du CCP, compétences en gestion

Outre le surcroît de travail, cela occasionne des retards dans les comptes rendus et pénalise les associations les plus professionnelles.

Pourtant un **effort pédagogique important a été fourni** : création et explication d'un manuel de comptabilité dont l'utilisation devrait être à la portée d'ONG du Nord. Ce manuel permet l'unification des procédures, il est clair et rigoureux. Le CCFD a formé l'ensemble des partenaires Nord (ainsi que son partenaire Sud) à l'utilisation de ce manuel. Le reste des formations au Sud a été assuré par la chargée de suivi des projets du bureau de Rabat. A signaler aussi les outils de gestion mis en place pour l'utilisation des fonds régionaux. L'absence de règlement intérieur en a certainement atténué la portée.

Les points positifs

Les points positifs ont permis d'éviter un enrayement financier du programme :

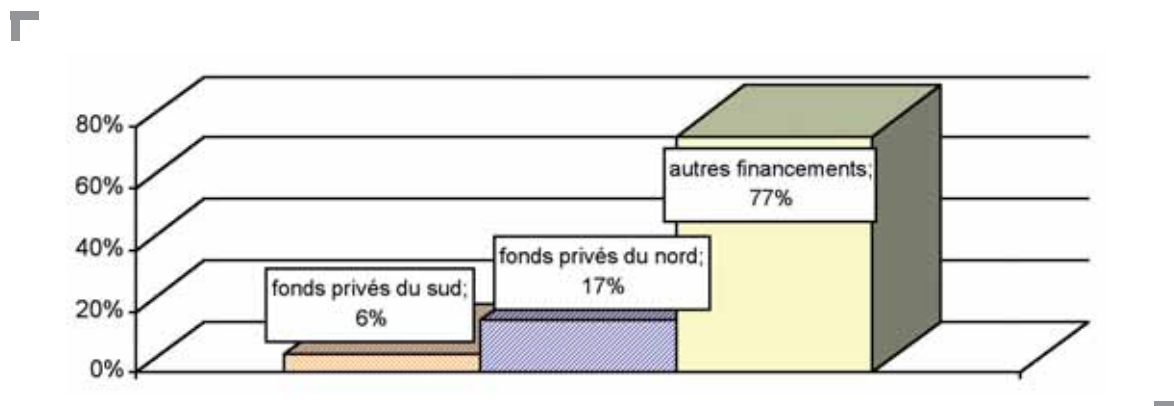
- **Le professionnalisme des responsables de la gestion au CCFD** sur lequel les collègues se sont un peu trop appuyés.
- **La souplesse dont a fait preuve le MAE** en entérinant toutes les modifications budgétaires, chose qui n'aurait pas été possible avec un autre bailleur de fonds. Cependant, le PCM n'entrait pas encore dans les nouvelles modalités de financement de la MCNG qui sont devenues plus strictes.

6.2 Analyse des budgets

Les origines des cofinancements

L'apport en fonds privés des partenaires du sud est très faible : aucun pour le Cicda, Dia et le CCFD, 36% pour M&D, 39% pour SL, 71% pour AIDES, 71% pour S&D, les autres se situent entre 8% et 22% (il s'agit du % par rapport aux fonds privés à trouver).

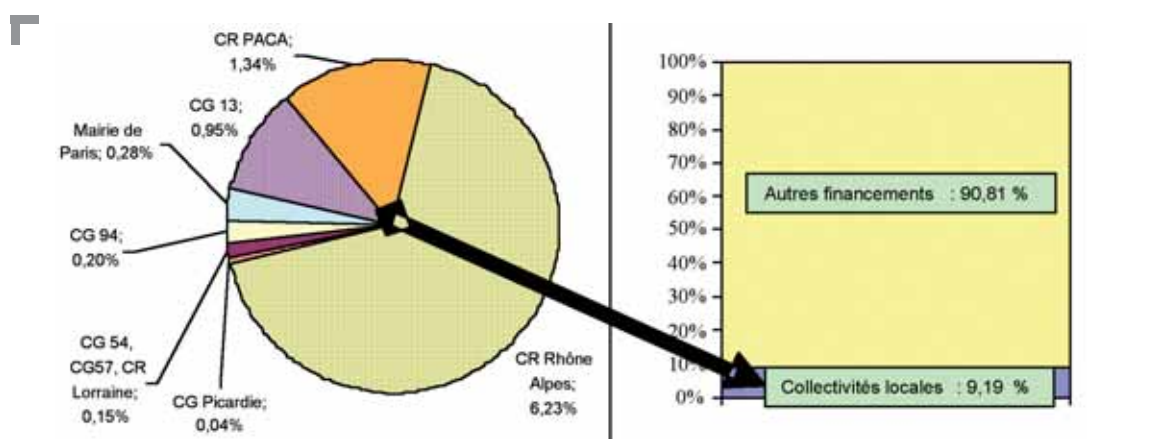
Figure 4 : Origine des Fonds Privés dans le budget total



De même, **l'apport en fonds publics marocains est faible :** 64 674 Euros soit 1,43 % du budget total. Quelques ministères participent : le ministère de l'environnement (ENDA), des Affaires Sociales (S&D), de l'Emploi (ALCS), ainsi que l'ADS (M&D), mais les sommes sont minimales (maximum 6000€).

Pour ce qui est des ambassades étrangères, seule l'ambassade américaine soutient le projet M&D.

Figure 5 : Apport des collectivités locales au budget total



Les financements originaires du Maroc (toutes provenances confondues) sont donc faibles, ce qui pose des questions diverses en fonction des types de projets, de la capacité d'autofinancement pour les projets productifs, de l'ancrage institutionnel pour les projets sociaux ou les réseaux. La pérennité dans l'état actuel est largement tributaire des bailleurs extérieurs. Ceci ne constitue pas un problème financier pour les ONG reliées ou branches d'ONG françaises ou internationales (Enda, HI, M&D, ALCS) compétentes (au Nord comme au Sud) dans la recherche de fonds ou pour les plus anciennes (principalement celles d'éducation populaire) qui ont déjà prouvé leur pérennité. C'est pour les plus petites et les plus inexpérimentées que le problème financier se pose, l'urgence d'une formation sur l'ingénierie de projet et sur la recherche de fonds est vitale.

L'UE finance M&D et Cordaid finance Enda.

Le gros des cofinancements est apporté par les collectivités locales en France : Conseils généraux des départements 94, 54, 57, Picardie, conseil régional Rhône-Alpes, Lorraine, PACA, et Marie de Paris.

Le financement du CR Rhône Alpes correspond au financement du projet HI.

Mais les collectivités locales agissent comme bailleurs et non comme partenaires. Cependant ceci confirme l'intérêt qu'il y aurait à établir un lien fort avec la coopération décentralisée.

Les parts respectives destinées au Nord et au Sud

Naturellement, c'est cet aspect qui alimente le plus les discussions informelles, l'idée la plus largement répandue étant que le Nord "garde" entre 50 à 80% des fonds. Cette rumeur est étayée par le projet Gret/Fondation Tanger Médina où effectivement 84,47 % servait à payer des prestations effectuées par du personnel recruté au Nord.

Cependant, cette rumeur montre aussi la méconnaissance des budgets pour certaines ONG du Sud. Dans les projets que nous avons évalués seuls ALCS, Fonds Diwan, Femmes de Marrakech et le Carrefour Associatif se disent parfaitement au fait du budget de leur projet. **Mais le budget de l'ensemble du programme reste largement méconnu** sauf pour les responsables des ONG siégeant dans les structures dirigeantes. Ce qui est perçu comme un manque de transparence par le Sud n'est pas obligatoirement lié au manque d'information (car tous peuvent avoir accès à l'information) mais à la capacité de les intégrer ou à l'intérêt que l'on y porte lorsqu'on les reçoit ainsi qu'à la manière dont cette information est transmise.

Mais qu'en est-il vraiment ?

- Pour la composante animation générale – 15% du budget total – mais seul 4% revient au Nord.
- Pour l'animation des trois composantes thématiques quasiment 100% revient au Nord. Elle représente 3 % du budget total.

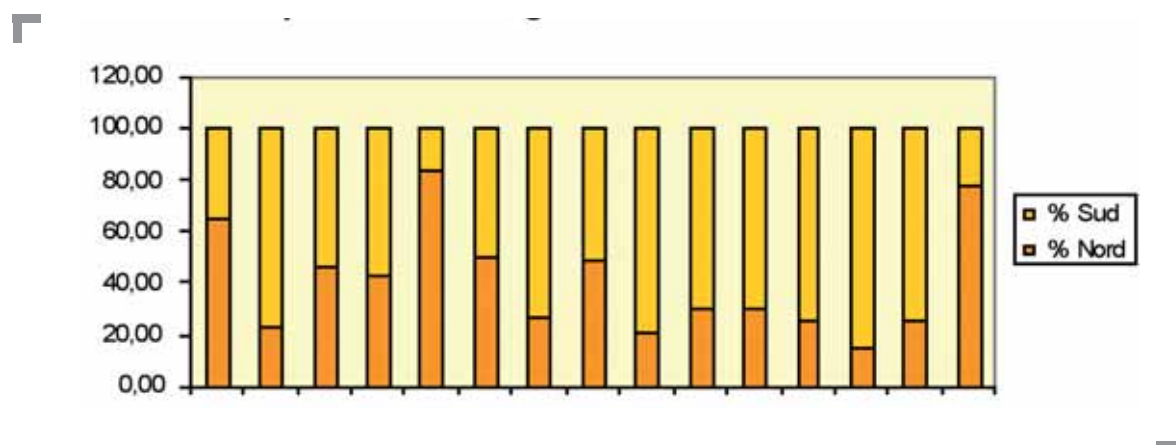
Si ces budgets sont le reflet de la construction du programme au Nord, ils sont en revanche assez modestes.

Pour les projets, les variations sont importantes. Dans le tableau ci-dessous, les pourcentages pour le Nord comprennent les quatre rubriques suivantes :

- Expertise Nord (en sachant qu'en fait l'expertise Nord peut tout à fait se justifier s'il n'y a pas de ressources humaines qualifiées dans le pays et que le recours à une telle expertise devrait se faire en plein accord entre les partenaires),
- Expatriés (même idée),
- Appui suivi contrôle (avec les voyages au Sud),
- Frais administratifs.

Pour le Sud, nous avons pris en bloc toutes les autres rubriques. Dans certains budgets, il est difficile de déterminer dans la rubrique formation ce qui revient à des formateurs français. D'autre part, certaines pratiques baissent les coûts du Nord (emploi de personnel expatrié avec un statut de personnel local pour Enda et Fonds Diwan). Ces pourcentages n'ont donc qu'une valeur indicative.

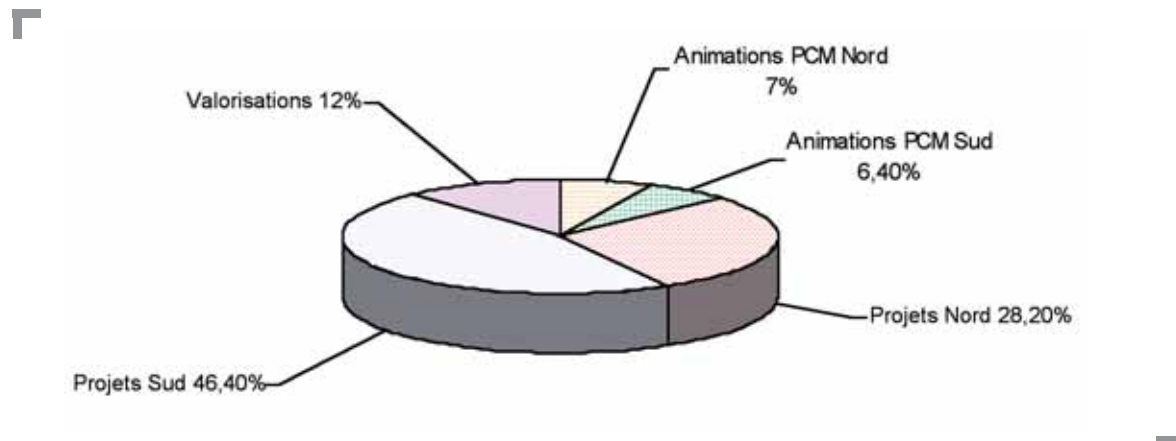
Figure 6 : Répartition du budget entre le Nord et le Sud



On constate que dans 3 projets sur 15 la part Nord est au-dessus des 65%, ce qui paraît excessif pour des projets de développement dans un pays comme le Maroc où des ressources humaines existent. Six projets ont entre 30 et 50% de leur budget en direction du Nord. Cinq projets - Enda, IDD, CCFD (qui est à 14,95%) ESF et AIDES - ont une part Nord inférieure à 30%. Ces cinq projets ne font pas appel à l'expertise externe, ou alors c'est le chargé de mission en France qui s'en charge. Ils font en revanche appel aux ressources locales. A noter que l'évaluation des projets de IDD, CCFD et AIDES est satisfaisante et que les partenariats mis en place ne sont pas occasionnels mais stratégiques et pour trois d'entre eux antérieurs au PCM. Nous n'avons pas évalué ENDA.

Au niveau **du programme global**, la répartition des dépenses entre le Nord et le Sud se fait comme suit (soit 45,20% au Nord et 52,80% au Sud) :

Figure 7 : Répartition des dépenses entre le Nord et le Sud



En conclusion

La compétence du chef de file (CCFD) et la souplesse financière de la MCNG ont permis une bonne gestion administrative et financière du programme.

La complexité de gestion administrative et financière (malgré les améliorations possibles) semble inhérente à ce type de programme, **elle nécessite un personnel compétent** et peut être facilitée par un règlement intérieur responsabilisant et strict.

Le **budget de l'animation générale et transversale** du programme reflète le montage au Nord, peu de lignes budgétaires étant dédiées au Sud. Ce budget est d'ailleurs insuffisant compte tenu des ambitions transversales du programme. On peut donc considérer que l'efficience a été bonne.

Pour la pérennité financière mais aussi politique des projets, il est important d'**ancrer financièrement les projets au Sud** en tablant sur les trois sources de financements possibles : privée et autofinancement, publiques et provenant de représentations internationales locales. Cela nécessite la mise en place d'une stratégie de formation et de recherche de fonds.

L'ancrage au niveau de la coopération décentralisée, non en tant que bailleur mais en tant que partenaire serait un atout en particulier au niveau des échanges entre les deux sociétés civiles.

Les coûts du Nord devraient pouvoir être réduits en faisant appel de façon plus systématique à l'expertise marocaine lorsqu'elle est disponible. Cet aspect serait à discuter au cas par cas. L'efficience des projets est donc aussi à analyser au cas par cas.

Pour un bon équilibre des budgets entre le Nord et le Sud, seule l'évolution des mentalités et des pratiques vers un réel partenariat permettra une avancée significative avec une élaboration conjointe des budgets, une acceptation commune de l'ensemble des recettes et dépenses prévues, mais aussi une compréhension par la majorité des ONG du Sud des besoins des ONG du Nord (poste de chargé de mission et frais administratifs).

L'effort pédagogique et de transparence sur les questions financières doit se poursuivre en particulier pour les petites ONG du Sud.

7. Les projets

7.1 Méthodologie

La sélection des projets à analyser de façon plus approfondie a été finalisée lors du comité de pilotage du 17 juin 2005 à Paris et lors du CCM/CCP à Rabat du 28 juin. Plusieurs critères ont été pris en compte :

- Présence des ONG de migrants parmi les ONG françaises,
- Equilibre des composantes,
- Equilibre régional,
- Contexte rural et urbain,
- Projets locaux ou réseaux.

Tableau 2 : Liste des projets analysés

ONG Françaises	ONG Marocaines	Titre	Composante	Région	CCM	Aires d'activités
VSF-Cicda-Arbalou	Ass. de la Coopération de la Vallée de Ait Bouguemez	Projet de renforcement des économies et agr montagnardes de la Vallée des Ait Bouguemez	1-Dev. Local	Centre sud	Non	Rural
GRET-M&D France	M&D Maroc	Renforcement des dynamiques partenariales entre acteurs locaux pour le dev durable de la province de Taroudant	1-Dev. Local	Sud	Oui	Rural
Immigration Dev, Démocratie	5 associations villageoises	Bibliothèques villageoises	1-Dev.local	Nord Sud	Oui	Rural
Artisans du Monde	Coop de femmes de Marrakech	Appui à la coopérative féminine de couture à Marrakech et pratiques de l'économie solidaire	2-Dev. économique	Centre Sud	Non	Urbain
DIA	Fonds Diwan	Maison de la jeune entreprise solidaire à Ouarzazate	2-Dev. économique	Sud	Oui	Rural
SD France	SDM	Projet Dynamos	2-Dev. économique	Oriental	Oui	Urbain
CCFD	Réseau Carrefour	Renforcement du Réseau Carrefour	3-Dev. institutionnel et accès aux Droits	Nord (siège réseau) membre dans Nord et Oriental	Oui	Urbain /rural
AIDE	ALCS (association de lutte contre le SIDA)	Renforcement des ALCS pour la prise en charge des personnes touchées par le Sida. Renforcement des actions au bénéfice des prostituées	3-Dev. institutionnel et accès aux Droits	Siège dans Centre sud, antennes dans tout le Maroc	Non	Urbain
Solidarité Laïque et organisations membres : Céméa, Francas, GRET, ligue de l'enseignement, UNSA-éducation	Tofala Chaabia, Chouala, Likaa, FOL Maroc, AAMD, APER, SNE, RAD Afoulki	Programme d'appui à la Société Civile au Maroc	3-Dev. institutionnel et accès aux Droits	Nord/ Oriental, centre sud	Oui	Urbain/ rural

La mission s'est déroulée entre le 28 juin et la mi-août avec un temps fort entre le 6 juillet et les premiers jours d'août. Le bilan de cette mission est en annexe, ainsi que les outils utilisés : guide d'entretien général, guide d'entretien pour les bénéficiaires, questionnaire identité des associations, questionnaire sur le PCM

Quelques difficultés, prévues, ont été rencontrées :

- La période de l'évaluation se situait en partie sur les vacances : absence de certains responsables, fermeture de bureaux associatifs, implication majeure des associations d'éducation populaire et de leur personnel dans les colonies de vacances.
- Le peu d'information des associations sur cette évaluation et ses objectifs, ce qui nous a amené très souvent à reprendre toutes les explications. Ceci pourrait s'expliquer par l'absence de structure en charge de faciliter la tenue de l'évaluation sur le terrain.
- La confusion très importante entre capitalisation (qui se poursuivait pendant notre séjour) et évaluation (d'autant que certains la confondait aussi avec l'évaluation interne du CCFD) et la difficulté à en comprendre l'intérêt dans la mesure où le PCM 2 était déjà lancé (beaucoup d'ONG travaillent déjà aux projets qu'elles souhaitent présenter).

Si le premier point était en grande partie incontournable, les deux derniers ont surtout nécessité des efforts pédagogiques d'explications.

L'évaluation des projets s'est faite en conjuguant l'étude des bilans - interne et externe - des projets et des activités transversales, les évaluations internes et externes lorsqu'elles existaient, les visites de terrain, et les entretiens avec les responsables et les bénéficiaires.

Après la présentation des objectifs (globaux et spécifiques) et des résultats attendus, l'analyse porte sur 7 points :

- La pertinence du projet dans son secteur d'activité et par rapport aux attentes des bénéficiaires
- La cohérence du projet avec le programme et les axes thématiques arrêtés
- L'effectivité de la gestion des ressources financières
- L'efficacité des actions par rapport aux résultats attendus, qui intègre les relations avec les pouvoirs publics marocains et l'implication des bénéficiaires
- L'efficience et les coûts du Nord
- L'impact immédiat et différé
- La pérennité

7.2 Analyse générale des projets étudiés

Le temps imparti à ces études n'a permis de dégager que les grandes lignes de forces au niveau des indicateurs choisis.

La pertinence

Les projets, quoiqu'ils soient majoritairement (5 sur 9) des offres du Nord, répondent en général aux besoins locaux et à des problèmes cruciaux de la population. Ils répondent aussi aux insuffisances institutionnelles et techniques des associations partenaires (pour la composante 3). Certains (tels que le Plan d'action concerté Taroudant 2010) furent élaborés grâce à une démarche concertée mettant l'accent

sur l'impératif de développement économique local par la création d'activités génératrices de revenus (en particulier pour les femmes rurales et les jeunes) et la valorisation des potentiels existants dans la zone, en particulier la transformation locale des produits agricoles et l'organisation de filières (olives, argane, safran, amandes).

La pertinence est mise en exergue pour un certain nombre d'initiatives touchant le domaine culturel et éducatif. C'est le cas notamment des Bibliothèques villageoises. Le projet répond à des besoins généralement marginalisés par les acteurs publics et renforce, ce faisant, la capacité des jeunes associations villageoises intervenantes dans ce domaine. La pertinence est également assez claire relativement au projet visant le renforcement de la coopérative féminine de couture à Marrakech.

Certains projets ont participé à l'atténuation relative de l'exode rural, c'est le cas, notamment de la création de la Maison de la jeune entreprise solidaire à Ouarzazate. Ce projet s'avère pertinent mais trop ambitieux dans certains de ses objectifs. D'autres projets ont permis la prise en charge des personnes touchées par certains fléaux (Sida) répondant ainsi à un besoin pertinent à cause de l'inaccessibilité de certaines franges de la population à l'information.

La cohérence

Les projets sont en harmonie avec les objectifs généraux du programme. Cependant, les facteurs liés à la structure des associations en termes de déficit en ressources humaines, d'éloignement du centre et de dispersion géographique n'ont pas toujours favorisé une grande intégration des projets dans le programme. La construction initiale du programme et sa dynamique générale longtemps insuffisante n'ont pas permis d'emblée un travail collectif de programme qui aurait dépassé l'empilement de projets.

L'effectivité

Les budgets alloués aux projets ont effectivement été consommés (à l'exception du projet Dynamos). Cependant, dans 3 projets, une part importante (supérieure à 40%) du budget est consacrée aux frais administratifs, les études, expertise, missions, suivi et contrôle du partenaire français. Ceci s'explique en général, d'une manière plus ou moins convaincante, par le niveau initial bas des ressources humaines de la partie bénéficiaire. Cet aspect n'a pas posé problème lorsque le partenariat était bien établi et que les partenaires du Sud en comprenaient la plus value (coopérative des femmes de Marrakech), en revanche il continue à en poser dans le projet M&D/GRET et dans une moindre mesure dans celui de Cicda/Coopérative de la vallée de Aït Bouguemez où les relations se sont améliorées suite à une autoévaluation du partenariat.

L'efficacité

La comparaison entre les objectifs de départ et les objectifs atteints produit des résultats très disparates. En général, les réalisations varient selon les volets d'intervention, elles sont d'autant plus abouties que les objectifs de départ étaient bien circonscrits. Cinq projets ont une bonne efficacité, trois ont des réalisations insuffisantes, mais il s'agit de projets de développement local - VSF-CICDA-M&D - ou particulièrement novateurs où les temps de réalisation ont été certainement sous estimés. Un n'a quasiment pas de réalisations.

L'efficience

Les objectifs des projets ont été fréquemment trop ambitieux, notamment par rapport aux budgets alloués dans le cadre du PCM. Pour se prémunir contre cet écart, certaines ONG n'ont pas hésité à chercher d'autres fonds complémentaires au Maroc comme à l'international (financement de l'UE pour VSF-Cicda et M&D). Ces recherches de financements complémentaires ont toujours été des initiatives individuelles des ONG.

L'impact

Il est difficile d'apprécier dans le court terme l'impact de projets de développement local ou économique qui demande des temps de réalisation longs. Ce sont donc les projets les plus ciblés qui ont l'impact le plus mesurable sur le court terme, qu'il faudrait vérifier avec du recul.

L'absence de cadres logiques et la faiblesse des indicateurs de résultats dans les projets initiaux rendent aussi cette évaluation aléatoire.

Cependant l'impact doit se mesurer aussi à l'aune d'autres éléments. L'impact du projet relatif aux bibliothèques villageoises est très positif sur le plan de la solidarité entre émigrés et population locale. L'impact sur les bénéficiaires est aussi important, l'aspect valorisation des bénéficiaires est à mettre en exergue pour Femmes de Marrakech et Fonds Diwan. La majorité des projets ont eu un impact positif sur les relations avec les autorités locales puisque la majorité des ONG reconnaissent que ces relations se sont améliorées. Ils ont aussi un impact positif dans les relations entre ONG du Nord et du Sud par les évolutions qu'ils ont apportées dans les partenariats et le rapprochement entre les deux sociétés civiles.

La pérennité

La pérennité des projets est fortement dépendante de celle des associations qui les portent et du type de partenariat Nord-Sud mis en place (partenariat ponctuel ou stratégique). De ce point de vue, trois projets ont toutes les chances de se pérenniser dans l'état actuel (M&D, Femmes de Marrakech, ALCS). D'autres demanderont un temps d'accompagnement plus long en particulier lorsqu'il s'agit de réseau (Carrefour associatif et Proasoc) car leur pérennité dépend aussi beaucoup de l'environnement socio-politique et de leurs capacités à se positionner comme force de proposition pour le monde associatif mais aussi institutionnel marocain. Les deux derniers projets (coopérative de Aït Bouguemez et le réseau des bibliothèques) ont de faibles chances de pérennisation dans l'état actuel des choses, ceci est principalement dû au peu de capacité de recherche financière des associations du Sud. Cependant il faut aussi noter que l'appartenance au PCM, par la crédibilité que cela apporte en particulier pour les associations décentralisées, est un facteur favorisant pour leur pérennité et celle de leurs projets.

Le partenariat est de bonne qualité dans cinq projets (réseau IDD, Femmes de Marrakech, Fonds Diwan, Carrefour et ALCS). Une confiance mutuelle existe, renforcée par des rencontres et des discussions régulières, un travail commun tant sur les projets que sur les aspects financiers. Une amélioration sensible se fait sentir entre VSF-Cicda et la coopérative et dans le réseau de Solidarité laïque.

L'effet **“programme concerté”** a été marginal dans la vie et le développement des projets puisque les composantes thématiques ont peu fonctionné et que la régionalisation n'en est qu'à ses débuts. La mutualisation des expériences a commencé à se faire via quelques visites croisées et surtout la capitalisation (voir plus loin). La mutualisation des formations ne s'est pas faite.

Le PCM a cependant permis le désenclavement des associations locales comme Femmes de Marrakech, la coopérative des Aït Bouguemez, le réseau IDD et Afoulki.

Tableau 3 : notation des projets selon les critères de l'évaluation

Projets	Pertinence	Cohérence	Effectivité	Efficacité	Effizienz	Impact	Pérennité
Renforcement des économies et de l'agriculture montagnarde de la vallée de Aït Bouguemez	+++	+++	++	++	++	++	+
Renforcement des dynamiques partenariales entre les acteurs locaux pour le dev. durable de la province de Taroudant	+++	+++	++	++	++	++	++
Bibliothèques villageoises : des espaces pour le développement culturel	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++
Appui à la coopérative féminine de couture de Marrakech et pratiques de l'économie solidaire	+++	+++	++	+++	++	++	++
Maison de la jeune entreprise à Ouarzazate	++	+++	++	+	+	++	+
Projet Dynamos : dynamiques de développement solidaire en Oriental	++	++	+	+	+	+	+
Renforcement du réseau Carrefour	+++	+++	+++	+++	+++	++	+
Renforcement du réseau de lutte contre le SIDA pour la prise en charge des personnes touchées par le VIH/Sida	+++	++	+++	+++	++	+++	+++
Programme d'appui à la société civile au Maroc, aux droits des femmes et à l'éducation (PROASOC)	+++	++	++	+++	+++	+++	+++

En conclusion

Compte tenu du temps imparti, la mission n'a pu analyser l'ensemble des projets. À partir d'un échantillon de neuf projets, des lignes de force ont pu être dégager :

- La pertinence et la cohérence sont majoritairement bonnes en termes de projet. L'insuffisance de la dynamique programme n'a cependant pas permis d'éviter l'effet "empilement de projets".
- L'effectivité est assurée (sauf pour un projet) mais il faudrait veiller aux répartitions des budgets entre le Nord et le Sud.
- L'efficacité et l'efficience souffrent parfois d'ambitions de départ trop vastes. Pour deux projets ces deux indicateurs sont mauvais.
- L'impact est difficile à mesurer dans le cas des projets de développement rural cependant un impact positif se dégage dans la plupart des cas tant par rapport à certains bénéficiaires que par rapport à l'environnement.
- La pérennité est loin d'être assurée pour la majorité des projets.

Le partenariat est de bonne qualité dans cinq projets. L'effet "programme concerté" a été marginal dans la vie et le développement des projets. Le PCM a cependant permis le désenclavement des associations locales.

8. Analyse du questionnaire sur l'identité des associations marocaines et sur leur appréciation du PCM

Ces deux questionnaires ont été diffusés à l'ensemble des ONG marocaines au début de la mission au Maroc (10 juillet) avec une demande de réponse pour le 27 juillet. Plusieurs relances ont eu lieu (par mail et par téléphone) ont été effectuées avant la date limite mais aussi après.

Nous souhaitions aussi pouvoir établir une typologie des ONG marocaines du PCM et recueillir l'avis des ONG investies dans des projets non évalués. Pour certains ils ont été remplis directement avec les évaluateurs. Malheureusement nous n'avons pu récupérer que 20 questionnaires sur les 35 associations pour le questionnaire sur l'identité et 16 pour le questionnaire suivant.

Les associations qui ont répondu au questionnaire 1 sont : le RADO, S&D, Afoulki, Carrefour, Twiza, Vallée Bouguemez, Enda Magreb, FOL, Timoulay, Femmes de Marrakech, Tamount, Sidi Med El Kamel, Oued Srou, Amal Dades, Tofola Chaïbia, SNE, AL Wafa, Uaf Azrou, M&D, AMAL et AMSED.

Le réseau qui a le mieux répondu (100%) est celui d'IDD. Il faut noter que les non réponses ne recourent pas les grosses ou petites associations. La seule pour qui la langue posait un problème est la coopérative Khemisset. **Il n'a donc pas été possible d'établir une typologie des ONG marocaines.** L'analyse des questionnaires a toutefois présenté un intérêt.

8.1 Analyse du questionnaire d'identité des associations marocaines

Les associations marocaines enquêtées, sont :

- **Majoritairement jeunes**, 54% ont entre 4 et 8 ans, le tiers seulement de ces associations dépasse 12 ans.
- **Locales** (54%), le reste intervient au niveau régional, national et même international (le cas de M&D, Handicap et Enda maghreb).
- **Avec un faible nombre d'adhérents**, moins de 50 dans 61% des cas. La part des femmes est faible, ne dépassant pas le tiers pour 77% des associations.

Leur structuration est marquée par :

- **Des dirigeants issus du milieu universitaire.** Le nombre de responsables aux bureaux de ces associations se concentre entre 7 et 11 personnes. 85% des bureaux se composent de personnes ayant fait des études universitaires et seulement environ un quart des associations comptent parmi leurs responsables des personnes dont le niveau d'étude ne dépasse pas le primaire. En ce qui concerne le changement des responsables, 62% des associations ont été gérées par deux ou trois bureaux successifs. Les fondateurs sont majoritaires dans 62% des cas.
- **Des difficultés pour les femmes d'accéder aux postes de direction.** La femme participe en tant que responsable bénévole aux bureaux dans 46% des associations, elle est active aux commissions et conseils de 54 %. Par contre la femme est absente des instances d'un tiers de ces associations, ce qui est expliqué par les traditions et la culture conservatrices des villages où elles œuvrent.
- **Une vie associative qui semble réelle.** La durée du mandat des bureaux de 77% des associations ne dépasse pas 3 ans, et environ 70% de ces associations respectent ces délais.

- Un tiers de ces associations renforcent leurs structures par des conseils et 77% ont recours à la création des comités principalement fonctionnels sur des aspects précis, 85% renforcent leurs réglementations par des règlements intérieurs.
- Les réunions de 54% des associations sont soit hebdomadaires ou mensuelles ; elles sont trimestrielles pour un tiers de ces associations. Ces réunions se tiennent dans la totalité des cas dans les locaux de ces associations et elles sont généralement sanctionnées par des procès verbaux.
- **Et une professionnalisation émergeante.** 70% d'associations disposent de salariés permanents et d'animateurs, leur nombre ne dépasse pas 5 dans 56% de ces associations dont le tiers ne touche pas le SMIG (soit 1800 dh, 164 €/mois) et la part des salariés de sexe féminin est majoritaire dans un tiers des cas seulement, néanmoins elle varie du quart à trois quart des salariés pour environ la moitié de ces associations. Ces salariés s'occupent généralement de l'administration, du secrétariat et de la gestion des projets ainsi que de l'animation culturelle et de l'alphabétisation
- 46% des associations sont locataires de leurs locaux et seulement 38,5% sont des propriétaires. Ces locaux sont totalement équipés d'ordinateurs, chaises, bureaux et armoires pour archives.
- Les relations avec leur environnement sont plutôt bonnes, en particulier avec les autorités locales. Les associations enquêtées sont généralement ouvertes sur leur environnement, la majorité ont des relations fortes ou au moins non conflictuelles avec les communes, les associations locales et nationales et les services extérieurs des administrations.
- Les élus locaux sont responsables d'environ un quart des associations enquêtées mais ils sont neutres vis-à-vis de 46% de ces associations. La totalité des associations considèrent leurs relations avec les collectivités locales comme étant complémentaires mais 46% parmi elles voient que ces collectivités les considèrent comme des concurrents.
- Environ la moitié des associations considèrent que les autorités locales encouragent leur action, un tiers les estiment neutres et 7 % seulement estiment que ces autorités handicapent leurs activités. 77% de ces associations font partie de réseaux ou de fédérations.
- La part du PCM dans leurs finances diminue selon la dimension de l'association, elle est majoritaire pour les petites associations villageoises récemment créées. Elle ne couvre que la minorité des dépenses annuelles d'environ la moitié des associations.

8.2 Analyse du questionnaire relatif au PCM

Rappelons que seules 16 associations ont répondu à ce questionnaire. Il s'agit de : RADO, S&D, Afoulki, Carrefour, Twiza, Vallée Bouguemez, FOL, Timoulay, Femmes de Marrakech, Tamount, Sidi Med El Kamel, Oued Srou, M&D, AMSED, UAF et HI. Mis à part deux d'entre elles, ce sont toutes des associations dont les projets avaient été retenus pour l'évaluation. L'interprétation des non réponses est difficile car elle peut aller du désintérêt pour un PCM 2 à la certitude d'en faire partie.

Les réponses proviennent en majorité d'associations ayant un partenariat antérieur au PCM

86% des associations enquêtées ont été choisies pour faire partie du PCM grâce à un partenariat avec une ONG du Nord antérieur au PCM. Les connaissances individuelles ont favorisé la sélection de 21% des associations et l'appartenance à un réseau vient en troisième position.

Les critiques sont vives quant au montage initial du PCM

- 72% des associations ont des remarques sur le démarrage du PCM liées généralement à la faiblesse de concertation lors de la préparation du programme. Elles estiment également que les procédures sont lourdes et que la transparence au niveau financier et du suivi est insuffisante.
- 42% des associations ne sont pas satisfaites du montage du programme et la même proportion a une satisfaction moyenne. La thématique est jugée vague, la programmation inadaptée, les procédures et le montage financier établis par les ONG du Nord compliqués. 43% considèrent que le PCM manque de clarté quant à sa stratégie.
- La moitié des associations considère que la délimitation des champs d'intervention du PCM dans trois composantes (Développement local, Economie solidaire, Développement institutionnel et accès aux droits) n'est pas satisfaisante et 57% des associations voient dans le PCM un ensemble de projets plus qu'un programme cohérent.

Mais son évolution est jugée souvent positive

- La majorité des associations enquêtées considère que le PCM a créé une dynamique collective entre les associations membres. Les deux tiers des associations sont satisfaites de la capitalisation.
- 57% des associations enquêtées sont relativement satisfaites de la démarche concertée du PCM.
- La totalité des associations voit que le PCM a évolué mais seulement 57% déclarent que la régionalisation est positive.
- Plus de la moitié des associations sont satisfaites de la pertinence des ateliers régionaux, des activités transversales et du travail de la capitalisation.
- La moitié des associations enquêtées considère que le PCM a créé une dynamique franco-marocaine, ce jugement est à relativiser pour environ un tiers de ces associations.
- 54% des associations sont satisfaites de l'appui du bureau national du PCM à Rabat, mais la quasi-unanimité pense qu'il faut le renforcer en ressources humaines et lui donner plus de pouvoir et de responsabilité.
- La collaboration entre les ONG marocaines et les ONG françaises a réussi selon les deux tiers de ces associations. La quasi-totalité des associations pensent que le PCM a amélioré la coordination et la concertation entre les sociétés civiles marocaines et françaises (du moins les ONG qui y sont impliquées) et la majorité considère qu'il a réussi le partage d'expériences entre les différents partenaires, qu'il a renforcé le professionnalisme et la coresponsabilité des ONG impliquées aussi bien au sein des ONG, entre les ONG marocaines qu'entre les ONG marocaines et françaises.
- Enfin 70% des associations sont satisfaites du fonctionnement du PCM, même si elles considèrent que la concertation et l'innovation sont insuffisantes en particulier au départ du programme. La prise de décision et la concrétisation de ces décisions se sont améliorées.

Et estiment que les rapports d'inégalité subsistent

- 72% considèrent que les rapports au sein du PCM entre les ONG du Nord et les associations du Sud sont des rapports d'inégalité.
- Le PCM peut être considéré comme un modèle de coopération Nord/Sud selon 43% des associations enquêtées, la même proportion partage cette opinion mais avec des réserves.
- L'insatisfaction est grande en ce qui concerne le suivi des projets par les partenaires du Nord (71% sont insatisfaites) et la communication externe du programme.

L'opinion sur les projets est plutôt bonne

- 57% des associations considèrent que leurs projets ont de fortes chances de s'autonomiser, par contre environ 30% voient que ces chances sont moyennes sinon faibles.
- La majorité des associations considèrent que leurs projets ont réalisé une grande partie de leurs objectifs. 79% des associations ont bénéficié d'un autre financement que celui du PCM.
- La part des femmes dans les bénéficiaires est concentrée entre 30 et 70% dans 57% des associations enquêtées, elle est majoritaire pour 29% de ces associations.

Le PCM a permis la création d'un "esprit de corps" au sein des ONG marocaines

- 43% des associations croient que les acquis en termes de concertation entre ONG marocaines elles-mêmes, en l'absence de ce programme, sont des acquis irréversibles et 30% relativisent cette opinion. In fine, ce Programme a participé à la création d'un "esprit de corps" selon 70% des associations enquêtées.
- La majorité des associations pensent que le CCM constitue un collège cohérent d'acteurs de développement et une force de proposition, ce qui reflète une appropriation du programme par les associations marocaines.

Et l'apprentissage de la concertation avec les pouvoirs publics

Le PCM a permis l'apprentissage de la concertation avec les pouvoirs publics à hauteur de 43% et la moitié pensent que le PCM permet le renforcement de la confiance entre les associations et les autorités publiques.

Les priorités pour un PCM 2 restent hétérogènes

- Les priorités que doit adopter le PCM doivent être régionales selon la moitié des associations, locales selon 36% de ces associations et nationales selon le reste.
- En ce qui concerne les couches sociales que ce programme devrait viser en priorité, 40% ont opté pour les pauvres, 28% pour les jeunes et 16% pour les femmes.
- Aucune association n'est contre la poursuite du programme, cependant, il serait nécessaire de revoir le dispositif dans le sens de plus de souplesse et d'implication en amont des partenaires marocains.

En conclusion

Les réponses à ce questionnaire représentent moins de 50% des ONG marocaines engagées dans le PCM.

- **Les critiques sur la conception initiale du programme sont importantes :** conception au Nord, lourdeur administrative et financière, insuffisance de transparence financière et de suivi des projets.
- **Globalement l'évolution est jugée positive.** Au Sud une dynamique collective s'est mise en place qui devrait être durable, appuyée par un bureau fort, doté de plus de pouvoir et de responsabilités à Rabat.
- La capitalisation est ressentie comme une expérience positive malgré des débuts difficiles.
- Mais les 3/4 estiment que les rapports entre le Nord et le Sud sont encore inégalitaires.

In fine, et par la capacité d'évolution du PCM, beaucoup d'ONG sont satisfaites de l'expérience ; toutes souhaitent la renouveler à condition d'avoir un dispositif plus souple et une implication plus importante des ONG marocaines dans la conception.

9. Les activités transversales

9.1 La capitalisation

Un début laborieux

La capitalisation est un axe central de travail pour les programmes concertés. C'est elle qui peut apporter la plus value transversale en termes de mutualisation des réflexions et des expériences et des enseignements, en interne, mais aussi la transmission des résultats de cette mutualisation en externe. Elle prend réellement tout son sens lorsqu'elle est intégrée dans le contexte général (politique, économique, social et culturel) dans lequel évoluent les projets.

Autant l'évaluation et surtout l'auto évaluation sont devenues des pratiques relativement courantes pour les ONG françaises autant la capitalisation reste le domaine d'un cercle relativement fermé. Au niveau marocain les deux pratiques étaient (au début du PCM) largement méconnues.

Ces deux points expliquent les difficultés de départ pour la mise en œuvre de la capitalisation au sein du PCM. Les axes n'en seront définis que 2 ans après le début du programme. Solidarité Laïque en sera le responsable aidé en cela de consultants extérieurs épaulés par des stagiaires et le bureau de Rabat. La capitalisation deviendra l'axe principal du travail des composantes au Nord comme au Sud. Cependant même si les thèmes de capitalisation ont été travaillés et ratifiés lors de l'assemblée générale CCP – CCM de Bouznika, ils ont été élaborés, ainsi que la méthodologie, au Nord.

Le terme même de capitalisation a nécessité de longs débats pour trouver sa signification en arabe qui ne sous-tendaient pas uniquement des problèmes de traduction mais aussi des modes de pensée différents reliés à l'environnement des ONG du Nord et du Sud.

Tout ceci explique que la capitalisation ait été perçue au début comme une affaire du Nord. Ce n'est que progressivement que les ONG du Sud se la sont en partie appropriée.

Les 4 axes de la capitalisation du PCM

La capitalisation dans le cadre du PCM s'est assignée comme objectif d'être au service de la concertation et de l'enrichissement mutuel au niveau des partenaires impliqués dans le PCM : comme vecteur d'une compréhension réciproque de ce qui lie les associations du PCM et comme favorisant l'émergence de possibilités nouvelles de travailler ensemble.

Ses objectifs consistent à porter un regard critique sur le projet / programme et les points saillants de l'action par rapport aux objectifs initiaux en tirant les enseignements pour l'action en cours, en transmettant des expériences, outils et méthodes, en mettant en valeur les innovations et enfin en construisant une expertise.

Ces axes ont été définis à partir des objectifs généraux et des spécificités du programme :

- 1) Le renforcement des acteurs du Programme : en quoi et comment le PCM agit-il sur les capacités professionnelles des associations marocaines ?
- 2) Les associations et leur environnement : en quoi et comment le PCM renforce-t-il la bonne gouvernance ?
- 3) Quelle est la spécificité des associations en terme de principes et de valeurs ? Que revendiquent-elles ? (principes et valeurs énoncés dans la Charte du PCM)

4) Une capitalisation partant du dispositif “programme concerté”, quelle est la plus-value de l’effet “programme concerté” ? En quoi est-il un instrument efficace du développement du partenariat Nord/Sud entre associations et Pouvoirs Publics ?

Ces quatre grands axes de travail permettent de cerner l’ensemble des grandes problématiques du PCM : la capacité des ONG locales, tant au niveau structurel qu’opérationnel, les relations partenariales au niveau de la société civile, mais aussi avec les pouvoirs publics français et marocains, centraux et locaux, les engagements par rapport à la charte et le dispositif même du PCM.

Les grands axes de capitalisation sont parfaitement adaptés au programme. Les composantes se sont axées chacune sur une thématique précise :

- La composante 1 sur les méthodes d’interventions incluant donc le partenariat Nord sud, les partenariats locaux, les relations avec les pouvoirs publics, etc. Pour ce faire, elle s’appuie sur les expériences de terrain et les mutualisent. C’est dans ce cadre que le réseau d’IDD a mené une capitalisation de son projet.
- La composante 2 se concentre plus sur l’économie solidaire, les conditions d’émergence et l’apport qu’elle constitue pour les populations les plus pauvres.
- La composante 3 sur la professionnalisation des acteurs et la mise en réseau.

Pour les trois composantes l’étape actuelle est l’élaboration de produits finaux à visée tant interne qu’externe. Le Sud est peu impliqué dans cette phase de rédaction.

Un travail intéressant mais inégalement approprié par le Sud

L’appréciation définitive sur la pratique de la capitalisation dans le cadre du PCM ne pourra être portée qu’à la fin du processus. Actuellement les avis sont partagés et restent évolutifs. Les mêmes personnes, qui la première année étaient sceptiques et surtout n’en voyaient pas la finalité, sont plus ou moins gagnées à la cause et voient maintenant l’importance de la capitalisation.

Toutefois, la différenciation entre évaluation interne et capitalisation est peu faite. La plupart des acteurs du Sud rencontrés estiment que le Nord en exagère l’importance et que le Sud y a été peu investi : pas de travail commun pour la définition initiale des axes de travail et la méthodologie, les grandes associations auraient souhaité être plus impliquées en amont. La permanence des acteurs du Sud n’est donc pas assurée dans les réunions.

Ce concept nouveau mérite encore un grand effort en termes d’explication de ses tenants et aboutissants pour que la capitalisation ne soit pas un moment où on défend son projet. Beaucoup dénoncent le monopole au Sud des intellectuels marocains en particulier lors des réunions générales, les ONG plus petites ayant des difficultés à sortir du contexte de leur projet pour se propulser sur le général. Mais il existe aussi nombre d’aspects positifs, qui se sont construits progressivement. Ils relèvent de la clarification politique.

Les séances de capitalisation sont fortement appréciées par certains participants dans la mesure où on pose la problématique des valeurs partagées et de l’éthique commune qui lient les participants au programme. Elles ont permis d’aborder le point sensible des relations avec les pouvoirs publics tant locaux que nationaux. Pour les pouvoirs publics locaux, l’évolution est marquante puisque tous pensent maintenant qu’il est indispensable de les intégrer au niveau stratégique dans le processus du PCM. Pour les pouvoirs publics nationaux, les positions sont beaucoup plus variées et il faudra faire attention à ce que la question ne soit pas tranchée sur la base de ceux qui parlent le mieux.

C'est aussi un moment où les problèmes sont posés avec beaucoup de franchise et de responsabilité : problème de langue de travail, rapport partenarial, autonomie, démocratie interne, finances, circulation de l'information, suivi des projets, formation, montage des projets, etc. Ce sont des moments de régulation d'une grande importance. La capitalisation a permis d'introduire dans le programme l'aspect politique qui lui faisait défaut.

En conclusion

Les axes de travail de la capitalisation sont tout à fait pertinents et la capitalisation présente de **nombreux points positifs** :

- Elle introduit dans le programme **le débat politique** qui lui faisait défaut.
- Elle participe à l'ampliation de la dynamique programme par :
 - Le renforcement des liens Nord-Nord, Nord-Sud et Sud -Sud par la franchise, l'ouverture des débats qui ont eu lieu et le travail en commun qu'elle a nécessité surtout au Nord.
 - La complémentarité avec les actions régionales.
- Elle **renforce les capacités internes des associations** dans la conduite de projet car toutes maintenant, à des degrés divers, savent ce que capitalisation veut dire et pourront donc l'intégrer dans leurs programmes à venir.
- Cependant **l'appropriation par le Sud reste insuffisante**, elle repose encore trop sur certains leaders associatifs.
- Une capitalisation par projet aurait permis une meilleure compréhension de la part des petites ONG et surtout une implication des bénéficiaires.

9.2 Les composantes thématiques et le travail régional

Aujourd'hui, les deux dynamiques coexistent.

Une dynamique "composante thématique" dont les insuffisances sont à moduler

Elle a beaucoup été critiquée au Nord comme au Sud pour son inefficacité dont les causes seraient :

- Le montage initial au Nord.
- La cohérence insuffisante des composantes (au niveau des projets), la priorité quasi exclusive donnée aux projets pour certains et une adhésion faible (mais qui s'est renforcée au fil du temps en particulier avec la capitalisation) aux aspects collectifs du programme, le peu de connaissance des ONG entre elles.
- Les difficultés logistiques.
- Les moyens financiers insuffisants.

Cependant, il faut noter qu'un certain nombre d'initiatives directement liées au PCM ou en partie impulsées par l'existence du PCM ont eu lieu :

- Les rencontres et séminaires.

- Forum International de l'économie sociale en Méditerranée – Laayoune – Avril 2004. (participation d'ONG du PCM).
- 2^{ème} rencontres sur “le rôle de l'économie solidaire dans le développement local en France et au Maroc” – Rabat – Avril 2004.
- Conférence “Droit à l'Energie” - Marrakech - Juin 2004 (participation d'ONG du PCM).
- Les visites croisées. On peut noter que des échanges et des visites croisées ont eu lieu entre HI et Enda.
- Deux réunions de composantes 1 ont également eu lieu à Khemisset (projet FERT) et à Taroudant (M&D). Trois réunions de composante 3 ont eu lieu à Casablanca, Safi et Salé.
- D'autre part, comme nous l'avons vu plus haut, toute l'activité de capitalisation est portée par cette dynamique, et quelles que soient les insuffisances que nous soulevons, il s'agit là d'un aspect essentiel pour la cohérence générale du programme.

Il nous semble cependant que les raisons principales de la faiblesse du travail thématique réside surtout dans :

- la faiblesse des définitions stratégiques et politiques du programme au départ mais aussi tout au long du programme et donc le manque de direction politique du programme. Le peu de programmation dans les contenus en est la traduction. Les difficultés de mise en place des séminaires nationaux (seul celui sur les femmes a pu être réalisé et le thème en a été pratiquement imposé par le Nord) sont révélatrices du déficit de vision politique.
- le consensus mou sur la notion même de “programme concerté” et le peu d'adhésion, hormis financière, de certaines ONG à l'aspect collectif.

En conclusion

Le principe de travail des composantes thématiques est tout à fait pertinent dans le cadre d'un programme concerté qui vise à avoir un impact dans le cadre large des politiques publiques.

Le travail des composantes thématiques a souffert :

- Des défauts initiaux du programme (peu d'implication du Sud, regroupement des projets un peu aléatoire et inexistence d'habitudes de travail en commun),
- Du consensus mou autour de la notion de programme concerté et d'une priorité quasi exclusive donnée aux projets pour certains,
- De la faiblesse de la définition politique et stratégique du programme.
- Cependant les composantes thématiques ont été porteuses de la capitalisation, principalement au Nord.

Une dynamique régionale prometteuse à consolider

La régionalisation est un moment fort dans l'évolution du PCM, c'est la première décision d'importance prise par le Sud. **Elle a correspondu à un désir de rééquilibrage du programme par rapport au Nord**, au constat fait par les membres du CCM de leurs dysfonctionnements et à leur volonté d'y remédier, et à une analyse collective tant de l'environnement des ONG que de leurs besoins.

- L'identité régionale de certaines ONG est déjà marquée : proximité géographique entre elles, contacts informels déjà existants, contacts institutionnels similaires lorsqu'elles se trouvent dans les mêmes

municipalités ou dans les mêmes régions administratives officielles, contexte socio-économique identique.

- Les échanges d'expériences et de pratiques peuvent être plus développés.
- La demande d'appui en formations et information peut être mutualisée.

Mais elle correspond aussi beaucoup **à la volonté de tempérer la main mise des associations du "Maroc utile"** (principalement de la région de Rabat - Casablanca) sur le PCM, qui sont aussi les grosses associations, par rapport à celles du "Maroc inutile" du Sud et des montagnes qui sont souvent plus petites et marginalisées - isolées - dans le PCM.

Le CCM, l'apparition d'une culture commune

"Pour les associations de développement marocaines, c'est une première de travailler dans un programme concerté pluri-acteurs franco-marocain. Le PCM crée une synergie de réseau et permet simultanément de renforcer les capacités propres de chaque association. Tout cela a permis aux différentes structures de se renforcer mutuellement, de développer des synergies et de contribuer ainsi à la construction d'une société civile plus forte."

"Au niveau global de l'activité du CCM, comme au niveau du secteur associatif marocain, le manque de vision stratégique constitue une contrainte majeure à l'avancement du CCM et à l'élaboration d'un projet national de développement (constat fait par la plupart des analystes et des acteurs de développement au Maroc). Ce manque de réflexion et d'élaboration d'une ligne directrice inscrite dans un projet de société se traduit par des objectifs et missions des associations qui ne sont pas clairs. Cependant, le nouveau dynamisme du PCM permet d'espérer que nous pourrions remédier à ce manque, dans la mesure de nos moyens."

Bilan du CCM année 2

La régionalisation est donc **un acte symbolique** tant par rapport aux ONG françaises qu'entre ONG marocaines.

La régionalisation s'est traduite par l'élection d'un nouveau CCM (voir plus haut) dont l'implication dans le PCM sera beaucoup plus importante :

- absentéisme aux réunions très faible par rapport au premier CCM,
- apparition d'une culture de réseau commune,
- franchise dans les débats et capacités de pointer ses propres faiblesses qui rejoignent celles du PCM en général.

La régionalisation s'est concrétisée par :

- La définition de plans d'actions sous la direction des responsables régionaux. Ils consistaient à mettre en place des journées d'information/sensibilisation ou des tables rondes sur des thèmes d'actualité pour les associations marocaines tels que le nouveau code de la famille, le plan comptable associatif ou la nouvelle loi sur les associations. Les actions programmées comprenaient aussi des séances de formation sur les thèmes de la comptabilité ou du management associatif ainsi que des visites d'échanges.
- La mise en place d'un règlement intérieur du CCM. Ce dernier a permis une meilleure structuration du comité lui-même mais aussi de ses relations avec le bureau de Rabat (bien que les prérogatives du bureau soient ramenées à un rôle de super secrétariat) et avec les autres ONG marocaines.
- La création d'outils de présentation et de suivi des dossiers de demandes d'animation régionale tant narratifs que financiers.

- L'élaboration de la charte d'utilisation des fonds.
- La réalisation de 7 actions sur les 16 prévues avec des disparités importantes : 1 action sur 4 dans l'oriental et 3 sur 5 dans la région Nord. Ces actions se sont cantonnées à l'aspect information /sensibilisation. La qualité et la pertinence des actions sont soulignées par tout ceux qui y ont participé mais il faut noter que toutes ne l'ont pas fait.

Les difficultés rencontrées ont été analysées

- Sous-estimation de certaines associations de la charge de travail inhérente à ce type d'action, surtout lorsque les initiateurs sont des bénévoles.
- Nécessité d'une communication interne bien huilée entre toutes les parties prenantes de l'action et de leur implication pratique (bureau, référent, ONG initiatrice) mais aussi de la communication externe et de la planification des actions.

- Peu de formation de certaines associations sur l'écriture et la conduite de projet. La qualité des projets et des bilans est souvent faible, révélant une fois de plus l'urgence de formation sur l'ingénierie de projet.

Enfin, les limites de telles rencontres peuvent être pointées :

- La décision des actions régionales a été prise en sachant que les budgets n'étaient pas prévus dans le programme initial, mais la recherche de fonds complémentaires n'a pas été réalisée en central et la mobilisation des fonds en régional a été insuffisante.
- Les associations tournées sur leur propre projet n'ont pas participé.
- L'attitude des autorités locales a parfois été hostile (position minoritaire).
- Ces actions n'étaient pas suffisamment inscrites dans un plan d'ensemble du "développement régional" pour pouvoir en tirer tous les bénéfices. La programmation à trois mois était beaucoup trop courte. La coordination des suites des actions régionales est difficile à réaliser en raison du manque de disponibilité des responsables associatifs et parfois des référents régionaux.
- Les bilans ne sont pas diffusés en inter régions, ce qui n'intègre pas suffisamment la dimension régionale dans la dimension programme.
- Le bureau a joué un rôle plus important que prévu.

Le rôle du bureau

"Néanmoins, il est important de noter qu'à ce jour, le bureau était et est très moteur de cette dynamique : participation à l'élaboration de plans d'action, appui à l'élaboration de fiche d'actions et de budgets prévisionnels, suivi de la réalisation des actions, le suivi financier, rappel des dates de réalisation des actions, relance pour avoir les fiches actions, relance pour avoir les rapports, les pièces justificatives... C'est en partie la mission des associations référents des régions."

Ceci repose naturellement le problème des limites du bénévolat.

Rapport du bureau sur les dynamiques régionales (juin 2004)

Mais beaucoup d'aspects positifs sont à dégager

Les difficultés rencontrées sont à moduler. Il s'agit en effet d'une première expérience de travail collectif pour les ONG marocaines du PCM, de type plutôt volontariste et expérimental. Il est donc important d'en souligner les aspects positifs qui pourront servir de socle aux programmes futurs.

- Le renforcement des associations locales. Outre les actions en tant que telles qui visent au renforcement des ONG et à leur intégration dans le débat national, la présentation systématique du PCM montrant

l'appartenance à un programme national d'envergure en coopération avec des ONG françaises permet d'asseoir la notoriété des ONG tant par rapport aux pouvoirs publics (qui y ont parfois participé) que par rapport à leurs consœurs. La réticence de quelques autorités locales devrait pouvoir être progressivement dépassée.

- La création de synergies régionales. Cette synergie a dépassé le cadre des associations du PCM puisque la participation a été beaucoup plus large, avec d'autres ONG de la région, des étudiants, des bénéficiaires, des journalistes et des représentants des pouvoirs publics. Des visites de projets et des échanges d'expériences ont été réalisés.
- Certaines actions régionales ont eu des suites : opération porte ouverte (UAF d'Azrou), organisation d'un atelier de trois jours sur le code de la famille (Twiza et AMAPPE à Khemisset) et d'un atelier sur la comptabilité au profit des associations locales dans la région sud, la création d'un réseau formel composé de 20 associations locales : *le Centre Sud pour le développement, le dialogue et la citoyenneté* dont la mission est de dynamiser l'action associative dans les Provinces de Guelmim et de Tata. Un nouveau partenariat s'est créé entre les associations Timoulay et Tiwizi sur le tourisme.
- Ces actions ont eu valeur d'exemple : l'AMDH de Guelmim a commencé la formation de 15 associations à la suite de l'action régionale Sud sur la comptabilité associative.
- La médiatisation (articles dans la presse régionale et nationale) est aussi très positive par l'impact qu'elle peut avoir sur les bailleurs de fonds et les autorités locales et nationales, et par la visibilité qu'elle donne au PCM.
- Le travail sur le PCM 2. L'approche du PCM 2 a interrompu la dynamique régionale sous sa forme première pour la recentrer sur l'élaboration des objectifs du PCM 2. L'implication des ONG marocaines dans ce processus n'aurait certainement pas été aussi importante sans la régionalisation. Les actions régionales reprendront après validation de nouveaux plans d'action en septembre 2005.

En conclusion

La régionalisation s'avère pertinente et efficace pour le travail en réseau des ONG marocaines.

- L'efficacité est bonne compte tenu du peu de moyens alloués à cette activité.
- Elle a permis d'entamer une dynamique de réappropriation du programme par le Sud et un désenclavement des ONG excentrées ou isolées.
- Il faut cependant considérer que le processus de régionalisation n'en est qu'à une phase expérimentale qu'il faudra redynamiser très vite après le travail sur le PCM 2.
- Une réflexion plus approfondie sur la stratégie ou les stratégies à développer est à mener.
- L'articulation qui a été trouvée entre l'organisation en composante et l'organisation en région est la preuve de la volonté et de la capacité d'évolution et d'adaptation de l'ensemble des acteurs du PCM, ce qui est un aspect extrêmement positif du PCM.
- Les composantes deviennent les porteuses de thématiques et plus précisément du processus de capitalisation du programme
- Les régions contribuent à la visibilité du programme, favorisent l'échange de pratiques et d'expériences entre les associations marocaines et les projets et participent à leur renforcement.

L'intégration des deux approches est importante pour donner plus d'impact au programme concerté.

10. La visibilité

Il n’y a pas eu de réflexion réelle sur un plan et une stratégie collective de communication. Les seules discussions qui aient eu lieu l’ont été sur le site internet et sur le bulletin (5 depuis le début du programme).

- **A l’international**, nous n’avons pas eu la possibilité d’analyser l’impact de la présence de membres du PCM dans les forums sociaux.

- **En France**, nous avons relevé quelques articles de presse (hors presse associative principalement sur le projet de la coopérative des femmes de Marrakech). Les sites internet des ONG, s’ils mentionnent le projet ne mentionnent pas toujours le PCM. Il est vrai que les débuts difficiles ont certainement peu incité à la communication. Cependant il faut signaler des initiatives intéressantes d’éducation au développement comme la semaine de la solidarité internationale co-organisée par ENDA, IDD et M&D, les séminaires d’Artisans du Monde, le séminaire de Solidarité Laïque à la Sorbonne - 8 associations marocaines y étaient invitées – pour la première fois des associations marocaines avaient une tribune aussi large en France – en présence du Directeur Général de la DgCiD, une implication de la Mairie de Paris et une médiatisation en France et au Maroc. La visibilité régionale et de réseau est mieux assurée par les actions d’IDD via les antennes régionales qui soutiennent le projet, Artisans du Monde, Solidarité Laïque ou Dia.

- **Au Maroc**, les personnes rencontrées hors PCM ne connaissaient généralement pas le programme, mais le programme n’était pas non plus connu de personnes appartenant à des organisations partie prenantes (ceci pour les organisations d’éducation populaire) ce qui tendrait à prouver un **fonctionnement en “vase clos”** (mais qui pose également le problème de la communication et de la démocratie dans ces organisations).

Deux moyens de communications centraux ont été mis en place :

- **Le site www.pcm.ma** qui a eu quelques 12.000 visites depuis sa création. Il n’est pas toujours indiqué comme lien sur le site des ONG françaises. Il est pratiquement conçu comme un site interne (les informations sont très complètes) mais apporte peu d’informations sur l’environnement du programme, sur les autres initiatives au Maroc. Il ne peut donc pas être un site de références pour l’action non gouvernementale au Maroc. Le Blog est à visée interne.

- **Le bulletin**, bilingue, est de bonne qualité. La liste de diffusion est restreinte et devrait être élargie à plus grand nombre d’ONG marocaines.

Le PCM n’a fait de communiqués publics que sur les attentats de Casablanca. Les relations avec la presse sont quasi inexistantes.

En revanche, depuis la régionalisation, un effort important est fourni, les journalistes sont conviés et 5 articles sont parus. Le réflexe de médiatisation commence à s’acquérir. Il faut aussi signaler les bulletins associatifs au Maroc : réseau des bibliothèques, RADO, FOL.

L'exemple significatif du manque de visibilité du programme est le Forum des sociétés civiles franco-marocain. A l'initiative des Premiers Ministres français et marocain, il doit aborder l'ensemble des problèmes des sociétés civiles et en particulier les questions de décentralisation, de nouveaux territoires, d'action sociale dans les quartiers. Le PCM n'a pas été consulté pour ce Forum, mais certaines associations marocaines l'ont été. – “Le **CCM** regrette de ne pas avoir **été consulté sur le choix des thématiques**, à la différence de certaines grandes associations marocaines qui l'ont été (consultation médiatisée dans la presse pendant l'été 2004)”²⁵.

“Il est dévalorisant pour le PCM que les associations qui le composent participent en dehors du PCM, mais **beaucoup d'associations participeront quelle que soit l'implication du PCM**. L'engagement moral au sein du PCM n'est pas assez fort pour empêcher les associations de participer si le PCM n'est pas reconnu aussi comme référent de thématique au Maroc. Même si le PCM n'est pas représentatif du tissu associatif marocain, le PCM, de par la dynamique qu'il a su créer, son financement et l'implication du MAE dans son pilotage, est un **partenaire privilégié** pour l'organisation d'un forum sur la coopération décentralisée entre la France et le Maroc.”²⁶ Le référent de la thématique action sociale au Maroc est la Fondation Mohamed V.

Actuellement, suite aux interventions du MAE, la présence du PCM semble acquise. Les associations marocaines du PCM, représentées par le CCM, ont été sollicitées pour être coresponsables avec la Fondation Mohammed V de l'organisation de l'atelier action sociale du forum des sociétés civiles. A condition naturellement que ce forum se tienne.

En conclusion

Le PCM a une visibilité très limitée tant en France qu'au Maroc. Il a manqué une politique collective de communication tant par rapport aux institutions que par rapport aux secteurs non gouvernementaux.

- Le site n'est pas une référence pour l'action non gouvernementale au Maroc et les bulletins sont sous exploités.
- La régionalisation a en revanche permis une visibilité au niveau des instances régionales et des bénéficiaires.
- Au niveau institutionnel marocain seule l'implication des services de l'ambassade de France peut apporter une réelle visibilité en défendant la pertinence et la compétence du programme.

25) Réunion du CCP

26) *idem*

11. Conclusion générale

Le secteur associatif marocain a pris un essor considérable au cours de la dernière décennie, et les associations constituent un excellent terrain d'expression des nouveaux besoins des populations. Des résultats concrets sont aujourd'hui visibles. Pour autant une bonne partie du tissu associatif est jeune, peu expérimenté et évolue avec peu de moyens. Les responsables associatifs s'accordent à reconnaître un certain nombre de problèmes tels que le manque de clarté quant aux objectifs et espaces d'intervention (priorité, évaluation), la faiblesse du professionnalisme, la faible visibilité, la faible ouverture des espaces associatifs les uns sur les autres.

Le PCM, répond à des besoins tangibles du monde associatif. Ce programme, tout en étant au départ une offre française, répond dans sa globalité à des attentes réelles **et apparaît donc pertinent.**

La cohérence des objectifs du programme avec les stratégies gouvernementales franco-marocaine est bonne

Ils correspondent bien aux axes du partenariat franco-marocain et aux lignes générales de l'Initiative Nationale de Développement Humain, initiée par le Palais. Cette cohérence serait à renforcer en faisant jouer toutes les complémentarités de la coopération française au Maroc, en particulier au niveau du soutien aux ONG locales et surtout au processus de décentralisation.

La dynamique collective du programme est devenue largement positive mais elle doit être consolidée. La plus value du programme concerté est en cours de confirmation

Malgré des déficits de départ très importants (manque de clarification pour de nombreux acteurs du Nord et tous ceux du Sud de ce qu'est un programme concerté et des erreurs à essayer d'éviter, élaboration principalement au Nord, vision stratégique trop ambitieuse et floue aboutissant à une logique "guichet pour projets" pour de nombreuses ONG), une dynamique programme s'est progressivement installée à partir de l'Assemblée Générale de Settât des ONG marocaines. Cette Assemblée Générale a permis un **rééquilibrage entre le Nord et le Sud**, et l'entrée en scène des ONG marocaines comme force de proposition au côté des ONG françaises. La capitalisation a aussi pu être lancée. La dynamique programme au Sud reste encore faible, reliée principalement à la régionalisation sur le PCM 1, la construction de départ étant un handicap majeur. L'implication importante de certaines ONG du Sud dans la construction du PCM 2 corrige le déficit initial du PCM 1 d'un montage fait principalement par le Nord.

Les axes de travail de la capitalisation sont tout à fait pertinents. L'appropriation par le Sud reste insuffisante elle repose encore trop sur certains leaders associatifs. Une capitalisation par projet aurait permis une meilleure compréhension de la capitalisation de la part des petites ONG et surtout une implication des bénéficiaires. Au Nord elle a permis une meilleure connaissance des ONG entre elles et un travail commun permettant de jeter des bases pour l'avenir.

La régionalisation s'avère pertinente et efficace pour le travail en réseau des ONG marocaines. L'efficacité est bonne compte tenu du peu de moyens alloués à cette activité. Il faut considérer le processus de régionalisation comme une phase expérimentale qu'il faudra redynamiser très vite après le travail sur le PCM 2. Une réflexion plus approfondie sur la stratégie ou les stratégies à développer est à mener.

L'articulation qui a été trouvée entre l'organisation en composantes et l'organisation en régions est la preuve de la volonté et de la **capacité d'évolution de l'ensemble des acteurs du PCM**, ce qui est un aspect extrêmement positif du PCM. Les composantes deviennent les porteuses de thématiques et plus précisément du processus de la capitalisation du programme et renforcent la coopération entre ONG françaises, alors que les régions renforcent l'effet programme et favorisent l'échange de pratiques et d'expériences entre les associations marocaines et projets et contribuent à leur renforcement.

L'intégration des deux approches régionales et thématiques est importante pour donner plus d'impact à un programme concerté.

La souplesse et l'adaptabilité dont a fait preuve le dispositif de direction du programme, et en particulier le MAE sur le plan de la gestion administrative et financière, sont à souligner comme un facteur déterminant pour l'évolution et le succès du programme.

Effet de levier faible

Les fonds disponibles au Maroc pour les ONG sont importants et diversifiés (tant au niveau international que national) en comparaison avec d'autres pays en voie de développement. Cela permet de souligner que :

- **Le PCM aurait pu et dû être un levier pour des financements complémentaires** (soit des cofinancements sur le programme établi, soit des financements pour des activités nouvelles ou sous budgétisées), Cela n'a que très peu été le cas (ENDA, M&D pour des financements internationaux), et la recherche de fonds collective a été insignifiante. L'idée d'un dépôt de projet à l'Union Européenne a très vite été abandonnée.
- **Le volet renforcement des capacités sur le versant "ingénierie" de projet et recherche de fonds est fondamental** et peut être productif à court terme. Le peu de recours aux financements marocains est préoccupant si l'on pense à la pérennité des projets.
- Les réflexions que nous avons souvent entendues sur le peu de fonds existant au Maroc sont fausses et découlent surtout d'un manque de savoir faire et d'offensive dans ce domaine.

Visibilité réduite

Le PCM a **une visibilité très limitée tant en France qu'au Maroc**. Il a manqué d'une politique collective de communication tant vis-à-vis des institutions que des secteurs non gouvernementaux et des médias. Ceci est aussi le cas pour les bénéficiaires.

La régionalisation a en revanche permis une visibilité au niveau des instances régionales, d'autres ONG et des bénéficiaires.

Au niveau institutionnel marocain, seule l'implication des services de l'ambassade française peut apporter une réelle visibilité en défendant la pertinence et la compétence du programme.

Ouverture limitée

Dans l'ensemble, l'ouverture du PCM aux autres ONG et composantes de la société civile reste limitée et occasionnelle lors des conférences et des rencontres régionales. Elle est le fait des ONG initiatrices des manifestations et non d'une stratégie établie du PCM. En particulier la discussion sur le PCM 2 n'a intégré que très occasionnellement d'autres structures, ce qui aurait permis un débat beaucoup plus large sur le thème de la jeunesse.

Les structures de direction du programme

S'agissant d'une première expérience, la pertinence des structures pouvait sembler bonne. La confrontation à la pratique met en lumière des difficultés, en particulier au niveau de la concertation avec le MAE. **L'implication très importante de la MCNG** a eu comme corollaire le peu d'implication du SCAC. **Il est cependant primordial que le SCAC s'implique** au niveau du suivi mais surtout pour la mise en cohérence du programme avec les autres secteurs de la coopération non gouvernementale et sa promotion.

En France et au Maroc le travail en commun au niveau des CCP, CCM, composantes et régions a permis une connaissance mutuelle et la mise en valeur de synergies.

Un travail d'approfondissement est à faire sur les organes dirigeants ; dans un programme qui prône le partenariat, la direction politique devrait être partagée, et les représentants des ONG élus. **L'évolution actuelle vers une coresponsabilité est donc à poursuivre.**

La gestion administrative et financière devrait pouvoir être allégée. Une redéfinition politique du rôle du bureau de Rabat dans l'organigramme général est nécessaire afin de clarifier sa place dans le programme.

Les fonds alloués à l'animation transversale du programme sont insuffisants.

L'efficacité technique est satisfaisante ; en revanche, l'efficacité politique est beaucoup plus problématique et marquée par des débats insuffisamment menés. La clarification des divergences sera nécessaire et pourra être en partie apportée par la capitalisation.

Il faut souligner les capacités évolutives des structures et donc **l'existence d'une bonne démocratie interne.**

Les projets étudiés sont, dans leur ensemble, pertinents

Pris individuellement, la cohérence des projets à l'égard des objectifs existe même si la répartition dans les thématiques paraît aléatoire. L'impulsion politique stratégique et les instruments permettant cette mise en cohérence ont été insuffisants, handicapés par la construction de départ du programme. Ainsi, la cohérence de la majorité des projets par rapport au programme n'est pas à mettre en cause, mais, c'est plutôt la dynamique du programme qui a été insuffisante pour permettre d'emblée un travail collectif de programme et non un empilement de projets.

La plupart des projets ont été menés à bien en fonction des objectifs définis au départ, même si les réalisations ne sont pas toujours à la hauteur des engagements qui souvent étaient trop ambitieux. Les points les plus négatifs qui ressortent des études tournent autour du partenariat avec comme corollaire celui des finances, même si ce problème est parfois en voie de résolution. La pérennité n'est pas encore suffisamment assurée. L'impact, compte tenu du montage initial, reste limité au projet.

L'effet "programme concerté" n'a été que très marginal dans la vie et le développement des projets puisque les composantes thématiques n'ont pas fonctionné et que la régionalisation n'en est qu'à ses débuts. La mutualisation des expériences n'a commencé à se faire que via la capitalisation. Le programme a néanmoins permis le désenclavement des associations locales comme femmes de Marrakech, la coopérative des Aït Bougemez, le réseau IDD et Afoulki.

Les réponses au questionnaire (même s'il n'a été rempli que par la moitié des associations) sur l'évaluation du PCM par les ONG marocaines fournissent des éléments sur la vision du Sud :

- les critiques sur le montage du programme et surtout son côté trop ambitieux sont importantes,
- le déficit de partenariat qui progressivement est en train de se combler,

- la transparence financière qui n'est pas suffisamment assurée,
- mais la dynamique collective qui s'est renforcée avec des lieux créés qui devraient être durables, la nécessité d'un bureau fort doté de plus de pouvoir et de responsabilités à Rabat,
- la capitalisation ressentie comme une expérience positive malgré ses débuts difficiles,
- l'ouverture vers les autorités locales marocaines.

In fine, beaucoup d'ONG marocaines sont satisfaites de l'expérience et de la capacité d'évolution du PCM.

En reprenant les objectifs généraux, spécifiques et les résultats attendus du PCM (voir en introduction), plusieurs constats se dégagent de l'évaluation :

- Le PCM a contribué au processus de lutte contre la pauvreté, de production de richesses et au renforcement des ONG marocaines.
- Les liens entre ONG marocaines et françaises se sont renforcés entre les deux parties mais aussi au sein de chaque groupe. Des relations de confiance sont en cours de construction.
- Le désenclavement des ONG périphériques ou isolées est en cours.
- Il a aussi contribué à l'ouverture d'un dialogue avec les autorités locales marocaines et les pouvoirs publics marocains avec les discussions autour du forum sur les sociétés civiles.

En revanche :

- Le partenariat ne s'est pas inscrit dans une dynamique euro-méditerranéenne.
- L'ouverture sur d'autres partenaires de la société civile s'est très peu réalisée en particulier par rapport aux collectivités locales et aux universités.
- Le PCM n'a pas permis aux ONG marocaines "d'occuper une place prépondérante dans les grands débats de société et dans la définition et la mise en œuvre de politiques de développement nationales et régionales".

Ces objectifs étaient beaucoup trop ambitieux pour être réalisés dans le temps imparti et ils n'avaient pas fait l'objet de débats suffisamment approfondis.

L'analyse évaluative conduit à démontrer que le PCM a été une **expérience positive malgré toutes ses difficultés et aléas** qui auraient pu être en partie évités en tenant plus compte des évaluations antérieures et des recommandations de l'étude préalable. **Une réelle dynamique s'est créée, mais qui reste à confirmer** en se basant sur les acquis existants. Cependant **il faut rester très attentif à ce que le programme ne soit pas confisqué** au profit des associations leaders et qu'une ouverture réelle se fasse.

De façon plus générale l'aspect concertation, innovant dans les cofinancements du MAE, a pris progressivement toute sa place et a aussi permis l'ouverture de la concertation avec les pouvoirs publics marocains, surtout au niveau régional.

12. Recommandations pour un PCM 2

Le PCM 1 a été élaboré avant la publication du vade-mecum du MAE sur la nouvelle contractualisation. Il n'en va pas de même pour le PCM 2 qui devra donc en tenir compte de façon plus précise. Il rentre en effet dans le cadre des Programmes Concertés Pluri Acteurs (PCPA).

12.1 Recommandations à l'ensemble des acteurs

Maintenir le dispositif vivant, évolutif et souple

La grande force du PCM 1 a été sa capacité d'adaptation et d'évolution que le MAE a favorisée grâce à une souplesse administrative. Ces qualités doivent être conservées et même développées si l'on souhaite une meilleure appropriation par le Sud.

Ouvert aux autres secteurs de la coopération non-gouvernementale

Le PCM 2 affirme sa volonté d'ouverture. Dans la pratique cela sera difficile à mettre en œuvre dans la mesure où il se doit aussi d'être la continuité du PCM 1. Cette ouverture devrait se faire au moins **vers les collectivités territoriales** (en tant que partenaires et pas seulement en tant que bailleurs de fonds) qui pour un certain nombre ont une longue expérience au Maroc **et vers les universités** qui peuvent se prévaloir aussi de travail en commun avec leurs consœurs marocaines dans le cadre d'échanges bilatéraux et multilatéraux grâce aux programmes Tempus de l'UE. Compte tenu du thème retenu pour le PCM 2 - la jeunesse - cette ouverture devrait aussi se faire vers le monde de l'entreprise.

Tout en formalisant le fonctionnement

En actant les modalités de concertation entre les différents acteurs, en particulier entre pouvoirs publics et société civile au Nord comme au Sud,

Pour éviter toute discussion récurrente, **un règlement intérieur** pourrait expliciter les rôles respectifs, droits et devoirs de chacun ainsi que des structures de direction politique du PCM.

Et en clarifiant les modalités de sélection et de pilotage du programme

Si un appel à manifestation d'intérêt n'est pas envisageable compte tenu de l'avancée des travaux du PCM 2, l'appel à projets devrait prendre la forme d'un appel à manifestation d'intérêt de façon à avoir **un cadrage politique clair** mais aussi précis dans les objectifs recherchés. Il devrait se faire conjointement en France et au Maroc.

Le comité de pilotage devrait être paritaire. Bien que le chef de file doive être français, suivant les règles du MAE, on peut très bien imaginer qu'il soit en binôme avec un chef de file marocain (par convention interne). Ce schéma peut n'être obtenu que progressivement puisqu'il ne semble pas se dégager actuellement d'ONG marocaine suffisamment reconnue par ses pairs pour occuper ce poste. L'ensemble des membres représentant la société civile doit être élu. Il serait assez logique de procéder à de nouvelles élections après sélection des projets.

La sélection des projets devra se faire suivant une grille précise comportant l'aspect programme (objectifs généraux que se fixent les ONG par rapport au programme) et l'aspect projet (en particulier le cadre logique avec de véritables indicateurs et moyens de vérification). Une priorité doit être donnée aux consortiums car ils sont synonymes d'un pré travail de concertation inter partenarial et garantissent un meilleur impact et une meilleure visibilité. Une adaptation en fonction des grilles de l'UE serait intéressante. Cette étape est décisive car c'est d'elle que dépendra in fine la cohérence opérationnelle du

programme. Dans la mesure où le PCM 2 est prévu sur 4 ans on peut envisager deux appels à projets la première et seconde année.

La sélection des projets transversaux devrait se faire suivant une commande précise déterminée par le comité de pilotage conjoint. La présélection doit être faite par des experts indépendants français et marocains (regards croisés de deux personnes) et validée par le comité de pilotage. **Des règles claires doivent présider à la sélection définitive des projets.**

Les associations marocaines n'ayant pas de partenaire français pourraient bénéficier d'un parrainage d'une ONG française particulièrement compétente dans leur champ d'action. Le comité de pilotage et le bureau de Rabat pourrait veiller à ce parrainage.

Avec une stratégie de communication

La stratégie et le plan de communication devraient être élaborés en commun. Ils visent la communication au Nord et au Sud, tant externe qu'interne. Des moyens et des compétences doivent être réservés à cet effet.

12.2 Recommandations aux pouvoirs publics français

Le SCAC doit réellement être investi politiquement tout au long du programme. Il possède plusieurs atouts, une bonne connaissance de la réalité politique et du terrain, il peut permettre la cohérence avec les autres programmes (en particulier ceux de soutien aux réformes de décentralisation au Maroc) de développement initiés par la France, être un médiateur par rapport aux pouvoirs publics marocains et contribuer à la visibilité et à l'effet de levier financier que doivent avoir les PCPA.

La MCNG doit continuer à s'impliquer et défendre la nécessité d'**une souplesse administrative dans la gestion administrative de ce type de programme.**

La coordination et la concertation entre le SCAC et la MCNG doit s'améliorer mais surtout les prérogatives de l'un et de l'autre pourraient être redéfinies.

Des liens avec l'AFD devront nécessairement se tisser.

12.3 Recommandations aux acteurs de la société civile du Nord et du Sud

Il s'agit principalement d'approfondir les orientations politiques du programme et de renforcer les partenariats, en respectant plusieurs principes.

Discussion approfondie sur la place des pouvoirs publics

Les positions des sociétés civiles par rapport à la représentation de leurs pouvoirs publics dans certaines instances des programmes doivent être prises lors de rencontres n'impliquant que les organismes des sociétés civiles. L'évaluation du PCM 1 montre qu'actuellement ces positions ne sont pas univoques. Les structures de concertation mises en place, et surtout les modalités de fonctionnement ayant pu constituer des facteurs de crispation, il serait intéressant d'envisager un **système évolutif dans la concertation.**

La participation des pouvoirs publics du Sud n'est à priori pas une condition d'un PCPA. Les positions des ONG marocaines ne semblent pas non plus univoques. Si la participation des pouvoirs publics marocains est retenue, elle doit être soumise, comme pour les pouvoirs publics français, au financement du programme et à des engagements sur la pérennité par une intégration institutionnelle de certains volets. Cela nécessiterait donc des discussions préalables tant sur le programme que sur les financements mais aussi de s'accorder sur la structure publique : ministère des Affaires Sociales, ministère de la Jeunesse et des Sports, ADS.

Prise en compte de la cohérence du programme et des opérateurs pour un impact plus important

La nécessité de la cohérence du programme et des opérateurs affirmée dans les lignes directrices du MAE et dans toutes les évaluations de programmes concertés n'a pas suffisamment existé dans le PCM 1. Ce programme a été monté en grande partie au Nord. Cependant le PCM 1 a fait preuve d'une capacité d'évolution et d'adaptation importante qui lui a permis de corriger en partie certains de ses défauts originels. La place des ONG du Sud est mieux reconnue, les liens se sont tissés, et un travail en commun existe en particulier sur la capitalisation et la préparation du PCM 2.

Pour le PCM 2, l'effort conséquent dans l'élaboration et le resserrage du thème principal de la jeunesse n'est cependant pas encore une garantie suffisante de cohérence générale du Programme.

Il faudra :

- Affiner les catégories de bénéficiaires – jeunes en situation particulièrement défavorisée, jeunes des rues et jeunes travailleurs, jeunes filles domestiques, urbains des quartiers “difficiles”, migrants internes jeunes handicapés, jeunes ruraux. Cette définition claire des bénéficiaires est fondamentale car elle conditionne le choix des projets et des ONG porteuses (en fonction de leur expertise) et donc l'ouverture à d'autres acteurs.
- Définir les tranches d'âges, les 15 – 18 ans étant encore dans le champ de l'enfance selon la CIDE, demandent une attention particulière. Une tranche d'âge trop large risque de devenir un fourre tout.
- Etablir des critères stricts de sélection des projets ou des programmes qui privilégient les consortiums, soit thématiques soit régionaux, avec un chef de file identifié. On peut penser à l'économie solidaire dans laquelle plusieurs associations du PCM 1 sont investies, à l'exode rural qui pourrait donner lieu à des regroupements géographiques plus pertinents (urbain rural), à un programme culturel intégré avec les autres projets, et à la mise en place d'une filière de formation professionnelle pour animateurs socioculturels expérimentale.
- Identifier les grands thèmes des actions transversales, sans oublier que la finalité des PCPA est le renforcement de la société civile (principalement de formation, de réseautage, de recherche et de plaidoyer) et les sélectionner aussi suite à un appel à projets.

Cinq points paraissent particulièrement importants :

- la formation des petites ONG ou coopératives marocaines qui a peu été faite lors du PCM 1 (ingénierie de projet, gouvernance, recherche de fonds, projet associatif...),
- la formation d'animateurs socioculturels professionnels capables d'intervenir en zone urbaine, qui pourrait donner lieu à une phase expérimentale,
- la mise en réseau des ONG marocaines, cette mise en réseau existe déjà mais reste éclatée, un travail de rassemblement serait intéressant, du type de Coordination Sud ou d'autres réseaux des pays du Sud. Elle permettrait à plus long terme aux ONG marocaines de devenir une réelle force de proposition pour les pouvoirs publics,
- des travaux d'études sur la jeunesse, en particulier des quartiers difficiles, et des liens avec la mouvance islamiste car ils permettraient d'éclairer et de guider le travail de terrain,
- le plaidoyer qu'il faut rattacher aux thèmes fondamentaux du programme.

Pour favoriser l'ouverture du PCM, **les activités transversales doivent être accessibles aux non membres du PCM**, tant en termes de bénéficiaires que d'acteurs.

Une discussion plus approfondie devrait avoir lieu sur la régionalisation. Les régions devraient ensuite être redéfinies en fonction des projets et des cartes administratives de façon aussi à avoir une cohérence avec la décentralisation marocaine.

Il conviendrait de répertorier les autres actions et financements sur la jeunesse afin d'éviter les redondances et de rechercher des complémentarités.

Une transparence financière à assurer tout au long du programme

Le problème de la transparence financière et des finances a été récurrent auprès de presque tous nos interlocuteurs, ce qui ne signifie d'ailleurs pas que les explications n'aient pas été fournies par les partenaires du Nord. Il s'agit d'être particulièrement vigilant sur ce point qui, s'il est mal traité, ouvre la porte à toutes les interprétations.

- Les budgets doivent impérativement être établis avec les partenaires, ce qui nécessite naturellement un bon niveau de partenariat.
- Certaines lignes budgétaires doivent faire l'objet de discussions plus approfondies :
 - Les personnels du Nord, expatriés ou experts, les ressources humaines au Maroc étant nombreuses, ne doivent être utilisés qu'en cas de manque de ressources humaines disponibles qualifiées dans le pays.
 - Les frais administratifs doivent aussi faire l'objet d'une explication.
- Les suivis budgétaires et réaffectations doivent être faits en commun
- Les % affectés au Nord comme au Sud doivent être clairs.
- Les coûts de soutien du programme doivent permettre le bon fonctionnement du programme, ils sont à mettre en lien avec les coûts de soutien des projets.
- L'explication des contraintes du cofinancement doit être reprise.
- Les procédures de suivi administratif et financier mises en place par le CCFD jugées souvent trop lourdes sont pourtant bien adaptées à ce type de programme. Elles exigent une prise de conscience des responsabilités collectives. Des sanctions devraient être prévues en cas de non respect de ces procédures. Des audits individuels des projets pourraient alléger le système.

Et une prise en compte de l'interculturel

Les différences culturelles se posent tant au niveau Nord-Sud que Sud-Sud entre les "intellectuels" principalement des associations urbaines et les "non intellectuels" des associations rurales. Elles se cristallisent autour de trois grands points :

- La méconnaissance de la réalité du partenaire du Nord.
- L'utilisation majoritaire de la langue française lors des réunions et des écrits.
- La confiscation de la parole par les leaders associatifs.

Pour une meilleure prise en compte de l'interculturel, nous préconisons :

- Des visites du partenaire du Sud qui lui permettraient de connaître son partenaire du Nord dans sa réalité.
- Une utilisation plus fréquente de l'arabe en ayant des traductions arabe français ou français arabe pour certains écrits (ce qui ne résout d'ailleurs pas le problème du berbère).
- Une mise à profit de l'expertise des associations de migrants.

Le dispositif opérationnel doit être adapté aux ambitions

L'importance qu'il y a à accorder aux ressources humaines pour un bon pilotage politique et opérationnel est évidente. Ces ressources humaines doivent allier une compétence adaptée au profil de poste, un temps de travail permettant une réelle implication et une stabilité du personnel. Ces trois conditions ont naturellement des implications financières. Dans le PCM, le problème des ressources humaines se pose pour toutes les parties :

- Le représentant du chef de file du Nord doit avoir les compétences, l'expérience et le temps pour piloter un programme de cette ampleur, et il doit le faire en lien direct avec sa hiérarchie.
- La permanence des élus du Sud doit être assurée autant que possible et leur bénévolat doit être revu.

Avec son centre de gravité au Maroc

Le comité de pilotage en France devrait jouer un rôle de CA, le chef de file en étant le président.

Au Maroc le bureau exécutif est sous sa direction. Nous pourrions le comparer à la structure opérationnelle d'une petite ONG. Il est en charge, sous la direction d'un directeur :

- du suivi opérationnel et de la coordination de l'ensemble des activités menées dans le cadre du PCM : projets de terrains, transversaux et régionaux (compris la comptabilité et la gestion financière),
- du suivi plus personnalisé des ONG marocaines qui le souhaitent et des nouveaux partenariats
- de la prospection auprès des organismes non membres du PCM
- de la prospection financière
- des relations plus régulières avec le SCAC
- de la communication et de la visibilité du programme au Maroc
- de la coordination de la capitalisation
- de la communication interne.

Le bureau exécutif du PCM 2 doit être force de proposition par rapport au Comité de Pilotage.

13. Recommandations générales

13.1 Recommandations à l'ensemble des acteurs

Concevoir en concertation un programme cohérent et précis

- Les programmes doivent être impérativement élaborés en commun entre les partenaires de la société civile Nord et Sud et en collaboration avec les services du ministère. L'implication du SCAC est indispensable.
- Ils doivent définir un objectif principal auquel ils peuvent contribuer de manière significative et des objectifs spécifiques précis et surtout atteignables.
- L'appel à manifestation d'intérêt doit correspondre à la problématique dégagée pour ne pas aboutir à une "shopping list".
- Mieux vaut peu de projets, mais des projets cohérents et significatifs dans leur impact.
- Les activités transversales, mutualisation de formations, plaidoyer, capitalisation, évaluation, doivent être pensées dès le début du programme.
- Le plan de communication doit être intégré au programme.

Aux modalités de pilotage claires

- Les modalités de concertation et de travail entre les différents acteurs doivent être actées.
- Au niveau des sociétés civiles du Nord et du Sud, le comité de pilotage devrait être paritaire. L'ensemble des membres représentant la société civile doit être élu. Le SCAC doit avoir un mandat clair.
- La sélection des projets devra se faire suivant une grille précise. Une priorité doit être donnée aux consortiums, aux réseaux et aux partenariats stratégiques.
- Les responsables de la sélection ne peuvent être juge et partie. La présélection doit être faite par des experts indépendants ayant une bonne connaissance du pays et de la problématique (regards croisés de deux personnes) et validée par le comité de pilotage.

Et ouvert aux autres secteurs de la coopération non-gouvernementale

- Cette ouverture devrait se faire en fonction des besoins des programmes vers les collectivités territoriales (en temps que partenaires et pas seulement en temps que bailleurs de fonds), les universités, les hôpitaux et les entreprises.
- Le dispositif doit être vivant, évolutif et souple.

13.2 Recommandations aux pouvoirs publics français

La concertation entre les différents services du MAE pourrait s'améliorer

- En particulier, une concertation entre le SCAC et l'AFD permettrait une meilleure cohérence entre les différents programmes de la coopération française.

En redéfinissant le rôle de chaque service

- Plus qu'un rôle de suivi, il s'agirait sur le terrain de favoriser la complémentarité des programmes, de servir de médiateur avec les pouvoirs publics locaux si nécessaire et d'aider à la médiatisation du programme.

Tout en conservant une forte implication de la MCNG

Certaines modalités de financement pourraient être revues :

- L'étude de faisabilité est prise en charge par le MAE, la phase de conception devrait aussi être prise en charge (financement d'un coordinateur) car elle demande un surcroît de travail que peu d'ONG peuvent se permettre.
- Le pourcentage de financement du MAE pourrait être dégressif au fil des années (tout en restant à 75%) sur la partie projets de façon à stimuler la recherche de fonds au Sud, à favoriser la pérennité financière des actions et contribuer à l'effet de levier.
- Le MAE devrait faire preuve d'une souplesse financière. Une réflexion sur l'allègement des modalités de remise des comptes rendus financiers doit être poursuivie de façon à ce que les programmes ne soient pas englués dans la gestion administrative et financière.

13.3 Recommandations aux acteurs de la société civile du Nord et du Sud

Il s'agit d'assurer des orientations politiques claires au programme tout en renforçant les partenariats.

En menant les discussions sur la place des pouvoirs publics

- Les positions des sociétés civiles par rapport à leurs pouvoirs publics doivent être prises lors de rencontres n'impliquant que les organismes des sociétés civiles.

En assurant la cohérence du programme et des opérateurs

- La cohérence du programme et des opérateurs est affirmée dans les lignes directrices du MAE et dans toutes les évaluations de programmes concertés. Elle est indispensable pour un impact plus important.
- Il conviendrait de mener également ce type d'analyse sur les autres actions et sources de financements afin d'éviter les redondances et trouver des complémentarités.

La transparence financière

- Il s'agit d'être particulièrement vigilant sur ce point qui, s'il est mal traité, ouvre la porte à toutes les interprétations.
- Les budgets doivent impérativement être établis avec les partenaires.
- Les procédures de suivi administratif et financier doivent être communes. Des sanctions devraient être prévues pour non respect de ces procédures. Des audits individuels des projets pourraient alléger le système.

Et la prise en compte de l’interculturel et du renforcement des sociétés civiles du Nord et du Sud

- Des visites du partenaire du Sud lui permettraient de connaître son partenaire du Nord dans sa réalité.
- Un système de traduction doit être prévu.
- Des échanges entre les deux sociétés civiles doivent être organisés.

Le dispositif opérationnel doit être adapté aux ambitions

Les ressources humaines doivent allier compétence, temps de travail permettant une réelle implication et stabilité. Ces trois conditions ont naturellement des implications financières. Le représentant du chef de file du Nord et son homologue du Sud doivent avoir les compétences, l’expérience et le temps pour piloter le programme.

Et son centre de gravité se situer dans le pays où se déroule le programme

Un bureau exécutif, sous la direction du comité de pilotage, serait en charge du suivi opérationnel et de la coordination de l’ensemble des activités menées dans le cadre du programme.

Annexes

Annexes du rapport final

	1. Termes de références de l'évaluation	104
	2. Méthodologie (extraits de la proposition d'ACT Consultants)	114
	3. Annuaire du PCM	118

Annexe 1 :

Termes de références de l'évaluation

**Évaluation du “Programme concerté Maroc”
1999-2005**

Renforcement du partenariat entre ONG marocaines et françaises

Termes de référence*
(28 avril 2005)

(extraits)

Note liminaire

L'évaluation porte sur des activités de coopération non gouvernementale cofinancées par le ministère des Affaires étrangères et conduites en partenariat avec des organisations de solidarité internationale.

L'évaluation est un exercice de nature rétrospective, confié à un prestataire extérieur, sélectionné après mise en concurrence. Elle est réalisée sous la conduite d'un comité de pilotage. Elle sert de base à une réflexion stratégique.

La réalisation d'une évaluation rétrospective suit un certain nombre de principes, largement présentés dans ce document. Il est également possible de se référer au “Guide de l'évaluation” publié par le ministère de Affaires étrangères.

** Ce document demeure la propriété exclusive de l'administration française. Les consultants doivent s'engager à ne pas divulguer son contenu et à ne pas l'utiliser à d'autres fins que celles de l'étude.*

Sommaire

	1. Justification et champ de l'évaluation	106
	2. Présentation du “Programme Concerté Maroc”	106
	3. Problématique / questionnements	109
	4. Cadre logique de l'évaluation	109
	4.1 Finalité	109
	4.2 Objectifs de l'évaluation	109
	4.3 Démarche méthodologique	110
	5. Contenu de l'évaluation	111
	5.1 Questions évaluatives	111
	5.1.1 Au niveau des projets	111
	5.1.2 Au niveau transversal	111
	5.1.3 Au niveau institutionnel	112
	5.1.4 Sur le plan stratégique	112
	5.2 Critères de l'évaluation	113
	5.3 Conclusions, enseignements à tirer et recommandations	113

1. Justification et champ de l'évaluation

Le Comité des Évaluations de la DgCiD du ministère des Affaires étrangères du 25 mars 2004 a pris la décision d'inscrire à son programme 2004/2005 l'évaluation du "Programme Concerté Maroc" (PCM) sur la période 1999/2005.

Trois raisons principales fondent cette décision :

- le caractère innovant de l'opération qui suppose la mutualisation des objectifs et des moyens de 14 organisations de solidarité internationale françaises dans un cadre concerté et en partenariat avec plus de 35 associations marocaines.
- le caractère innovant de la relation développée entre les associations porteuses du programme en France et au Maroc et le ministère des Affaires étrangères français, le niveau de concertation que celle-ci suppose entre les acteurs et la nécessité de tirer toutes les leçons de cette expérience, dans la perspective de l'accroissement sensible des volumes d'aide publique transitant par ce type d'organisation.
- l'importance du programme concerné qui, avec un cofinancement de 2 300 000 € sur 3 ans, reste le plus important mis en œuvre dans le cadre de la coopération non gouvernementale à ce jour.

L'étude analysera le processus d'élaboration (septembre 1999 - avril 2002) et l'ensemble des activités du programme (avril 2002 – avril 2005) dont l'objectif principal est le renforcement de la société civile marocaine au travers de l'appui au tissu associatif, dans le cadre d'une étroite concertation et d'une contractualisation entre le MAE et les Organisations de Solidarité Internationales françaises et marocaines.

2. Présentation du "Programme Concerté Maroc"

Le "Temps du Maroc en France", inauguré en 1999 avec des milliers de manifestations qui ont pris place dans 200 villes, a démontré la diversité et la richesse de la coopération franco-marocaine. Lors de la visite du Chef du Gouvernement français au Maroc, la déclaration commune a marqué le lancement d'un "partenariat global", un partenariat de sociétés qui doit favoriser la reconnaissance de la société civile marocaine. Parmi les priorités de ce partenariat, la lutte contre la pauvreté et les inégalités et l'appui à la construction d'un État de droit (bonne gouvernance) occupent une place prépondérante.

Bien avant ces événements, dans le cadre des commissions mixtes franco-marocaines ainsi qu'à l'occasion des rencontres du processus euro-méditerranéen, il a été maintes fois souligné l'importance de développer les coopérations entre les acteurs de la société civile des deux pays et la nécessité d'une coordination accrue des actions dans le cadre de l'accompagnement des réformes engagées par le Royaume.

C'est l'ensemble de ces préoccupations et attentes qui a donné naissance au **projet d'un programme concerté multi-acteurs franco-marocain**, s'inscrivant dans le processus d'une nouvelle contractualisation entre les Pouvoirs publics français et les acteurs non-gouvernementaux et prenant en compte les recommandations de l'évaluation des programmes prioritaires Palestine et Vietnam. La première réunion ayant trait à la coordination et au renforcement des actions menées par les

organisations de solidarité internationale au Maroc a eu lieu le 3 septembre 1999 au ministère des Affaires étrangères. Les échanges entre les Pouvoirs Publics et les 16 OSI présentes ont relevé la nécessité :

- d'un lieu de mutualisation des savoir-faire pour les échanger ;
- d'une coordination entre les intervenants ;
- d'une inscription des actions dans la durée.

Les réunions qui ont suivi portaient notamment sur :

- les thématiques qui pourraient être retenues au sein du programme envisagé ;
- les procédures à mettre en place pour gérer le programme ;
- les modalités de coordination générale ;
- l'articulation des priorités de l'Administration (MAE et Ambassade de France au Maroc) avec celles des associations ;
- la manière d'impliquer les acteurs marocains futurs partenaires du programme.

Réalisation d'une étude/bilan prospectif au Maroc et en France

Lors de la réunion du 8 février 2000, à laquelle ont participé 4 représentants des pouvoirs publics, 22 des associations françaises et 2 de la Commission coopération et développement, il a été confirmé le projet de réaliser un bilan prospectif de la coopération non gouvernementale avec le Maroc. Les OSI françaises souhaitaient disposer d'une plus grande visibilité par rapport aux actions déjà engagées et aux attentes du monde associatif marocain. L'étude se devait de définir un cadre de travail acceptable pour les acteurs associatifs et les pouvoirs publics marocains et français. L'étude préparatoire du Programme concerté Maroc comportait un volet France qui a recensé les acteurs non-gouvernementaux impliqués dans la coopération avec le Maroc, leurs domaines d'intervention et leurs attentes vis à vis d'un programme concerté.

Désignation des OSI du Comité paritaire de programmation

Au cours de la même réunion, les Osi présentes ont désigné à l'Administration leurs représentants : constitution d'un groupe de pilotage de l'étude comportant 8 associations parmi lesquelles 4 sont devenues les interlocuteurs directs des pouvoirs publics dans le cadre du Comité paritaire de programmation (Codev (Electriciens sans frontières), Enda-délégation Europe, GRET et CCFD). Le pilotage de l'étude a été confié à Enda-délégation Europe.

Restitution de l'étude et définition des orientations du Programme

Les résultats de l'étude, confiée à un binôme franco-marocain, ont été restitués en France lors d'une réunion avec les OSI le 6 octobre 2000 et une synthèse a été diffusée via le site internet provisoire du programme. Quoique critiquée par un bon nombre d'associations marocaines et françaises, soulignant un parti pris au niveau de la réalité associative et sur l'analyse du contexte marocain, l'étude a contribué à la maturation du Programme.

Les orientations préconisées ont été débattues, certaines remises en cause, d'autres redéfinies, puis validées lors de la rencontre de restitution de Mehdiya, le 10 octobre 2000, avec un groupe de 11 ONG venues des principales régions du Maroc et, pour la majorité, partenaires d'organisations françaises investies dans le processus d'élaboration.

Lancement de l'appel à propositions et réception des projets des OSI

Rédigé et validé par le Comité paritaire de programmation (CPP), l'appel à propositions a été largement diffusé par le MAE à la fin du mois de février 2001 via son site "internet", Coordination Sud et d'autres structures intéressées par cet appel. Il a aussi été intégré au site "internet" provisoire du Programme.

En réponse, 32 propositions de projets ont été envoyées au MAE à la date limite du 2 avril 2001. Instruits sur la base des critères définis dans l'appel à propositions, 15 projets ont été retenus et regroupés en 3 composantes thématiques. Trois associations dont les projets répondaient aux critères mais ne pouvant pas s'inscrire dans la cohérence d'ensemble du programme ont été proposées comme associations ressources pour chacune des composantes. (cf. parution publique du compte rendu officiel, le 1er juin 2001, pour la suite de la phase préparatoire du programme).

Les objectifs du programme finalisés dans le cadre d'un programme mobilisateur du FSP

Le tissu associatif joue un rôle de plus en plus important dans la société civile marocaine et dans le développement du pays. Le programme a pour objectif principal le renforcement de ce secteur au travers de la formation et de l'appui à ce tissu de structures intermédiaires entre les populations et les institutions étatiques.

Défini dans le cadre de l'objectif général de lutte contre la pauvreté, le programme concerté Maroc se propose de participer au renforcement de la société civile marocaine à travers trois axes essentiels :

- le développement local (rural et urbain) ;
- le développement de l'économie solidaire ;
- le développement institutionnel du secteur associatif et l'accès aux droits.

Il regroupe 14 associations françaises et plus de 35 associations marocaines et prévoit des activités transversales au niveau de chaque composante et sur l'ensemble du partenariat. Ce programme est cofinancé par le MAE à hauteur de 2 300 000 € pour une période de trois ans soit 51,3% du budget total.

Dispositif du programme et évolutions

Le programme est structuré autour de plusieurs instances :

- de maîtrise d'ouvrage conjointe : la MCNG du Ministère des Affaires étrangères et le Chef de file des OSI françaises impliquées dans le PCM ;
- de maîtrise d'ouvrage déléguée : les responsables de chacune des 3 composantes : le Chef de file et les 3 responsables de composantes constituent le **Comité de Coordination du Programme (CCP)** ;
- de maîtrise d'œuvre : les 14 OSI françaises impliquées dans le PCM ;
- de maîtrise d'œuvre associée : les ONG marocaines dont les projets ont été retenus ; ces ONG ont constitué un **Comité de Coordination Maroc (CCM)**, homologue du CCP français.

Dès la première année, les organisations du programme ont engagé un processus de capitalisation destiné à appréhender, en interne, les forces et faiblesses du programme.

Au cours de la 2^{ème} année, les organisations du PCM ont décidé de restructurer le comité autour de 4 dynamiques régionales venant se juxtaposer aux dynamiques transversales.

La structure de gestion du programme (cf. annexe 1), **la synthèse des objectifs du programme** (cf. annexe 2), **les composants et les projets du "PCM"** (cf. annexe 3) et **le déroulement du programme** (cf. annexe 4), la **présentation du CCM** (cf. annexe 5) fournissent des éléments complémentaires de compréhension du programme PCM.

3. Problématique / questionnements

L'évaluation devra répondre aux questions relatives à la pertinence du programme, en relation aux modes de coopération choisis et aux objectifs fixés et notamment, à l'objectif de contribuer au renforcement de la société civile marocaine.

Elle devra notamment questionner :

- La cohérence des objectifs du programme avec les stratégies de coopération gouvernementales et non gouvernementales franco-marocaine ;
- La plus-value de la dynamique collective, pour les acteurs français et marocains ;
- L'efficacité des modalités du fonctionnement du collectif en France et au Maroc ;
- La valeur ajoutée pour la société civile marocaine ;
- L'implication des différents acteurs dans le programme ;
- Le niveau d'implication du MAE ;
- La valeur ajoutée des concertations entre les différentes parties prenantes ;
- Et, d'une façon plus générale, l'efficacité de l'outil ainsi que son adaptation à la réalité des ONG en France et au Maroc.

Les évaluateurs devront s'attacher à retracer le déroulement du programme, de façon à mettre en exergue les étapes importantes, et à faire apparaître les évolutions marquantes de nature à modifier les relations entre les acteurs, les équilibres institutionnels du programme et/ou les objectifs poursuivis.

4. Cadre logique de l'évaluation

4.1 Finalité

L'examen par le Comité d'Aide au Développement (CAD), le 26 mai 2004, des politiques et programmes de la France en matière de coopération pour le développement fait clairement ressortir la nécessité de hiérarchiser les différents objectifs de l'APD, clarifier les choix sectoriels et thématiques et déterminer le rôle des différentes institutions et instruments, notamment par rapport aux "Objectifs du Millénaire pour le Développement".

La finalité de cette évaluation se situe dans cette optique : fournir aux acteurs impliqués, à partir de l'évaluation de ce programme important et novateur, les éléments d'analyse et de réflexion permettant l'évolution des stratégies de la coopération non gouvernementale, destinée à renforcer les sociétés civiles des pays partenaires. Cette évaluation devrait également, très opérationnellement, fournir les éléments d'analyse permettant les choix les plus judicieux quant à l'éventuelle poursuite du programme PCM ou sa reproductibilité dans d'autres contextes.

4.2 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation rétrospective sur la période 1999-2005 aura pour principal objectif de vérifier la pertinence et la cohérence du programme à trois niveaux de compréhension différents :

- **le niveau des projets** : il s'agit essentiellement d'évaluer la pertinence des choix opérés (projets retenus), la cohérence interne par rapport aux objectifs du programme et par rapport aux autres niveaux d'appréhension (transversal et institutionnel), l'efficacité et l'efficience des différents projets du programme, la qualité des partenariats développés entre les associations françaises et leurs partenaires marocains.
- **le niveau transversal** : il s'agit essentiellement d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités conduites à l'échelle du programme concernant chacune des composantes, l'animation générale du programme et des diverses dynamiques régionales au Maroc.
- **le niveau institutionnel** : il s'agit d'évaluer le dispositif mis en place, l'implication des différents acteurs aux différents niveaux de responsabilité et les effets du programme sur ces mêmes acteurs et eu égard aux objectifs poursuivis.

Sur le plan opérationnel, il conviendra de s'interroger sur les évolutions à apporter dans la perspective d'une nouvelle phase du programme et de formuler les recommandations utiles à son élaboration.

Cette évaluation revêt également un caractère stratégique et a pour objectifs complémentaires :

- **de contribuer à faire évoluer la relation de partenariat entre et avec les ONG** : l'évaluation devra s'attacher à préciser dans quelle mesure les modes de coopération initiés ou développés par le programme peuvent être profitables ou non aux différents acteurs impliqués (organisations marocaines, organisations françaises et ministère des Affaires étrangères), et ce en quoi il contribue ou non, de façon optimale ou non, à l'objectif de renforcement de la société civile marocaine.
- **de contribuer à approfondir et à mieux organiser la concertation** interne à la Coopération française entre des différents services de la DgCiD et de l'Ambassade, les relations avec les Associations, ONG, collectivités locales, partenaires du Sud, etc. A ce titre, le programme concerté Maroc peut avoir été un vecteur de transformation interne au Ministère, dans sa perception du rôle joué par les organisations de solidarité internationale et les associations locales et de la manière de coopérer avec elles.

4.3 Démarche méthodologique

L'évaluation fera ressortir les objectifs initiaux et leurs éventuelles évolutions, les différents moyens mis en œuvre, les acteurs concernés et les résultats obtenus.

Elle sera réalisée à deux niveaux :

- d'une part l'analyse **chiffrée** sur documents de la répartition et du montant des crédits en reconstituant la base de données de cette coopération sur la période évaluée et en mettant en évidence les domaines et secteurs qui ont été privilégiés et les instruments qui ont été les plus utilisés. Les évaluateurs porteront un regard sur l'évolution des moyens mis en œuvre avec d'autres sources de financement que celles prévues initialement dans le montage budgétaire du programme.
- d'autre part l'appréciation, plus **qualitative et stratégique**, tant des attentes des partenaires que des résultats obtenus. C'est notamment sur ces points qu'il conviendra de tenir compte non seulement du point de vue des acteurs français, mais encore de celui des partenaires et des bénéficiaires des actions au Sud.

L'évaluation sera conduite dans une **démarche participative et pragmatique** de réflexion visant à prendre un certain recul pour améliorer les méthodes de coopération et leur efficacité.

L'évaluation doit, bien entendu, être considérée comme un **instrument essentiel de réflexion et de conseil** qui se distingue nettement de l'audit ou du contrôle, dont les objectifs et les moyens d'analyse sont différents. De même, l'évaluation des personnes ne fait pas partie du champ de l'étude.

5. Contenu de l'évaluation

5.1 Questions évaluatives

L'exercice d'évaluation relève d'une démarche à visée synthétique. Un tel exercice ne consiste pas en une somme organisée d'évaluations d'actions et de projets. Il procède d'un raisonnement en termes de stratégie globale. Pour chacun des niveaux de compréhension mentionnés ci-dessus, les évaluateurs s'attacheront à produire les analyses relatives aux interrogations formulées.

5.1.1. *Au niveau des projets :*

Après avoir dressé un état des lieux des différents projets, les évaluateurs proposeront dans la note d'étape une série d'études de cas, qui devront :

- analyser la pertinence des activités conduites (les actions répondent à la demande des bénéficiaires) ;
- identifier les résultats obtenus par la mise en œuvre des activités (changements quantitatifs et qualitatifs produits par l'action) ;
- analyser l'efficacité des activités conduites (comparaison des résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux) ;
- analyser l'efficience des activités conduites (comparaison des résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre) ;
- cerner les effets des activités (incidences des résultats sur l'environnement des bénéficiaires) ;
- apprécier la viabilité (capacités des activités à se poursuivre après la fin du financement PCM.)

A ce niveau d'intervention, les évaluateurs s'interrogeront notamment sur :

- Quelle a été l'importance des activités de la composante sur la réalisation des projets ?
- Existe-t-il des spécificités, une originalité ou un caractère innovant dans les actions conduites ?
- Quelle a été l'importance des structures de gestion du programme sur le déroulement des projets (bureau de Rabat, CCP, CCM) ?

5.1.2. *Au niveau transversal :*

Pour chacune des composantes, pour l'animation générale du programme et pour chacune des 4 dynamiques régionales, les évaluateurs s'attacheront à :

- analyser la pertinence, l'efficacité et l'efficience des activités conduites ;
- identifier les résultats obtenus et expliquer les écarts observés ;
- apprécier la plus value de ces activités pour les associations membres en France et au Maroc.
- apprécier les outils de communications internes et externes développés et le processus de capitalisation mis en place au cours du programme.

Ils fourniront notamment des éléments sur les questions suivantes :

- Quelle a été l'implication réelle des différentes associations ? leurs apports respectifs aux différentes dynamiques du programme ?

- Comment caractériser l'évolution des activités au cours du programme ?
- Quelles ont été les relations entretenues entre les associations marocaines et leurs autorités ?
- Quel est le niveau d'appropriation de ces démarches par les associations ?

Concernant plus spécifiquement le travail des composantes :

- Le regroupement thématique opéré est-il pertinent ?
- Comment caractériser les projets d'une même composante entre-eux sur le plan de leur cohérence, de leur homogénéité ?

Concernant plus spécifiquement les dynamiques régionales :

- Quel a été leur impact sur l'organisation et le dynamisme du CCM ?
- Quel a été leur impact sur les relations entre les différentes structures du programme ?
- Ont-elles eu un effet sur les relations entretenues entre les associations marocaines et leurs autorités au niveau local ?

5.1.3. Au niveau institutionnel :

Les évaluateurs s'attacheront à analyser le rôle joué et la place occupée par les différentes structures ou organisations dans le programme ainsi que leur niveau d'engagement:

- le chef de file, les responsables de composantes, le CCP, le CCM, les associations membres marocaines et françaises, le bureau du PCM ;
- le MAE, la MCNG à Paris, le SCAC de Rabat.

Ils devront notamment s'attacher à comprendre et à expliquer :

- les réalités de la phase initiale de concertation
- les évolutions constatées au cours du programme ;
- les forces et faiblesses du dispositif ;
- la plus value ou la moins value du dispositif par rapport à l'objectif de renforcement des acteurs marocains ;
- le degré d'implication et l'apport spécifique de chacun des acteurs, de chacune des structures à la dynamique collective ;

5.1.4. Sur le plan stratégique :

A partir de l'ensemble de ces observations et des réponses apportées aux questions posées, les évaluateurs dresseront une analyse de type forces et faiblesses du dispositif :

- par rapport aux objectifs poursuivis ;
- par rapport à l'objectif de renforcement de la société civile marocaine ;
- par rapport à la volonté affichée de concertation entre les associations (France/Maroc, France/France, Maroc/Maroc) ;
- par rapport à la volonté de concertation entre associations et pouvoirs publics au Maroc et en France.

Les évaluateurs apporteront des éléments d'analyse sur :

- l'inscription du programme dans des stratégies long terme : au niveau du MAE, des associations françaises, des associations marocaines ;
- l'adéquation des moyens avec les ambitions affichées du programme ;
- l'adaptation des procédures entre le MAE et les associations ;
- l'effectivité du renforcement des ONG dans le dialogue politique marocain ;
- la capacité réelle des acteurs à innover et à développer une stratégie de communication basée sur l'exemplarité des acquis ;
- le niveau de lisibilité et visibilité de l'aide française (gouvernementale et non gouvernementale).

Dans la mesure du possible, une comparaison avec les autres bailleurs sera établie. L'évaluation appréciera l'effet de levier et la capacité d'entraînement pour les autres aides internationales du programme PCM. Elle essaiera de cerner les impacts indirects ainsi obtenus.

5.2. Critères de l'évaluation

L'appréciation des experts devra être formulée de manière explicite selon les critères communément reconnus dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques : pertinence, effectivité, efficacité, efficience, cohérence, viabilité.

Les évaluateurs pourront notamment se reporter au Guide de l'évaluation publié en 2004 par la DgCiD et à la Charte de Qualité du Bureau de l'évaluation (cf. annexe 6)

5.3. Conclusions, enseignements à tirer et recommandations

L'évaluation exprimera des jugements argumentés sur les échecs et les réussites du PCM.

A la lumière des principales conclusions et des principaux **enseignements tirés de l'évaluation**, les évaluateurs présenteront **des propositions à caractère général** pour l'avenir de la coopération non gouvernementale et pour le soutien que le MAE lui apporte.

Ces propositions porteront en particulier sur les stratégies, les méthodes de coopération et le partenariat. Elles constitueront pour l'Administration et pour les associations des pistes de réflexion et devront être traduites, par les évaluateurs, en **recommandations opérationnelles** susceptibles d'éclairer les décisions et la mise en œuvre des actions de coopération pour le futur et de perfectionner les outils développés par le ministère pour soutenir la coopération non gouvernementale.

Les évaluateurs formuleront également des **recommandations ciblées** sur les suites éventuelles du PCM.

Annexe 2 : Méthodologie

La méthodologie

Pour répondre aux termes de références de l'évaluation du PCM, faire un travail indépendant et fiable aboutissant à des conclusions et recommandations argumentées, nous envisageons d'allier cinq approches.

D'autre part, bien que l'évaluation se déroule en deux lieux géographiques différents et en deux temps, il sera important d'impliquer dès le départ la partie marocaine, en particulier le CCM dont l'avis est indispensable sur la sélection de projets de terrain. Le calendrier de l'étude donne en effet peu de temps pour la préparation logistique du séjour au Maroc. Il serait aussi souhaitable que des délégués du CCM participent aux réunions générales de lancement de l'étude, à celle de restitution à mi-parcours et à la restitution finale en France.

L'évaluation sera menée en étroite coopération par deux experts seniors, Français et Marocain ayant des compétences très complémentaires (voir plus loin les compétences et CV) auxquels seront adjoint deux experts juniors marocains pour certaines études de terrain. Ces derniers travailleront sous la direction des experts seniors.

Étude de la documentation officielle

L'étude de la production écrite relative à l'élaboration du PCM :

- étude des textes de référence en matière de la politique gouvernementale tant par rapport au Maroc que par rapport aux nouveaux instruments de la coopération et aux nouvelles contractualisations
- étude des évaluations des programmes prioritaires Palestine et Vietnam
- étude des textes de références du PCM : études préalables en France et au Maroc, projet de référence, fiches projets, charte. Etude des projets financiers initiaux.

L'étude de la production écrite relative à la mise en place du PCM :

- Au niveau de l'évolution générale des projets : avenants au projet initial, bilans narratifs et financiers intermédiaires et finaux des projets sélectionnés. Bilans des ONG marocaines. Bilans des activités transversales.

Cette étude se concentrera sur trois axes :

- Les finances : une analyse chiffrée des ressources et des dépenses effectuées sur le programme permettra de mieux visualiser quels sont les secteurs et instruments qui auraient été privilégiés, les parts respectives du nord et du sud. Une attention sera portée sur les sources de financement complémentaires du cofinancement MAE tant au niveau public que privé, en espèces et en valorisation.
- Les contenus : qui sont à mettre en regard avec les données financières. L'analyse des cadres logiques, des indicateurs et moyens de vérifications, de leur pertinence et des écarts dans les réalisations est ici privilégiée.

- Les outils d'organisation du PCM et leur influence dans l'évolution.

Au niveau de chaque projet : étude des comptes rendus narratifs et financiers des ONG marocaines, des comptes rendus de chaque composante et des comptes rendus des réunions géographiques.

- Au niveau des structures de concertation et de suivi : études des documents du CPP, du CCP et du CPM, définition des rôles et compte rendu de réunions. Moyens de communication internes.
- Etude des moyens de communication externe, en particulier le site mais aussi s'il y a lieu en direction de la presse.

Réunions avec les acteurs du programme

Ces réunions permettent de croiser, de vérifier les éléments d'évaluation ressortis de l'étude des documents écrits. Elles feront aussi ressortir les aspects plus subjectifs, en particulier au niveau des ressentis qui sont plus difficilement appréhendables dans les documents.

- Rencontres avec les principaux acteurs du programme : gouvernements (en France et au Maroc) et associatifs (tout d'abord chef de file et responsables des composantes). Une attention particulière sera portée au CPP et au CCP. Nous prévoyons aussi deux entretiens individuels avec les responsables de la MCNG et le CCFD.
- Une rencontre réunissant les ONG de chaque composante permettra de d'identifier avec quelles ONG il sera nécessaire de mener des entretiens individuels.
- En France comme au Maroc les premières réunions devront se faire avec les structures de coordination du programme, ce qui permettra d'interroger plus particulièrement l'outil mis en place et la philosophie générale pour progressivement aller sur des réunions plus axées sur les activités des composantes et des dynamiques transversales thématique et régionale.
- Rencontre avec des personnes ressources ayant participé à l'élaboration PCM ou ayant travaillé dans ce cadre (anciens salariés ou volontaires d'ONG). Dans la mesure du possible ces personnes pourraient participer aux réunions prévues si dessus.
- Réunion avec les évaluateurs de départ en France et au Maroc (l'évaluation faite au Maroc ayant été semble-t-il très critiquée il est important de comprendre les fondements de ces critiques).
- Réunion avec les responsables de la capitalisation en cours. Il est clair que même si une évaluation se distingue fortement d'une capitalisation, le travail réalisé peut-être d'un grand apport.

Ces réunions seront menées de façon semi directive permettant d'interroger les trois aspects recouverts par l'évaluation (projets, transversal et institutionnel) avec naturellement des accents particuliers sur l'un ou l'autre de l'aspect en fonction des interlocuteurs. Une grille d'entretien générale est annexée (annexe 1) reprenant les interrogations des termes de référence, elle sera testée et améliorée à la suite des premiers entretiens. La grille d'entretien sera la même en France et au Maroc de façon à pouvoir croiser les informations fournies et réinterroger si des contradictions trop importantes apparaissent.

Des rencontres avec d'autres bailleurs de fonds internationaux (internationaux et coopérations étrangères) ou locaux au Maroc et des personnes ressources. Elles permettront de déterminer si d'autres programmes similaires ou complémentaires sont en cours ou en préparation, d'avoir leur avis sur le PCM et leur intérêt pour le cofinancement d'un tel programme.

L'étude des projets de terrain au Maroc

Les projets de terrains à étudier de façon approfondie seront sélectionnés lors de la première Phase. Une pré-sélection sera faite lors des rencontres à Paris. La sélection finale devra se faire avec le CCM (mail, téléphone). Une grille des critères est proposée (annexe 2). Elle sera affinée lors des premiers entretiens avec la MCNG, le CCFD et les responsables des composantes. L'avis du CCM sera aussi demandé.

- La visite des projets sur le terrain est naturellement indispensable. Nous pensons que pour qu'il en faudrait au moins deux par région et par thématique soit un minimum de 8.
- Pour ces études de cas un questionnaire sur les différents aspects associatifs est proposé (annexe 3) permettant aussi une vision évolutive de l'association. Une analyse des documents associatifs (projets, administration gestion) sera aussi faite. Des rencontres seront faites avec le personnel de direction mais aussi avec les cadres techniques en fonction des sujets abordés. Ces différents éléments seront mis en regard des cadres logiques et donc des indicateurs et moyens de vérifications produits lors des projets initiaux. L'analyse des budgets initiaux et finaux ainsi que des écarts sera aussi faite. L'aspect institutionnel et transversal fera partie de l'étude de cas. Ceci permettra d'avoir une idée plus fine du degré de compréhension, d'adhésion et d'implication des ONG marocaines dans le dispositif PCM et dans ses objectifs globaux. Une réunion de l'ensemble des personnels associatifs élus et salariés est prévue par projet de façon à croiser les regards.
- Rencontre avec les autorités locales de façon à avoir leur perception du projet.
- Rencontres avec d'autres acteurs ou financeurs du développement locaux.

La perception des bénéficiaires

Compte tenu de la diversité des projets, il y a aussi une grande diversité des types de bénéficiaires : femmes, habitants de zones défavorisées, associations et petites entreprises bénéficiant de services...

Les bénéficiaires seront sélectionnés dans le respect de cette diversité. Ils devront être actifs dans les projets étudiés, si possible depuis leur démarrage. La grille d'entretien sera élaborée en fonction.

Cependant pour ceux faisant partie de la frange de population très défavorisée, nous privilégierons les entretiens sur le mode récit de vie qui permettent d'avoir une approche plus qualitative sur l'apport des projets dans leur vie quotidienne.

Nous compléterons les entretiens individuels par des rencontres de groupe permettant de mieux saisir la dynamique des projets et leur impact réel sur la société civile.

A chaque étape seront analysés, à des niveaux différents selon les documents et les interlocuteurs :

- La pertinence du programme et des projets conduits sur le terrain en particulier au regard des besoins et des demandes des partenaires marocains – Leur implication dans la définition du programme tant au niveau politique général que pour les projets et leur mise en place ainsi que leur implication tout au long de la mise en œuvre - L'étude de l'adéquation du programme avec les politiques générales des pouvoirs publics marocains en particulier par rapport à la société civile.
- La cohérence tant au niveau des instruments de coopération mis en place, des moyens mobilisés, des projets entre eux et des autres actions entreprises dans les mêmes champs.
- L'effectivité en particulier la bonne gestion des questions financières et les respects des engagements pré établis mais aussi la qualité du suivi.

- L'efficacité tant au niveau des réalisations prévues et tenues ou non tenues, des effets imprévus dans ce qu'ils peuvent avoir de positif comme de négatifs.
- L'efficience qui étudie le rapport entre les coûts et le bénéfice de l'action.
- L'impact au niveau des retombées à court et moyen terme de l'action tant par rapport à la réduction de la pauvreté qu'au niveau du renforcement de la société civile
- La pérennité au niveau administratif, financier, politique, culturel mais aussi dans les capacités de promotion de modalités innovantes de partenariats avec la société civile marocaine et les possibilités de reproduction des aspects positifs du programme.

Les réunions de restitution

Des réunions d'étape sont prévues avec le comité de pilotage de l'évaluation. Une à mi-parcours après le travail sur documents et les rencontres en France, elle permettra aussi de présenter une note méthodologique pour la mission sur le terrain. Une en fin d'évaluation pour discuter du rapport provisoire.

Les réunions de restitution se feront sur la base du rapport final en présence des différents acteurs directs du programme mais aussi des autres ministères impliqués et de l'AFD. Elles auront lieu à Paris et au Maroc. Tout devra être mis en œuvre pour qu'il y ait une présence et une implication massive des partenaires marocains.

L'ensemble de cette approche méthodologique diversifiée devrait nous permettre d'établir un bilan général du PCM en retraçant le déroulement, les évolutions marquantes, les modifications tant dans le travail entre les différents acteurs (publics et privés) que dans les objectifs affichés du programme.

Elle est dynamique et permet aussi une approche croisée des données- France Maroc-, en interrogeant aussi des acteurs qui ne sont plus impliqués dans le programme et permet une marginalisation du subjectivisme.

Elle est participative et pragmatique, les outils utilisés étant améliorés après les premiers tests et permet un travail tant qualitatif que quantitatif.

Elle rend les changements d'échelle possible en articulant les différents niveaux d'interlocuteurs et d'étude, au niveau local et national, au niveau politique et technique de façon à rendre compte des trois niveaux de l'évaluation, projets, transversal et institutionnel.

Elle fait appel à des regards extérieurs (ONG, bailleurs de fond).

Les conclusions et les enseignements de l'évaluation permettront de formuler des recommandations :

D'ordre opérationnel général.

- Sur les stratégies développées par rapport à la lutte contre la pauvreté et plus particulièrement celle passant par le soutien aux sociétés civiles des pays partenaires.
- Sur les outils et les partenariats mis en place par le ministère au niveau de la coopération non gouvernementale et leur adéquation avec les objectifs affichés.
- Sur les éléments de reproductibilité de ce type de dispositif.

D'ordre opérationnel ciblé sur l'amélioration d'un prochain PCM.

- Sur les outils organisationnels du PCM.
- Sur les thématiques à privilégier pour atteindre l'objectif central, le renforcement de la société civile marocaine et les moyens à mettre en place pour y participer.
- Sur la structure des financements.
- Sur les différents partenariats.

Annexe 3 : Annuaire du PCM



PARTENAIRES FRANCAIS DU PCM

PCM	Organisation	Adresse	Tel/indicatif 00 33
CHEF DE FILE	CCFD	4 rue Jean Lantier 75 001 Paris	(0)1 44 82 81 89
	CCFD	4 rue Jean Lantier 75 001 Paris	(0)1 44 82 81 75
	CCFD	4 rue Jean Lantier 75 001 Paris	(0)1 44 82 81 92
	CCFD	4 rue Jean Lantier 75001 Paris	(0)1 44 82 81 92
	CCFD	4 rue Jean Lantier 75 001 Paris	(0)1 44 82 81 62
	CCFD	4 rue Jean Lantier 75 001 Paris	(0)1 44 82 81 62
	CCFD	4 rue Jean Lantier 75 001 Paris	(0)1 44 82 81 35
C 1	ENDA Europe	5 rue des Immeubles industriels 75011 Paris	(0)1 44 93 87 41
	ENDA Europe	5 rue des Immeubles industriels 75011 Paris	(0)1 44 93 87 41
	CICDA	45 bis, Av de la belle Gabrielle 94 736 Nogent sur Marne	(0)1 43 94 72 01
	ARBALOU	Mairie - rue des Halles BP 8 21220 Gevrey Chambertin	(0)3 80 51 89 96
	FERT	5, rue Joseph et Marie Hackin 75116 Paris	(0)1 44 31 16 70
	GRET	211-213 rue Lafayette 75010 Paris	(0)1 40 05 61 61
	GRET	211-213 rue Lafayette 75010 Paris	(0)1 40 05 50 20
	GRET	211-213 rue Lafayette 75010 Paris	(0)4 42 28 07 44
	Migrations et Développement	42 Bd d'Annam Bat 4 Lot 400 13016 Marseille	(0)4 95 06 80 20
	Migrations et Développement	42 Bd d'Annam Bat 4 Lot 400 13016 Marseille	(0)4 95 06 80 20
	Handicap International	14 av Berthelot 69361 Lyon cedex 07	(0)4 78 69 79 79
	IDD	10, rue Affre 75 018 Paris	(0)1 55 79 09 34
	IDD	10, rue Affre 75 018 Paris	(0)1 55 79 09 34
	IDD	10, rue Affre 75 018 Paris	
	IDD	10, rue Affre 75 018 Paris	(0)1 42 55 91 82
C 2	Electriciens Sans frontières	9, av. Percier 75008 PARIS	(0)1 40 42 82 69
	ESF Tricastin	CNPE Tricastin BP 9 - 26 130 St Paul les Châteaux	(0)4 75 96 67 76
	ADM	2, rue des Iles Célèbes 31650 St Orens	(0)5 61 39 99 64
	ADM	rue Fontaine 70190 Fondremande	(0)3 84 78 96 98
	DIA	BP 170 - 13474 Marseille Cedex 02	(0)4 89 06 85 00
	Solidarité et Développement	22 rue Jules Méline 60200 Compiègne	
	Solidarité et Développement	22 rue Jules Méline 60200 Compiègne	(0)3 44 92 22 10
C 3	Solidarité Laïque	22 rue Corvisart 75013 Paris	(0)1 45 35 13 13 / 28 15
	Solidarité Laïque	22 rue Corvisart 75013 Paris	(0)1 45 35 24 48
	AIDES	14 rue Scandicci 93508 Pantin	(0)1 41 83 46 46 / 64
	AIDES	14 rue Scandicci 93508 Pantin	(0)1 41 83 46 35
	CCFD	4 rue Jean Lantier 75001 Paris	(0)1 44 82 81 62
	RENCONTRE	36 rue Thiers 59140 Dunkerque	(0)3 28 63 71 87
	RENCONTRE	36 rue Thiers 59140 Dunkerque	(0)3 28 63 71 87

Fax/indicatif 00 33	Mail	Nom	Fonction
(0)1 44 82 81 47	h.taferant@ccfd.asso.fr	Hocine TAFERRANT	Chargé de mission géographique
01 44 82 81 47	s.zaccaria@ccfd.asso.fr	Sophie ZACCARIA	Chef du Service Bassin Méditerranéen
01 44 82 81 47	p.rachid@ccfd.asso.fr	Pascale Rachid	Chargée de cofinancements
01 44 82 81 47		Christophe Courtin	directeur des programmes
01 44 82 81 47	e.bennani@ccfd.asso.fr	Emmanuelle BENNANI	Chargée de mission géographique
01 44 82 81 47		Sandra Giraudoux	chargée du cofinancement
01 44 82 81 47	f.aitkaddour@ccfd.asso.fr	Fedwa AIT KADDOUR	Assistante de gestion financière
01 44 93 87 51	a.wittmann.enda@wanadoo.fr	Annelaure WITTMANN	Chargée de mission
01 44 93 87 50	fyaker.enda@wanadoo.fr	Farid YAKER	Coordinateur des programmes
		Mélanie Lebas	ex volontaire ENDA Mahgreb
01 43 94 72 17	f.apollin@avsf.org	Frédéric APOLLIN	Directeur des Programmes
03 80 58 50 96	fpiero@club-internet.fr	Françoise Pierson (par téléphone)	Présidente
01 44 31 16 74	b.vadon@fert.fr	Bruno VADON	Responsable projets
01 40 05 61 10	allou@gret.org	Serge ALLOU	Secrétaire Général
01 40 05 61 10	rachmuhl@gret.org	Virginie RACHMUEHL	Responsable des programmes urbains
04 42 28 07 45	collombon@gret.org	Jean-Marie COLLOMBON	Pôle FCA
04 91 46 47 36	md.France@migdev.org	Nadia Bentaleb	Directrice
04 91 46 47 36	md.France@migdev.org	Denis Jacquot	membre du conseil d'administration
04 78 69 79 90	dgranjon@handicap-international.org	Dominique Granjon (entretien téléphonique)	Responsable programmes Europe Proche-Orient Maghreb
	sophie@idd-reseau.org	Sophie Ndiaje	Médiatrice
		Ahmed Boushaï	membre du CA
		Saïd Tahri	membre du CA
01 42 52 60 61	abdallah.zniber@wanadoo.fr idd. reseau@wanadoo.fr	Abdallah ZNIBER	Président
01 40 42 82 78	bernard.thoreau@edf.fr	Bernard THOREAU	Directeur des programmes
04 75 96 67 76	mndj@planetis.com	Jean-Marc MENARD	
	f.verges@artisansdumonde.org	François VERGES	Chargé de mission PCM
	c.guiollot@laposte.net	Christian Guiollot	Consultant/capitalisation
04 89 06 85 99	r.poirier@dia-europe.org	Rodolphe POIRIER	Directeur
	m.cherfaoui@ifrance.com	Mohammed CHERFAOUI	Président
03 44 92 22 14		Corinne Pasquel	
01 45 35 47 47	rbiache@solidarite-laique.asso.fr	Roland BIACHE	Secrétaire Général
01 45 35 47 47	pjahshan@solidarite-laique.asso.fr	Philippe JAHSHAN	Chargé de mission
01 41 83 46 09	vpelletier@aides.org	Vincent PELLETIER	Directeur Général Adjoint
01 41 83 46 39	oamri@aides.org	Omar AMRI	Chargé de projet
01 44 82 89 62	e.bennani@ccfd.asso.fr	Emmanuelle BENNANI	Chargée de mission géographique
03 28 63 71 69	bhotot@asso-rencontre.com	Bénédicte HOTOT	Chargée de mission Europe
03 28 63 71 69	mvanlancker@cefir.fr	Monique VAN LANCKER	Directrice

PARTENAIRES MAROCAINS DU PCM

PCM	Organisation	Adresse	Tel/indicatif 00 212
C 1	ENDA Maghreb	11 rue Jbel Moussa Appt. 13 RABAT Agdal	36 67 10 61/62/63
	ENDA Maghreb	12 rue Jbel Moussa Appt. 13 RABAT Agdal	037 67 10 61/62/63
	ENDA Maghreb	13 rue Jbel Moussa Appt. 13 RABAT Agdal	38 67 10 61/62/63
	ENDA Maghreb	12 rue Jbel Moussa Appt. 13 RABAT Agdal	037 67 10 61/62/63
	Coopération et développement de la Vallée des Aït Bouguemez	Tabant Province d'Azizal	023 45 95 52/ 023 45 92 42/ 023 45 93 27
	CICDA	Tabant Province d'Azizal	023 45 95 52/ 023 45 92 42/ 023 45 93 27
	Coopérative Khemisset Chaouïa de développement	Route de Marrakech Khemisset Chaouïa Province de Settat	212 61 56 47 55
	INRA Maroc / CoopérativeKhemisset	INRA - BP 589 - Setta - Maroc	023 40 32 10
	Migrations et développement Maroc	Quartier administratif M'Haïta 83000 Taroudant	048 85 49 47
	Migrations et développement Maroc	Quartier administratif M'Haïta 83000 Taroudant	048 85 49 47
	Fondation Tanger Medina	3 rue ibn Rochd Tanger	
	Fondation Tanger Medina	Ancienne Légation américaine Rue América Ben Yeder Tanger	
	Handicap International Programme Maroc	5, rue Figuig - appt 3 - 10 000 Rabat	0 37 66 03 67
	Handicap International Programme Maroc	5, rue Figuig - appt 3 - 10 000 Rabat	0 37 66 03 67
	IDD MAROC	Espace Associatif 55, rue Melouya, Apt 1, Agdal Rabat	037 77 43 41 037 77 43 46 037 77 43 48
	IDD MAROC	BP 335 Tiznit	048 60 07 05
	Association Amal Dadès	Aït Alouane Khmiss Dadès 45 350 Ouarzazate	044 85 04 85
	Association Amal Dadès	Aït Alouane Khmiss Dadès 45 350 Ouarzazate	044 85 04 85
	Association Timoulay	BP 194 81053 Timoulay Guelmime	
	Association Sidi Mohamed El Kamel	Tidass Centre 15350 Khemisset	037 52 70 48
	Association Al Wafa pour le développement et l'environnement	Oulad Daoud Centre Taounate	
	Association Tamount	Douar Kasbat Aït Herbil Tamanart Cercle d'AKKA Province de Tata	048 80 69 94/ 048 80 39 61
	Femmes de Marrakech Coopérative artisanale de couture	2 derb Akkeri 1er Bin Lamaasser Marrakech Medina	044 37 83 08
	Femmes de Marrakech Coopérative artisanale de couture	2 derb Akkeri 1er Bin Lamaasser Marrakech Medina	044 37 83 08
	TWIZA	23 rue Chiguer Hammadi Hay Salam BP 77 Khemisset	037 55 73 15
	Union de l'Action féminine Azrou	11, rue de Casablanca Ahadaf Azrou	055 56 06 78

Fax/indicatif 00 212	Mail	Nom	Fonction
36 67 10 64		Magdi BRAHIM	Diecteur en vacances
037 67 10 64	endamaghreb@enda.org.ma	Jemaa BOUSSETA	Animatrice
38 67 10 64		Pierre GIROUDBIT	absent
037 67 10 64	stephanie.druguet@enda.org.ma	Stéphanie DRUGUET	responsable programme RENFCAP
023 45 95 52	hassanguid@yahoo.fr	Hassan BENAÏSSA El Hassan BARAOUZE	Comptable Membre fondateur
023 45 95 52	a.douillet@cicda.org	Augustin Douillet	Chargé de projet
		Abdjabbar MAGHFOUR	Président
023 40 32 09	hbenaouda_inra@yahoo.fr	Hassan BENAOUA	Coordinateur
048 85 47 37	migdevma@menara.ma	Abdelrazak El Hajri	Coordinateur
048 85 47 37	migdevma@menara.ma	M. Jamal LAHOUSSAIN	Directeur
	fgt@menara.ma	Mourad CHARIF DOUAZZANE MED	Président
	a_h_alaoui@hotmail.com	Hanae BAKARI Adil ALAOUI HAFIDI	Présidente Membre bureau
0 37 66 03 21	hidlumaroc@mtds.com	Ludovic DUREL	Chef du projet
0 37 66 03 21	himaroctunisie@mtds.com	Nicolas BORDET	Directeur du programme
037 77 41 83	tbel_2000@yahoo.fr saidtbel@hotmail.com	Saïd TBEL	Correspondant IDD au Maroc
	bousraou@yahoo.fr	El Mekki BOUSRAOU	Coordinateur partenaires sud Maroc
45 85 04 85	amal.dades@caramail.com	My Taher Tahiri	Secrétaire Général
45 85 04 85	amal.dades@caramail.com	FADILI	Membre
	TimoulayDev@yahoo.fr abd_messaoudi@yahoo.fr	Abderrahmane MESSAOUDI	Président
037 52 70 48		Mohamed AJARRAR	Président
	elhasamir@yahoo.fr	Omar EL HAMDANI Samir EL HAMDANI	Membre
048 80 69 47	mounlek@caramail.com	Med MOUNIR Abdelmalek MOUNIR	
044 3773 42	amina.naoui@voilà.fr coofdem@yahoo.fr	Amina NAOUI	Trésorière
044 37 83 08	coofdem@caramail.com	Khaddouj ANIL	Présidente
037 55 73 15	amtwiza@menara.ma	Driss AJJOUTI	Prsésident
055 56 18 52	uafazrou@yahoo.fr	Zahra MOUHIB Si Mohamed	Secrétaire Générale Comptable

PARTENAIRES MAROCAINS DU PCM

PCM	Organisation	Adresse	Tel/indicatif 00 212
C3	Union de l'Action féminine Azrou/Siège		037 70 09 64
	Association Avenir Toubkal	Immeuble Al Ahbass Doukkala2 entrée 4 Marrakech	044 34 48 68
	Association Avenir Toubkal	Immeuble Al Ahbass Doukkala2 entrée 4 Marrakech	044 34 48 68
	Fonds Diwan	BP 217 45000 Ouarzazate	
	Fonds Diwan	BP 217 45000 Ouarzazate	
	Solidarité et Développement Maroc	95, rte Aïn Benni Mathar 60000 OUJDA	056 51 47 57
	Solidarité et Développement Maroc	95, rte Aïn Benni Mathar 60000 OUJDA	056 51 47 57
	ALCS (Association marocaine de lutte contre le sida)	17 Bd Massira Al Khadra-Mâarif - Casablanca	022 99 42 42/25 70 70
	CHOUALA	BP 5530 Takadoun Haymohamedi Casablanca	022 99 11 55
	CHOUALA	BP 5530 Takadoun Haymohamedi Casablanca	23 99 11 55
	CHOUALA	BP 5530 Takadoun Haymohamedi Casablanca	022 99 11 55
	AMSED	11 rue El Mâarif Quartier Aviation 10000 Rabat	037 75 93 52/75 93 53
	AMSED	11 rue El Mâarif Quartier Aviation 10000 Rabat	037 75 93 52/75 93 53
	Réseau Carrefour	34, rue Oued Ziz Appt 2 RABAT Agdal	03 77 90 60
	Réseau Carrefour	34, rue Oued Ziz Appt 2 RABAT Agdal	4 77 90 60
	Réseau Carrefour	34, rue Oued Ziz Appt 2 RABAT Agdal	5 77 90 60
	Réseau Carrefour	34, rue Oued Ziz Appt 2 RABAT Agdal	037 77 90 60
	Association Oued Srou	n°59 Hay El Mouhtadoun Khenifra	0 5538 23 71
	Association Oued Srou	n°59 Hay El Mouhtadoun Khenifra	0 5538 23 71
	Tichka	9 A av Mohamed VI Quartier El Bahja Ouarzazate	044 88 43 98
	Tichka	9 A av Mohamed VI Quartier El Bahja Ouarzazate	044 88 43 98
	Amal	Av des FAR 61300 Tendirara	056 66 20 80
	Amal	Av des FAR 61300 Tendirara	056 66 20 80
	FADEF	Cité administrative 61000 Figuig	
	FADEF	Bd Hassan II 61000 Figuig	056 89 71 94
	AMAPPE	2, angle bd Alkifah et Almassira n°1 Quartier Yacoub El Mansour Rabat	037 79 24 36
	AMAPPE	2, angle bd Alkifah et Almassira n°1 Quartier Yacoub El Mansour Rabat	037 79 24 36
	Union PME région Meknes Tafilalet/Fès Boulmane	3, rue Asfi 50 000 Meknès	
	Fédération des Œuvres Laïques du Maroc	16 rue moussa bnou Noussair Casablanca	0 22 43 03 32
	APER	Groupe scolaire Charcot Av Ahmed Chawqi El Jadida	023 34 23 97
	AAMD	1 rue Louis Gentil El Jadida	023 35 59 13
	AAMD	1 rue Louis Gentil El Jadida	023 34 13 34
	LIKAA	BP 454 46 000 Safi	044 62 66 85
	TOFOLA CHAABIA	BP 205 Rabat RP	063 19 20 00
	RADO	19 rue de Casablanca Appt 3 Oujda	056 70 71 07
	Afoulki pour femmes	Centre Tahannaout Province Al Haouz	044 48 43 33
	Afoulki pour femmes	Centre Tahannaout Province Al Haouz	044 48 43 33
	Afoulki pour femmes	Centre Tahannaout Province Al Haouz	044 48 43 33
	Association Bouregreg	Ave Sakia Al Hamra Bettana Salé	037 78 52 57
	Association Bouregreg	Ave Sakia Al Hamra Bettana Salé	38 78 52 57
	SNE	BP 11 116 Bangoeng 20 002 Casablanca	022 44 47 39

Fax/indicatif 00 212	Mail	Nom	Fonction
	uaf@menara.ma	Madame JBABDI	Présidente
044 43 74 09		Ahmed CHEBOUNI	Président
044 43 74 09	aitdads@ucam.ac.ma	Aït Dads	
	fondsdiwan@netcourrier.com	Eric Anglade	
	abdouacram@hotmail.com	Abderrahman EL KHOUTABI	Président
	sdm_ma@hotmail.com h_bentahar@yahoo.fr	Soufiane	Coordinateur
	sdm_ma@hotmail.com h_bentahar@yahoo.fr	Hachmi BENTAHAR	Président
022 99 42 44	alcs@menara.ma	Fouzia BENNANI	Directrice
022 99 11 55	chouala@iam.net.ma	Rachdi ABDELMAKSOU	Président
23 99 11 55		Mohamed SADEQ	
022 99 11 55	acec.de@caramail.com	Azedine JOUNAIDI	
037 75 00 98	pasasida@iam.net.ma	Issam MOUSSAOUI	Directeur
037 75 00 98	amsed@iam.net.ma	El Mostafa MOQADEM	Président
037 77 90 60	fchahid@wanadoo.net.ma	Fatima CHAHID	Présidente
38 77 90 60		Med MOUDDENE	Membre CCM
39 77 90 60		Francine BRASSARDE	Coordnatrice
037 77 90 60	reseau-carrefour@menara.ma	YAHIA Karim	Chargé de coordination
055 38 23 71	aosadk@iam.net.ma	My Rachid Laoui Ismaili	Président
055 38 23 71	aosadk@iam.net.ma	Naïma TASAFT Mohamed CHARAFI	chargée dossier Carrefour Directeur
044 88 43 98	asso.tichka@menara.ma	Adbellah AIT EL HADJ	Président
044 88 43 98	asso.tichka@menara.ma	Latifa ALMOU	Chargée dossier Carrefour
056 66 21 52	amalt@iam.net.ma	Aziz DGUID	Président
	amalt@iam.net.ma	Ahmed MALKI	Chargé dossier Carrefour
	cufiguig@iam.net.ma	Amar ABBOU	Président
056 89 71 94	acaf@iam.net.ma	Brahim BENDOUDA	Chargé des programmes de formation
037 79 23 82	amappe@mtds.com	Saïd LHAH	Chargé dossier Carrefour
037 79 23 82	amappe@mtds.com	Ahmed Aït Haddout	vice-Président
	grhsabik@hotmail.com sabik@orange.fr	Salaheddine SABIK	Président commission sociale
022 27 08 20	fol@menara.ma	Clara LAMU	Directrice
023 35 35 14	echarcot@iam.net.ma	Layla LAKRAFI	Trésorière
023 35 35 14	aamd_jadida@yahoo.fr alatheia53@yahoo.de	Catherine RIVIERE- AZDOUD Alatheia Anderssehn	Présidente
044 62 66 85	likasafi@yahoo.fr	Samir TOUNZI	Président
055 55 86 97	babayaabdellah@yahoo.fr radoriental@yahoo.fr	Abdellah BABAYA Chaabane SABER	Membre du CA Trésorier
044 48 43 33	ilham.ech-chbani@caramail.com	Ilham ECH CHBANI	Coordinateur
044 48 43 33	afoulkifemmes@yahoo.fr	Khadija AIT BELLARDI	non disponible
044 48 43 33	afoulkifemmes@yahoo.fr	Zahra IDALI	Présidente
037 83 22 88	bellahcen@wanadoo.fr csab@caramail.com	Badr Bellahcen	
38 83 22 88		Rouejel	Directeur
022 44 47 64	sne@menara.ma	Aziz Mountassir	Chargé des programmes de formation

PARTENAIRES MAROCAINS DU PCM

	Organisation	Adresse	Tel/indicatif 00 212
FORUM	Espace Associatif	55, rue Melouya, Apt 1, Agdal Rabat	037 77 43 41 037 77 43 46
	Espace Associatif	55, rue Melouya, Apt 1, Agdal Rabat	037 77 43 48

BUREAU DU PCM A RABAT

	Organisation	Adresse	Tel/indicatif 00 33
BUREAU DU CPM	Bureau PCM		
	Bureau PCM		
	Bureau PCM	24, rue Draa Appt 15 Agdal Rabat	
	Bureau PCM	24, rue Draa Appt 15 Agdal Rabat	212 37 77 89 62

POUVOIRS PUBLICS MAROCAINS

	Organisation	Adresse	Tel/indicatif 00 33
	Ministère de la Jeunesse et des sports	Av IBN Sina - Agdal - Rabat	212 37 68 05 42
	Entre Aide Nationale		
	ADS	Av IBN Sina - Agdal - Rabat	
	Fondation Friedrich Ebert	9 rue Tiddas- Rabat	212 37 76 28 58
	Chaire UNESCO		05 57 12 20 78
	Université Bordeaux 3		
	UE		
	ADEFRAM		
	UCPA Maroc		O44 43 90 24
	Canada Fund		

INSTITUTIONS

MAE	Organisation	Adresse	Tel/indicatif 00 33
	MAE	DgCiD, Mission pour la Coopération Non Gouvernementale, Bureau des OSI - 57, Bd des Invalides 75 700 Paris 07 SP	01 53 69 38 74
	Ministère des affaires Étrangères Français	DgCiD, Mission pour la Coopération Non Gouvernementale, Bureau des OSI - 57, Bd des Invalides 75 700 Paris 07 SP	01 53 69 38 37
	AFD	162 Av. Imam Malek Rabat - Souisii	212 37 63 23 94 95
	Ambassade de France à Rabat coopération décentralisée	73 rue Tansift - Rabat	212 37 76 80 902
	Ambassade de France à Rabat coopération décentralisée	73 rue Tansift - Rabat	212 37 76 80 902
	SCAC Ambassade de France à Rabat	Service de Coopération et d'Action culturelle (SCAC) 2,rue Ghandi 1001 RABAT	212 37 20 92 00
	SCAC Ambassade de France à Rabat	Service de Coopération et d'Action culturelle (SCAC) 2,rue Ghandi 1001 RABAT	212 37 20 92 00
	SCAC Ambassade de France à Rabat	Service de Coopération et d'Action culturelle (SCAC) 2,rue Ghandi 1001 RABAT	212 37 20 92 00
	SCAC Ambassade de France à Rabat	Service de Coopération et d'Action culturelle (SCAC) 2,rue Ghandi 1001 RABAT	212 37 20 92 63

Fax/indicatif 00 212	Mail	Nom	Fonction
037 77 41 83	espasso@iam.net.ma	Abdelmajid BAROUDI	
037 77 41 83	espasso@iam.net.ma	OUTMANI Chafik SOUAKI	Secrétaire Général Responsable formation/animation

Fax/indicatif 00 33	Mail	Nom	Fonction
		Fatia Hassouni	ex chargée de suivi des projets
	pcm@iam.net.ma	Florence PERIER	ex chargée d'animation du PCM
	pcm@iam.net.ma	Zakia Boulmal	chargée de l'administration
212 37 77 89 62	pcm@iam.net.ma	Karim Yakobi	chargée d'animation du PCM

Fax/indicatif 00 33	Mail	Nom	Fonction
212 37 77 70 65		Abdelqaddous Barbich	Chef de la division jeunesse
		Najib Rahmani	Directeur adjoint
	projet@ifaid.org	Fabrice LISSAYOU	Chargé de projet
212 37 76 98 91	wafa@fes.org.ma	Wafa Moussa	Responsable des programmes
05 57 12 45 35	chaireunesco@u-bordeau3.fr	Annie NAJIM	Responsable
		Fatia Hassouni	Responsable des programmes ONG-société civile
		Gerard Forestier	Responsable
		Gilles Lefèvre	Responsable
		Contance LULLIS	Responsable du fond

Fax/indicatif 00 33	Mail	Nom	Fonction
	jean-pierre.farjon@diplomatie.fr	Jean Pierre Farjon	directeur adjoint MCNG
01 53 69 39 32	salvatore.pappalardo@diplomatie.gouv.fr	Salvatore PAPPALARDO	Chargé de mission
212 37 63 23 97	collange@ma.groupe.afd.org	Gerard Collange	Directeur adjoint
		Maxime Poissonnier	
	Jflanteri@ Padmaroc.org	Jean François Lantéri	
212 37 20 95 11	pierre.appriou@diplomatie.gouv.fr	Pierre Appriou	Conseiller adjoint
212 37 20 95 11	claudetorre@diplomatie.gouv.fr	Claude TORRE	Attaché de coopération
212 37 20 95 11		Guy SERIEYS	Conseiller de coopération et d'action culturelle
212 37 20 95 11	marina.laabi@diplomatie.gouv.fr	Marina LAABI	Chargé de mission ONG

Titres parus dans la serie “Évaluations”

Le programme des volontaires européens de développement. Évaluation de la phase pilote (1986-1988) (n°3).

L'École Nationale Supérieure des Industries Agro-Alimentaires du Cameroun (ENSIAAC) (n°6).

Faune sauvage africaine. Bilan 1980-1990. Recommandations et stratégie des actions de la coopération française (n°8).

Le Comité Interafricain d'Études Hydrauliques (CIEH) (n°10).

La politique des bourses. Évaluation de l'aide publique française (1979-1988) (n°11).

La reconversion des agents de la fonction publique en Guinée. Évaluation de l'aide française (1986-1992) (n°12).

L'Association Française des Volontaires du Progrès (n°13).

L'appui dans les secteurs du plan et des statistiques (n°14).

L'appui aux formations dans le secteur BTP (n°15).

L'appui au système éducatif tchadien (n°16).

L'appui à l'opération villages-centres du Congo : Mindouli et Lékana (n°17).

L'appui dans le domaine du livre et de l'écrit (n°18).

Les administrations mauritaniennes des finances et du plan (n°19).

Les réseaux de développement (n°20).

La politique du ministère en faveur de la coopération décentralisée (n°21).

La politique des crédits déconcentrés d'intervention (1988-1993) (n°22).

L'appui au développement urbain et à la gestion locale au Bénin et à Madagascar (1982-1994) (n°24).

La navigation aérienne et les activités aéroportuaires en Afrique subsaharienne et dans l'Océan indien (n°25).

Le volontariat français dans les pays en développement (1988-1994) (n°26).

Conséquence de la suspension de la coopération. Cas du Togo, du Zaïre et d'Haïti (n°29).

La coopération documentaire (1985-1995) (n°33).

Étude de synthèse d'évaluations de l'action des ONG (n°34).

Programme d'appui aux administrations financières et économiques (PAAFIE) (n°35).

Programme mobilisateur Femmes et développement (n°37).

Évaluation rétrospective des FAC d'intérêt général (91, 93, 95) consacrés à l'appui à la politique sectorielle en éducation formation (n°38).

Évaluation de la politique française d'aide dans le secteur minier (n°39).

Évaluation de la politique française d'aide dans le secteur Jeunesse et Sports (n°41).

Évaluation du programme CAMPUS. Coopération avec l'Afrique et Madagascar pour la promotion universitaire et scientifique (n°42).

Évaluation dans le secteur de la santé au Cambodge (n°44).

Évaluation rétrospective des systèmes financiers décentralisés (n°45).

Évaluation du projet ARCHES (n°46).

Projet santé Abidjan. Évaluation des FSU-Com (n° 47).

Évaluation du F3E (Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations) (n°48).

Évaluation des actions de l'aide française dans le secteur agricole et l'environnement à Madagascar (n° 49).

Évaluation du programme développement local et migration au Mali et au Sénégal (n° 50).

Évaluation des programmes de lutte contre le VIH/sida (1987-1997), 2 tomes (n° 51).

Évaluation des programmes prioritaires Palestine et Vietnam (n° 52).

Évaluation de la formation des personnels de santé en Afrique et à Madagascar (n° 53).

Etudier en français en Europe centrale et orientale. Évaluation des filières universitaires francophones (n° 54).

Évaluation d'actions de coopération franco-marocaines pour la recherche scientifique. Programmes d'actions intégrées (n° 55).

Évaluation du pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique centrale (Prasac) du Coraf. (n° 56).

Évaluation de la coopération télévisuelle en Afrique subsaharienne (1995-2000) (n° 57).

Rapprocher les jeunes du Sud et du Nord. Évaluation de Villes. Vie. Vacances/Solidarité internationale et de Jeunesse/Solidarité internationale (n° 58).

Évaluation de l'aide française dans le secteur pharmaceutique – Afrique subsaharienne et Madagascar (1994-2001) (n° 59).

Évaluations (Fiches-résumés de 28 évaluations réalisées entre 1993 et 1997).

Évaluation de la coopération culturelle, linguistique et éducative en Amérique centrale (n° 60).

Évaluation du dispositif des crédits déconcentrés « Fonds social de développement » (n° 61).

Festival international des francophonies en Limousin (n° 62)

Évaluation de la coopération française dans le secteur de la santé au Gabon (n° 63).

Appui à la professionnalisation des opérateurs culturels du continent africain (n° 64).

Évaluation de la coopération décentralisée franco-malienne (n° 65).

Évaluation des appuis de la France et de la Communauté européenne aux écoles africaines de statistique (n° 66).

Soutenir le cinéma des pays du Sud (n° 67).

La coopération scientifique et universitaire franco-sud-africaine (n° 68).

Le secteur forestier en Afrique tropicale humide 1990-2000 (n° 69).

Programmes de recherche bilatéraux en Europe 1990-2000 (n°70).

L'appui de la France aux associations pour la recherche en Finlande, Norvège et Suède (n°71).

Appui à la coopération non gouvernementale au Cambodge 1993-2003 (n° 72).

Évaluation de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (n° 73)

Évaluation Convention d'objectifs avec Cités Unies France (n° 74)

L'appui de la France aux éducations en développement (n° 75)

Amélioration des conditions sociales de vie des réfugiés palestiniens (n°76)

Évaluation des programmes d'appui aux actions non-gouvernementales en Bolivie (n°77)

Évaluation rétrospective des actions d'appui à la mise en place de SAMU (1993-2002) (n°78)

Projet d'appui à la réforme des systèmes hospitaliers dans les pays de la ZSP / Évaluation rétrospective (1998-2003) (n°79)

Évaluation du programmes des évaluations 2000-2004 / Les évaluations dans la ZSP (n°80)

Évaluation de la politique des bourses attribuées par le MAE aux étudiants étrangers (1998-2004) (n°81)

La coopération franco-indienne en sciences humaines et sociales (1992-2004) (n° 82)

Programmes d'actions intégrées de recherche (PAI) franco-tunisiens (1996-2004) (n°83)

Projet d'appui au développement de l'anesthésie réanimation et médecine d'urgence dans l'Océan Indien (PARMU) (n°84)

Appui de la coopération française à l'organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS) (n° 85)

Programme franco-chinois de recherches avancées (1993-2003) (n° 86)

Actions de formation dans le domaine du développement social (1997-2003) (n° 87)

Évaluation du contrat de désendettement et de développement (C2D) du Mozambique (n° 88)

Actions en faveur du développement durable dans la coopération internationale de la France (n° 89A – résumé du n° 89)

Actions en faveur du développement durable dans la coopération internationale de la France (n° 89 – version complète)

Programme de recherche urbaine pour le développement (PRUD) – Évaluation finale du projet mobilisateur FSP n°2000-120 (2001-2004) (n° 90)

Renforcement du partenariat entre ONG marocaines et françaises – Évaluation du “Programme concerté Maroc” (1999 – 2005) (n° 91)