

Numéro spécial Projet
"Pour un renforcement
de la démocratie et la
protection des droits au
niveau de la gouvernance
locale au Maroc"

**CAPITALISATION D'UNE
EXPÉRIENCE ORIGINALE**

Partenaires :



CE PROJET EST COFINANCÉ
PAR L'UNION EUROPÉENNE



RÉALISÉ AVEC LE SOUTIEN DE :



Un projet innovant dans un contexte politique en pleine évolution

Dans ce numéro spécial, nous revenons sur le projet "Pour un renforcement de la démocratie et la protection des droits au niveau de la gouvernance locale au Maroc", d'une durée de 37 mois, réalisé dans la cadre du consortium formé par le Réseau IDD, l'IFAD et le CCFD-Terre Solidaire, avec le concours financier de l'Union européenne, de l'Agence française de développement et du Conseil régional d'Île-de-France.

L'objectif principal de ce projet est de contribuer à l'émergence et à la démultiplication de processus de démocratie participative locale pour un développement humain et solidaire au Maroc, permettant l'accès des populations à leurs droits fondamentaux. La révision constitutionnelle qu'a connue le Maroc en 2011, dans un contexte marqué par « les soulèvements » dans les pays du monde arabe, a évoqué pour la première fois le concept de « démocratie participative », ainsi ce concept a été institutionnalisé. Au Maroc, la constitutionnalisation du concept est sûrement un acquis important, mais il reste à sensibiliser les acteurs politiques, sociaux et la société civile pour sa réelle adoption et pour l'implication de tout un chacun dans sa mise en œuvre dans les meilleures conditions.

L'obtention de résultats palpables va cependant demander un travail de longue haleine, avec des efforts importants de la part de chacun d'entre nous, et plus particulièrement l'engagement des acteurs politiques, pour une vraie démocratie participative au service des citoyens.

C'est dans ce contexte que s'est inscrit notre projet. En effet, malgré la présence de nombreux facteurs décourageants, mais aussi conscients du fait que la démocratie est un long processus qui se déroule en phases successives, IDD et l'IFAD, avec le soutien du CCFD-TS, ont mis ce projet en œuvre dans 18 communes rurales dont 4 communes d'expérimentation, avec la participation de 32 associations au Maroc et 13 associations membres du réseau IDD en France.

Ce numéro d'IDD Infos est entièrement consacré à la capitalisation du projet. Nous revenons sur les résultats des objectifs spécifiques du projet, à savoir le renforcement des capacités, l'implication des acteurs de développement, la concertation et l'identification de bonnes pratiques entre associations, communes et habitants.

Nous vous laissons découvrir ce nouveau numéro sans plus attendre.

Et nous adressons nos sincères remerciements aux bénévoles et aux salarié-e-s du Réseau IDD, de l'IFAD et du CCFD-Terre Solidaire, qui ont contribué à la mise en œuvre de ce projet, entre ici et là bas. Bonne lecture !

Amar BENAMAR - Président de l'IFAD
Mohammed BAZZA - Président d'IDD

SOMMAIRE

3 CONTEXTE ET HISTORIQUE

5 PRÉAMBULE

6 NOS PRATIQUES

6 - **Axe 1 : Mobilisation des jeunes**

9 - **Axe 2 : Expérimentation de démarches de concertation entre acteurs locaux au niveau communal**

14 LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

16 CARTOGRAPHIE DU PROJET

Ce numéro spécial projet d'IDD infos a été rédigé par Mohamed Bazza, Amar Benamar, Christiane Dardé, Aïcha Dariti, Horya Fadelane, Bachir Maaoui, Pauline Maillard, Raphaël Mège, Mohamed Ouahbi, Laure Simoutre, Ina Xhoga, ainsi que Florence Périer et Youssef Siraj (association Targa-AIDE)

Traduction français-arabe : Société Fetrek Attanwir, Alliatte Chiahou

Mise en page : Raphaël Mège

Photographies : IDD / IFAD

Projet co-financé par l'Union européenne et l'Agence française de développement, dans le cadre du programme global Démocratie participative. Avec le concours financier du Conseil régional d'Île-de-France

La présente publication a été élaborée avec l'aide de l'Union européenne. Ses contenus relèvent de la seule responsabilité de ses contributeurs et des structures porteuses du projet : Réseau IDD, IFAD et CCFD-Terre Solidaire. Elle ne peut aucunement être considérée comme reflétant le point de vue de l'Union européenne.

Contexte

L'EXPÉRIENCE DU RÉSEAU DEPUIS 1999

Des bibliothèques rurales à la dynamique de projets : le développement culturel, la mise en réseau puis le partenariat au niveau local.

UNE DYNAMIQUE ASSOCIATIVE INITIÉE EN 2000 AUTOUR DU DÉVELOPPEMENT CULTUREL DANS LE MILIEU RURAL

En 2000, le réseau IDD, fraîchement créé, se lance dans l'aventure d'un projet collectif intitulé « 10 villages, 10 bibliothèques » avec le soutien du CCFD-Terre Solidaire.

C'est ainsi qu'en 2004, plusieurs bibliothèques et espaces culturels sont inaugurés au Maroc, tels que ceux de Tamanarte et de Khmiss Dades. Des activités culturelles sont mises en place et des petits projets collectifs voient le jour.

Grâce à cette expérience, le réseau IDD enclenche une dynamique de réseautage et d'actions partagées entre associations de France et du Maroc autour du développement culturel. Dès l'origine, l'implication des migrants dans le développement local du pays d'origine est au cœur de l'identité d'IDD.

RENFORCER LES CAPACITÉS DES ASSOCIATIONS POUR RELEVÉR LES DÉFIS : UN PREMIER PROJET IDD/IFAD

Cette première expérience très riche met aussi en exergue les nombreux défis sociaux, économiques et culturels à surmonter dans ces villages, et révèle le besoin de renforcement des capacités des associations dans le domaine du développement local afin d'améliorer les conditions de vie des habitants.

C'est sur ce constat que naît en 2009 le projet « Associations migrantes, associations villageoises : une mise en réseau pour un développement local et solidaire au Maroc », en partenariat avec l'IFAD et avec l'appui du CCFD-Terre Solidaire, et dans le cadre de l'ICMD (Initiative conjointe pour la migration et le développement de la Commission européenne et des Nations unies, gérée par le PNUD). Pendant trois ans, un programme de formation-action et un travail d'accompagnement des associations sur le terrain permettent de poursuivre le travail au sein des espaces culturels associatifs, dont certains sont devenus des espaces de développement, des espaces qui permettent le collectif, l'animation, l'engagement.

Ce projet obtient de nombreux résultats : une implication plus forte des femmes et des jeunes, l'amélioration des capacités des associations marocaines à développer leurs activités, leur plus grande ouverture sur leur environnement local et national, et la mise en évidence de leur rôle en tant que « structures intermédiaires » faisant le lien entre les habitants et les communes. La mise en réseau des associations et la création de liens Nord/Sud/Sud (France, Maroc, Mauritanie, Sénégal, Mali) contribuent à renforcer la dynamique.

SE CONCERTER AVEC D'AUTRES ACTEURS : LE PARTENARIAT AVEC LES COLLECTIVITÉS ET UNE MEILLEURE PARTICIPATION DES HABITANTS

C'est en 2011 que les associations françaises et marocaines du



réseau, avec leur partenaire l'IFAD, identifient collectivement le partenariat entre associations et communes en tant qu'enjeu stratégique pour un véritable développement territorial participatif et solidaire. IDD, l'IFAD et le CCFD-Terre Solidaire décident alors de poursuivre leur engagement à travers un nouveau projet très ambitieux. Associant une grande diversité d'acteurs, celui-ci vise à améliorer la situation des zones rurales, marquées par un déficit socio-économique important et l'absence d'accès aux droits fondamentaux.

Le diagnostic fondateur du projet est issu de l'expérience acquise depuis plus de 12 ans par le réseau IDD via ses différents projets fédérateurs, et d'une longue pratique de concertation entre acteurs français et marocains. Depuis ses premiers projets de bibliothèques rurales, et l'engagement de ses membres et partenaires dans le premier PCM, le réseau IDD a tissé des relations étroites avec les acteurs locaux et enclenché une dynamique de réseautage et d'actions partagées entre les acteurs associatifs du Maroc et de France.

Ces actions passées ont révélé les nombreux défis à surmonter, en termes de renforcement des capacités et de partenariat entre associations et communes, pour générer des dynamiques qui permettent d'avancer vers une plus grande équité sociale et culturelle entre les habitants des villages et des quartiers des petites villes concernés, tout en accordant une place plus importante aux femmes et aux jeunes. Ce projet vise aussi à contribuer à la prise de conscience plus forte, par les associations françaises issues de l'immigration, de l'intérêt de renforcer leurs capacités à agir et de raffermir leurs liens avec les associations marocaines. Au cœur du projet Démocratie participative, on retrouve l'idée affirmée par le réseau IDD depuis sa création et inscrite dans sa première charte : « Il ne peut y avoir de développement sans démocratie respectueuse des droits humains. »

La démocratie, au sens de la participation des populations à l'amélioration de leur propre devenir.

La démocratie, au sens de la participation citoyenne de tous, en particulier les femmes et les jeunes, premiers touchés par le déficit économique et social.

En savoir plus sur
les bibliothèques
rurales :
www.idd-reseau.org
Rubrique "Projets"

EN ROUTE VERS LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE DANS LES ZONES RURALES

La démocratie, au sens des moyens donnés aux habitants pour s'engager en faveur du devenir de leur territoire.

La démocratie, au sens d'une meilleure répartition des rôles et d'une meilleure concertation entre les différents acteurs de développement d'un territoire.

Pour l'IFAD, cet enjeu s'inscrit également dans sa philosophie. L'égal accès à la formation, notamment pour les jeunes et les femmes, est une de ses priorités. Tout comme l'ancrage territorial pour renforcer les capacités des acteurs des communes, qui est primordial pour réussir ce pari de la démocratie locale.

L'ENJEU DE LA CONCERTATION ENTRE LES ACTEURS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL : ASSOCIATIONS, COMMUNES ET HABITANTS

Ces vingt dernières années, les associations locales marocaines et leurs partenaires en France ont joué un rôle important dans l'amélioration des conditions de vie des habitants et leur accès aux services de base. Elles ont acquis une grande expérience. Cependant la multiplicité de projets et secteurs d'intervention a souvent généré un éparpillement qui a nuï aux résultats recherchés. Certaines associations manquaient de professionnalisme et de stratégie à long terme et se trouvaient décrédibilisées auprès des communes. C'est pourquoi ce projet s'est inscrit dans une démarche de réorganisation profonde, pour permettre à ces structures de mener des actions pertinentes et inscrites dans de véritables projets associatifs.

Du côté des communes marocaines, malgré un mode de gouvernance relativement autoritaire de l'administration étatique, une nouvelle vision du rôle des communes s'est dessinée avec la mise en place d'une Charte communale en 2002, puis sa réforme en 2009. La responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre

des Plans Communaux de développement (PCD) en est l'une des avancées. Cependant, les moyens humains et les compétences faisaient défaut à ces acteurs majeurs du développement territorial, limitant leur marge de manœuvre.

Ces évolutions espérées ne peuvent se concrétiser sans la participation de la population dans toutes ses composantes, notamment les jeunes et les femmes. Or, la concertation avec la population rurale était insuffisante, voire inexistante, lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes qui les touchaient directement.

Le projet Démocratie participative a donc cherché à agir sur cette confusion générale dans la répartition des rôles entre les différents acteurs de développement et sur le manque de confiance entre eux.

DES AXES COMPLÉMENTAIRES

Porté par un double enjeu d'implication de l'ensemble des acteurs locaux et d'action concrète, le programme comporte plusieurs axes animés de manière concomitante.

1] Le renforcement des capacités des acteurs du développement repose essentiellement sur des sessions de formations destinées à l'ensemble des acteurs ciblés ou, pour certaines, à l'intention des associations marocaines et françaises. Des ateliers d'échanges d'expériences thématiques et territoriaux complètent le dispositif au Maroc.

2] La mobilisation des populations, notamment les jeunes et les femmes, consiste à renforcer l'animation des espaces communautaires (bibliothèques rurales, espaces culturels, etc.) en tant que lieux de mobilisation citoyenne, à outiller les associations afin de mieux impliquer les jeunes et les femmes, et à permettre à des jeunes de France et du Maroc de se retrouver pour partager réflexions et pratiques.

3] L'expérimentation de processus de concertation entre acteurs locaux concerne la mise en place des mécanismes ou espaces permettant l'implication des acteurs ciblés dans les communes partenaires, et favorisant l'accès des habitants aux droits fondamentaux. Cela passe par l'accompagnement des associations et communes pour initier des processus de concertation.

4] La capitalisation et la valorisation des expériences associatives et communales est travaillée à travers la réalisation de publications, de vidéos, de manuels de formation et du bulletin IDD Infos, et s'accompagne de formations à la communication (blog, web-radio). Le but in fine est de faire reconnaître par l'Etat l'apport du secteur associatif et des jeunes au développement local, et de reproduire ces expériences dans d'autres territoires communaux du Maroc.

UNE INITIATIVE SPÉCIFIQUE POUR LA CONCERTATION

Au sein du programme global, l'IFAD a coordonné le projet « Pour un renforcement de la démocratie et la protection des droits au niveau de la gouvernance locale au Maroc », cofinancé par l'Union européenne, qui contribue au troisième axe. Il vise le renforcement des processus de concertation à travers celui des acteurs et de leurs compétences, et la reconnaissance de ces nouveaux acquis à des fins d'évolution du cadre législatif, en conformité avec les principes constitutionnels. Toutes ces initiatives portées par le consortium IFAD/IDD/CCFD-TS ont cherché à qualifier les ressources humaines, et à amener les acteurs français et locaux intervenant dans ces territoires, essentiellement ruraux, à initier des mécanismes de dialogue et de concertation, pour un développement centré sur l'accès des habitants à leurs droits.

LES STRUCTURES PORTEUSES DU PROJET

Plate-forme d'échanges, de réflexion mais aussi de formation et de valorisation de l'action de ses membres, le réseau IDD (Immigration Développement Démocratie) est un espace ouvert au dialogue entre acteurs de la migration du Nord et du Sud, particulièrement à travers son action au Maroc.

L'IFAD (Institut de formation des agents de développement) a été créé en 2007 à Rabat par des structures (FMAS, AMSED, Carrefour associatif) et des personnes physiques, dans l'optique de renforcer les capacités des acteurs de développement. Il axe ses formations sur le croisement des visions entre les acteurs publics et privés, associations, élus et cadres étatiques, en accordant une attention particulière à l'équilibre entre les genres, à la valorisation des initiatives des jeunes et à la diffusion des valeurs de citoyenneté et de droits humains.

Le CCFD-Terre Solidaire est aujourd'hui la première ONG française de développement. Au Maroc, il appuie des acteurs qui agissent principalement dans le monde rural, dans les domaines de la promotion d'une économie sociale et solidaire, de l'éducation et en particulier de l'alphabétisation des femmes, ainsi que du développement d'une citoyenneté active. A travers le soutien à des associations et son implication dans les PCM (Programmes concertés Maroc), le CCFD-TS a pu mesurer les limites de l'impact des projets de développement au Maroc. Celles-ci sont liées aux faiblesses en matière de compétence des cadres associatifs et bénévoles et en termes de coordination entre acteurs associatifs ainsi qu'avec les collectivités locales. Par son appui à plusieurs associations marocaines, le CCFD-TS s'attache à soutenir des initiatives de développement local qui amènent les acteurs à travailler en synergie, en lien avec leurs autorités locales.

Préambule

Préambule

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHE



CADRAGE ET PORTÉE DE LA CAPITALISATION

La capitalisation représente un volet à part entière de ce projet au caractère fortement expérimental. L'enjeu ici est que les expériences de mobilisation et de concertation réussies soient capitalisées et valorisées pour pouvoir être reproduites dans d'autres territoires. Ainsi, il s'agit de capitaliser pour tirer les leçons et les enseignements du projet, partager et valoriser l'expérience, mais également pour mettre en lumière les savoirs et les ressentis des différents contributeurs et parties prenantes à ce projet.

Les résultats de cette capitalisation présentés dans cette publication sont destinés à être partagés avec un large public : « praticiens » du développement, associations marocaines et françaises, élus et fonctionnaires des communes, responsables étatiques, institutions internationales d'appui au développement, jeunes et femmes des zones rurales, citoyens... Des clips vidéo ont également été produits pour une plus ample diffusion.

Comme prévu dès la conception du projet, le champ de cette capitalisation ne couvre pas l'ensemble de ses composantes. A partir d'une réflexion menée sur les expériences les plus réussies durant ces trois années, au regard des objectifs fixés et des résultats atteints, deux axes ont été retenus en fin de projet. Le choix des axes de capitalisation a également pris en considération l'intérêt que l'expérience peut représenter pour sa duplication par d'autres acteurs, dans le contexte actuel du développement local au Maroc.

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Bien que réalisé en interne par les partenaires et l'équipe opérationnelle du projet, cet exercice de capitalisation a été appuyé par l'association Targa-AIDE dans le cadre de l'accompagnement au suivi-évaluation des activités du projet pour lequel elle a été mandatée.

Compte-tenu du délai limité pour réaliser cet exercice (5 mois), la démarche de capitalisation n'a pu que partiellement favoriser la participation de l'ensemble des parties-prenantes du projet. Cependant, ce travail s'appuie en partie sur les résultats du suivi-évaluation du projet, et en particulier, sur le bilan à mi-parcours pour lequel un grand nombre d'acteurs impliqués ont été consultés ; par ailleurs, durant le séminaire de bilan et capitalisation, deux focus group animés par Targa-AIDE, avec des personnes ayant pris part aux expériences, ont permis de conforter les analyses et les recommandations envisagées.

Une fois le choix des axes de capitalisation opéré, la démarche a consisté à :

- 1. Compiler et organiser l'information disponible** pour décrire l'expérience. Bien que centrée sur l'approche d'intervention, la description a abordé les actions menées, les résultats/effets produits et les difficultés/contraintes rencontrées.
- 2. Collecter de l'information complémentaire** pour recueillir des données qualitatives manquantes et des éléments d'appréciation, de recommandations supplémentaires auprès des acteurs de terrain (accompagnateurs et acteurs ciblés par l'action).
- 3. Analyser la stratégie d'intervention** (réussites/échecs) à partir d'un certain nombre de critères sélectionnés par rapport aux objectifs fixés.
- 4. Sur la base des conclusions de l'analyse, identifier les leçons apprises** que l'on souhaite partager et les recommandations pour la duplication de l'expérience.
- 5. Rédiger le document de présentation** des résultats de la capitalisation.



Nos pratiques

AXE 1

MOBILISATION DES JEUNES

Une des volontés des porteurs du projet était de favoriser une meilleure participation citoyenne au Maroc. Cela visait particulièrement la mobilisation et l'implication des jeunes dans la prise de décision, dans l'accès aux droits fondamentaux, dans le changement global du pays.

Pour parvenir à leurs objectifs, les porteurs du projet ont opté pour deux approches complémentaires consistant à :

- Identifier des thématiques susceptibles d'intéresser les jeunes. Les partenaires, ayant déjà travaillé avec les jeunes dans les deux premiers projets fédérateurs, connaissaient déjà les associations et certains des jeunes impliqués dans le présent projet. Se basant sur ces connaissances et les résultats des deux premiers projets, le réseau IDD et l'IFAD ont proposé d'axer les activités sur un certain nombre de thématiques. Certaines ont été identifiées dès la conception du projet, et d'autres intégrées au fil de sa mise en œuvre :

- Médias communautaires / Liberté d'expression
- Egalité hommes-femmes
- Développement territorial et local
- Liens des jeunes entre ici et là bas et dans le territoire marocain lui-même
- Développement durable

- Mettre en place une véritable démarche de mobilisation en lien avec les thématiques identifiées.

La première composante de cette démarche de mobilisation porte sur la mise en place d'activités spécifiques aux jeunes, c'est-à-dire où les participant.e.s sont uniquement des jeunes. A noter que pour ce projet, la notion de « jeunes » concerne les personnes, hommes et femmes, de moins de 35 ans.

La deuxième composante consiste en l'invitation et l'implication systématique de jeunes dans toutes les activités du projet (formations, ateliers, séminaires, visites...). Cette volonté d'associer les jeunes à toutes les activités, a été un critère fondamental dans le choix des participant.e.s aux activités menées durant les trois années de ce projet.

Enfin, la troisième composante de la démarche de mobilisation est l'accompagnement des associations et des jeunes pour une meilleure participation

PRÉSENTATION DE LA QUESTION DE DÉPART

Des constats et des hypothèses étaient formulés au préalable :

- Une population marocaine très jeune.
- Les jeunes sont nombreux et actifs dans beaucoup d'associations marocaines partenaires.
- Les jeunes sont sous-représentés et négligés dans les espaces de participation citoyenne et dans les instances des associations...
- Cependant, ce sont ces jeunes qui représentent le changement de demain, l'avenir du pays, de par leur nombre, leur âge, leurs motivations et leur présence sur le terrain.

grâce à quatre accompagnateurs territoriaux (un dans chacun des pôles).

1. ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES POUR LES JEUNES

La dynamique webradio

Initialement, ce support visait à renforcer la communication au niveau local et entre les associations du projet. Ce programme a débuté par trois cycles de formations (janvier 2015 à Marrakech, avril 2015 à Rabat et juillet 2015 à Mehdia). Cette activité a été menée en partenariat avec E-Joussour, un programme visant à développer la web radio porté par le Forum des Alternatives Maroc (FMAS). Onze jeunes de différentes associations partenaires des quatre pôles géographiques au Maroc ont été formés. Les formations visaient la production d'émissions de webradio, mais aussi la maîtrise des techniques de podcasting, de blogging, de photographie et de tournage vidéo. Cette formation visait également à former les jeunes au journalisme citoyen, et à offrir un moyen d'expression aux jeunes ainsi qu'à leurs associations et à leurs communes souvent isolées et marginalisées. Les formations devaient également permettre de renforcer les capacités et l'implication des jeunes dans le territoire.

Au-delà de la formation, l'activité webradio a constitué une dynamique du projet en tant que telle, car elle est un moyen de donner une voix à celles et ceux qui en

sont privé.e.s, et de parler de la démocratie, des luttes sociales, de l'approche genre, de l'approche participative, des problèmes sociaux, environnementaux, etc. Les émissions produites par les jeunes sont riches d'informations sur ce qui se passe localement au Maroc, et particulièrement dans les zones rurales où se trouvent les associations partenaires du projet. En outre, diffuser les productions des jeunes permet de les valoriser, eux et leur travail, et donc de poursuivre notre travail de mobilisation. Des cellules de communication ont ensuite été mises en place à chaque événement phare du projet, offrant la possibilité aux jeunes formés à la webradio, à la fois de couvrir cet événement et de mettre en pratique les connaissances acquises durant la formation. Cette sous-activité a également permis aux jeunes de se rencontrer régulièrement et, en participant aux activités du projet, d'y être sensibilisé et de réellement s'y impliquer.

Pour finir, des stages dans les antennes webradio E-Joussour de Salé (Salal Al Mostaqbal) et de Zagora (Zagora FM) ont permis aux jeunes formés de parfaire leur apprentissage et renforcer leurs capacités aux niveaux pratique et théorique.

Ces formations ont contribué à créer un noyau dur de jeunes au sein du projet. De par les rencontres, leur implication dans les activités et leurs échanges avec d'autres jeunes de leur association ou leur localité, ils sont devenus des acteurs réellement impliqués dans le projet.

Cette composante du projet a suscité un réel intérêt chez les jeunes. Ils ont acquis des connaissances et des compétences qu'ils ont pu valoriser à travers les activités de la cellule de communication et, pour certains, au-delà du projet dans leur association ou d'autres initiatives au niveau local.

Il reste à consolider et renforcer la dynamique enclenchée avec certains jeunes. Plusieurs propositions pour y parvenir :

- **Créer des synergies avec des programmes existants** (ex : E-Joussour) afin d'appuyer la mise en place de webradios et d'intégrer des dynamiques régionales ou nationales autour des médias citoyens.
- **Intégrer les jeunes dans la couverture d'événements aux niveaux local, régional...** Les associations et les communes ont un rôle important à jouer pour cela. Les jeunes doivent également être identifiés comme étant des « journalistes citoyens », se positionner en tant que tels, et être force de proposition.
- **Mener un plaidoyer au niveau national** pour que soient autorisées les radios régionales.
- **Développer des partenariats.**
- **Mettre ces jeunes en réseau** pour partager les connaissances, dynamiser les contacts et s'entraider.



Les missions d'échanges de jeunes

La deuxième activité spécifique pour les jeunes a été l'organisation de courtes missions d'échanges de jeunes bénévoles entre associations marocaines. Les missions proposées devaient permettre l'appui à des activités associatives en matière de dynamisation des espaces communautaires et de mobilisation de la population. Sur huit missions prévues, deux ont été organisées en 2015.

Après une courte formation de préparation au départ, Youssef Akdim de l'association Tiwizi (Foum El Hisn) a effectué une mission de bénévolat au sein de l'association Swani de Khemisset pour aider à la

TÉMOIGNAGE

Kader Elkouche – RJFD Figuig

« J'ai acquis une bonne expérience pendant le stage et les cellules de communications de tous les événements de ce projet, ce qui m'a permis d'améliorer mon travail et de travailler de plus en plus professionnellement. Ce n'était pas que des théories et des manuels, au contraire, c'était beaucoup plus la pratique. Je suis désormais capable de produire des émissions et des reportages. Je suis très reconnaissant de cette telle occasion rare, offerte par IDD et l'IFAD. Merci à tous les formateurs et les accompagnateurs qui nous ont suivi toute cette période. »

alisation des colonies de vacances. Rachid Youbi de l'association Tamount (Tamanarte) a effectué une mission à Figuig, partagée entre l'association Amicale solidarité Diwana Berkoukes, l'Espace de Renforcement des Capacités de l'Enfance et de la Jeunesse, et d'autres associations locales. Au cours de ces deux missions, une soixantaine d'enfants ont bénéficié des activités animées par les jeunes, et une vingtaine d'acteurs associatifs ont été sensibilisés au volontariat.

Ces missions n'ayant eu qu'un succès très relatif car la période n'était pas favorable et ce dispositif ne correspondait pas tout à fait aux attentes des associations, elles ont été revues et adaptées sous forme de stages web radio. En décembre 2016, deux jeunes de Figuig, Mohammed Belhoucine et Omar Aïssa, se sont rendus à Tamanarte pour un échange avec les jeunes des associations du douar d'Ait Herbil, consistant en l'animation de jeux avec des enfants autour du thème de la sauvegarde des oasis, et la sensibilisation d'une dizaine d'agriculteurs à la maintenance de l'agriculture oasienne « bio et net ».

Les échanges de jeunes bénévoles favorisent à la fois un apport de compétences pour les associations réceptrices, et le développement de l'esprit du bénévolat et l'engagement associatif des jeunes. Cependant, la mise en œuvre d'une telle activité au sein d'un projet nécessite une logistique, une préparation préalable avec les associations et un encadrement spécifique qui doivent être pris en considération en amont.

L'Université d'Automne de la Jeunesse

Les partenaires du projet ont organisé différentes activités autour de thèmes porteurs. En octobre 2015 s'est tenue l'Université d'Automne de la Jeunesse (UAJ), qui a réuni une soixantaine de jeunes, membres d'associations marocaines et françaises. D'autres jeunes membres d'associations partenaires y ont également activement participé : Action Jeunesse/FMAS, E-Joussour, le Carrefour Associatif/Etudiants et Développement, Association Jeunes pour Jeunes, etc.

Cet événement visait à rapprocher des jeunes originaires de différents territoires de France et du Maroc et à rencontrer différents partenaires travaillant sur les thématiques de la jeunesse, de l'engagement et de la participation citoyenne, permettant de découvrir d'autres expériences.

L'UAJ a débuté par une séance en plénière et une introduction décalée (sketch) afin de rapprocher les jeunes autour de thématiques qui leur sont communes : chômage, politique, milieu associatif, place des femmes, migrations... Ensuite, un débat citoyen a contribué à la connaissance et la compréhension des dynamiques associatives de jeunes aux niveaux national et local, ici et là-bas, à travers la présentation des actions mises en œuvre et leur bilan, afin de croiser les points de vue et de donner l'envie de s'impliquer dans les associations et dans la vie du douar, du quartier. Enfin, quatre ateliers portant sur quatre thématiques ont été organisés :

- Jeunesse, liberté d'expression et médias communautaires.
- Jeunesse, genre et égalité hommes-femmes.
- Jeunesse et société civile : des ponts entre ici et là-bas.
- Jeunesse et participation dans le territoire.

Les points forts de l'UAJ sont multiples. Elle a :

- souligné l'intérêt des jeunes pour les discussions et les sujets abordés ;
- fait germer l'idée d'une campagne de sensibilisation au genre et à l'égalité hommes-femmes ;
- incité certains participants du pôle Sud Anti-Atlas à organiser une rencontre à Agadir, d'où est né le forum des jeunes IFFOUS ;
- été le point de départ de la mobilisation de la plupart des jeunes dans le projet.

Recommandation : Il est primordial de prévoir, dès le démarrage du projet, une rencontre qui permette de mobiliser les jeunes et de les impliquer dans le cadrage des activités qui suivront (approche participative), notamment sur leur contenu.

La campagne de sensibilisation

Cette campagne de sensibilisation sur l'égalité entre hommes et femmes n'était pas prévue dans le projet. Ceci dit, cette proposition est venue des jeunes lors de l'UAJ. Ainsi, les attentes des jeunes femmes et hommes ont été prises en compte par l'équipe du projet, qui a fait évoluer cette idée en une activité à part entière : une campagne nationale.

Ce travail des jeunes issus pour la plupart des associations partenaires a été mené avec l'appui du consultant ayant animé l'atelier lors de l'UAJ.

Il s'est déroulé en trois étapes :

- **L'organisation en juillet 2016 de deux ateliers de préparation de la campagne**, l'un à Guelmim (pôles Sud-Est et Anti Atlas) et le second à Al Hoceima (Pôle Nord-Est Oriental et Pôle Centre). Lors de ces deux ateliers, les jeunes ont débattu librement autour des stéréotypes de genre et de l'égalité hommes-femmes. Ils et elles ont commencé à identifier des problématiques les intéressant et, ensuite, ont appris à formuler des messages adaptés, afin d'élaborer une campagne de sensibilisation sur le fond et la forme.
- **L'organisation d'un troisième atelier en novembre 2016 afin de réaliser les supports de cette campagne, avec une partie des jeunes ayant participé aux ateliers précédents.** Les jeunes se sont mis d'accord sur 4 thématiques à aborder : la liberté de circulation des femmes, le harcèlement et la violence envers les femmes, les mères célibataires et la thématique des mineures (travail, mariage, mariage forcé). Ils et elles ont ensuite travaillé sur deux outils : une campagne vidéo et une campagne photos..
- **Après impression et montage de la vidéo, la troisième étape s'est tenue à Mehdia, lors du séminaire de bilan et de capitalisation, autour d'une inauguration de la campagne devant les partenaires et participant.e.s, par les jeunes.**



Atelier dans l'espace autogéré de la COP 22

La tenue de la COP 22 à Marrakech en novembre 2016 a permis d'aborder les thèmes du développement durable et de la justice climatique via l'organisation, au sein de l'« espace autogéré », d'un atelier « Oasis, migrations et justice sociale » porté par quatre jeunes, avec l'appui de personnes ressources ou amies d'IDD.

Conclusion sur les activités spécifiques pour les jeunes :

Les activités spécifiques aux jeunes ont permis de :

- Susciter qualitativement une adhésion

plus forte, une réelle implication et mobilisation des jeunes dans le projet entre son démarrage et sa phase finale.

Recommandation : Dès le démarrage du projet, mettre en œuvre des activités mobilisatrices à destination des jeunes, et notamment démarrer avec un atelier de cadrage qui précise la nature et le contenu des activités prévues, afin de mieux répondre à leurs attentes.

- Développer des liens entre jeunes de différents territoires et stimuler la volonté de s'organiser en réseau (forum des jeunes IFFOUS).

Recommandation : Soutenir, appuyer la mise en place et la consolidation de telles initiatives qui faciliteront la mobilisation des jeunes dans la durée, au-delà du projet.

2. IMPLICATION SYSTÉMATIQUE DES JEUNES DANS TOUTES LES ACTIVITÉS DU PROJET

La deuxième composante de la démarche de mobilisation des jeunes a consisté en leur implication systématique dans toutes les activités du projet (séminaires, formations, ateliers et visites d'échanges d'expériences). Selon les territoires, en moyenne entre 30 et 45 % de jeunes ont pris part aux rencontres, formations, ateliers et séminaires.

Pour ce faire, IDD et l'IFAD ont fait de la catégorie d'âge des participant.e.s un critère fondamental. L'implication des jeunes est aussi passée par les associations, qui ont envoyé des jeunes pour prendre part aux activités, et ont appuyé leur mobilisation dans le projet. L'implication de jeunes dans leurs activités, quand les conditions le permettaient (volonté, ouverture aux jeunes, besoin de renouvellement, etc.), leur permettait également de pallier l'indisponibilité des membres des bureaux. Par ailleurs, ce projet et le dynamisme des associations ont favorisé la participation des jeunes (en tant qu'acteurs associatifs) à la mise en place des mécanismes visant la concertation, dans le cadre de la préparation des plans d'action communaux (PAC). En effet, des jeunes ont été invités à participer aux réunions préalables à la mise en place de la concertation pour préparer le PAC dans trois des quatre communes pilotes, et à prendre part aux différentes activités de formation (ateliers communaux sur la méthodologie d'élaboration du PAC, et séminaires par pôle sur les démarches mises en œuvre pour favoriser la concertation).

Enfin, le thème de la jeunesse a été largement pris en compte dans les activités du programme. Ainsi, les ateliers d'échanges d'expériences qui ont eu lieu dans les quatre pôles géographiques marocains se sont tous intéressés à la place des jeunes, que ce soit dans la valorisation du patrimoine local ou oasien, dans la valorisation du capital humain ou dans les partenariats.

L'implication systématique des jeunes dans toutes les activités du projet était aussi un moyen pour les partenaires de valoriser les jeunes en tant que capital humain.

3. L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES ET DES ASSOCIATIONS

La troisième composante de la démarche de mobilisation a consisté en l'accompagnement des associations et des jeunes par le biais de l'accompagnateur/trice territorial.e dont le rôle, crucial, était d'appuyer les associations pour mieux intégrer les jeunes dans leurs instances et leurs activités, mais aussi de les encourager à envoyer des jeunes représentants de l'association aux activités organisées dans le cadre du projet.

L'accompagnateur/trice a joué un rôle de sensibilisation et d'information, mais aussi de motivation pour favoriser la mobilisation des jeunes, par le biais de rencontres, de restitutions de formations, de tables rondes, mais aussi par un accompagnement individuel et un dialogue constant avec les jeunes et les associations. Les associations bénéficiaires du projet ont également été accompagnées sur leur projet associatif, de façon notamment à favoriser la présence des jeunes dans leurs instances. Outre ces activités prévues par le projet, les accompagnateurs ont mis en place d'autres actions mobilisatrices.

Enfin, dans deux communes où une bonne proportion de jeunes ont été intégrés par les conseils communaux dans les comités techniques de diagnostic visant à préparer le PAC, l'accompagnement s'est centré sur la coordination de leur travail et sur l'appui à l'élaboration et l'utilisation d'outils de diagnostic, aux côtés des fonctionnaires communaux mobilisés sur le même objectif. Grâce à ces efforts, ces jeunes ont pu acquérir diverses compétences (réalisation d'une enquête avec utilisation de techniques et d'outils, et réflexion sur les caractéristiques de leur commune), et en renforcer d'autres (rédaction de documents, expression orale, présentation de supports). Surtout, ils connaissent mieux aujourd'hui les problématiques de leur territoire.

A travers le travail de proximité avec les associations locales et, pour certains d'entre eux, leur rôle de médiation, les accompagnateurs ont fortement contribué à mobiliser les jeunes dans les activités du projet et parfois au-delà. Ils ont permis de contrebalancer la tendance des associations à envoyer « les plus âgés », et souvent les mêmes personnes, pour prendre part aux activités.

Pendant ce temps-là, en France...

Enfin, nous pouvons ajouter qu'en France également, une stratégie de mobilisation des jeunes a été mise en place. Le travail sur la bonne gouvernance a ainsi permis

de travailler sur la place des jeunes dans les associations. Un travail de réflexion a également été mené sur les enjeux du renouvellement associatif et sur l'importance de maintenir les liens entre ici et là-bas. Ces enjeux ont été abordés à travers des activités d'éducation au développement et à la solidarité internationale comme moyen pédagogique et ludique de changer le regard porté sur les jeunes générations issues ou non des migrations. A travers cette stratégie de mobilisation des jeunes, l'idée était également de faire prendre conscience que la relève passe par une coopération entre générations, et en particulier par la transmission de la mémoire d'une génération de militants de l'immigration qui ont fait de la solidarité internationale un pont interculturel entre ici et là-bas. Ceux-ci ont en effet partagé leurs expériences de la démocratie, de l'accès aux droits humains et de l'éducation pour tous en France avec les bénévoles et acteurs associatifs du monde rural au Maroc, via des projets et actions de développement local.

Les enjeux du renouvellement associatif et de la place des jeunes traversent aussi d'une certaine manière le milieu associatif marocain. C'est pourquoi les jeunes de la dynamique du projet ont fait de JadIDD un espace transnational où se partagent les compétences, les réflexions, les idées et les expériences des jeunes marocain.e.s et des jeunes français.e.s issu.e.s (ou pas) des migrations, sur des préoccupations communes qui parlent aux jeunes : l'égalité entre les femmes et les hommes, la justice sociale et climatique, les questions de migrations au Maroc et en Europe.

CONCLUSION

Le projet a permis aux jeunes de se rencontrer, se rassembler, échanger, via des thématiques susceptibles de les intéresser et des stratégies de mobilisation qui ont eu des effets positifs quant à la mobilisation des jeunes : leur participation aux activités du projet et aux rencontres de concertation, leur implication dans les associations et leur présence dans les instances sont des résultats significatifs de ce projet. Sans oublier les liens créés entre ces jeunes au Maroc, mais aussi entre la France et le Maroc, qui sont autant de résultats prometteurs pour la participation citoyenne des jeunes à l'avenir.

GLOBALEMENT, LES EFFETS PERCEPTIBLES DU PROJET PORTENT SUR :

La mobilisation et l'implication des jeunes :

- Renforcement de l'implication de certains jeunes dans les activités des associations locales et de leur prise de responsabilités dans ces structures. S'ils étaient parfois déjà impliqués, leur intégration est désormais plus formalisée.
- Renforcement de la participation citoyenne des jeunes au niveau local. Dans 3 communes, des jeunes ont participé aux processus de concertation initiés.

Les associations locales :

- Le projet a contribué à accroître le crédit accordé aux jeunes. Certaines associations bénéficiaires ont rajeuni leur bureau, et d'autres sont des associations de jeunes.

Les jeunes eux-mêmes :

- Renforcement de leurs connaissances et acquisition de nouvelles compétences qui leur permettront de s'impliquer dans des associations en apportant leur propre bagage.
- Valorisation, meilleure confiance en soi.
- Plus grande facilité à s'exprimer en public, devant leurs aînés militants.
- Passage du niveau local aux niveaux régional et national, en termes de vision et d'action.
- Création de dynamiques entre jeunes des différents territoires, permettant d'élargir les connaissances et les relations humaines.
- Amélioration de leur connaissance du Maroc et de sa diversité de territoires et d'acteurs.
- Passage de l'envie d'agir à l'action concrète.

AXE 2

EXPÉRIMENTATION DE DÉMARCHES DE CONCERTATION ENTRE ACTEURS LOCAUX AU NIVEAU COMMUNAL

Ce projet se veut expérimental. Il s'agit donc d'une phase pilote destinée à tester des processus permettant la participation citoyenne des acteurs de quatre communes marocaines, dans le sens de la démocratie participative.

L'expérience décrite ici correspond à l'objectif global du projet, à savoir : expérimenter des processus de concertation entre acteurs locaux au niveau de ces communes. Le résultat recherché était donc de faire émerger des « modèles de bonnes pratiques de démocratie participative locale » à promouvoir auprès des acteurs institutionnels.

La méthodologie expérimentée par l'IFAD et le réseau IDD s'inscrit dans une logique de recherche de convergences et d'actions auprès des acteurs ciblés, afin de mettre en pratique les principes de la participation et de la bonne gouvernance. Celle-ci s'est basée sur quatre composantes, à travers une succession logique d'étapes : préparation, initiation, formalisation, et enfin appui continu à la mise en œuvre de la concertation, avec pour base une articulation entre renforcement des capacités et accompagnement sur le terrain.

PRÉSENTATION DE LA QUESTION DE DÉPART

Les hypothèses de départ pour l'intervention dans ces quatre communes étaient les suivantes :

- Des associations marocaines porteuses de dynamiques de changement, en tant que passeurs entre la population et la commune, mais devant être renforcées pour asseoir leur positionnement.
- Des associations françaises capables de jouer un rôle de plaidoyer auprès des collectivités territoriales et de catalyseur, entre ici et là-bas.
- Des communes ayant la responsabilité du développement territorial et potentiellement ouvertes aux acteurs pour favoriser le changement, par la participation et la concertation...

1. LA MISE EN PLACE D'UN CADRE FAVORABLE

Cette composante inclut un travail préalable, mené par l'équipe projet, de prise de connaissance des différents contextes d'intervention, d'anticipation des opportunités et des risques, puis de mise en débat des principes de la bonne gouvernance et d'accompagnement sur le terrain.

Un état des lieux par pôle :

Une des premières étapes dans le projet fut de réaliser un état des lieux visant à décrire la situation initiale auprès des acteurs ciblés en France (les 14 associations membres du réseau IDD) et au Maroc, auprès des membres des 22 associations marocaines partenaires du réseau IDD, des élus des quatre communes expérimentales (Figuig, Souk L'Khmiss Dades, Tamanarte et Ouled Ftata), des femmes, des jeunes, des fonctionnaires de l'Etat au niveau des chefs lieux de provinces.

Durant deux mois, au Maroc, un travail d'enquête a été conduit auprès de femmes, de jeunes, d'associations et des communes ciblées pour l'expérimentation, autour de leurs perceptions, concernant notamment la participation, le partenariat, la gouvernance locale et la planification. En France, les associations membres du réseau IDD ont été étudiées sous l'angle du partenariat avec les associations marocaines et les collectivités territoriales et de leurs caractéristiques.

Puis, dans chaque pôle, ont eu lieu des rencontres de restitution et de concertation avec l'ensemble des acteurs, en tout 124 personnes (dont 43 représentant les associations françaises et marocaines ciblées), dont 20 % de femmes et 35 % de jeunes. Les résultats de l'enquête Maroc et France pour chaque pôle ont été présentés devant les acteurs locaux, qui ont ensuite formulé des propositions et identifié les

contraintes possibles.

Lors de la phase de planification, plusieurs propositions ont été traduites en activités, telles que des conventions de principes entre les porteurs du projet et les communes ciblées pour expérimenter la concertation.

Sensibilisation des acteurs :

- **Le renforcement des capacités des acteurs** est d'abord passé par des sessions de formation à destination des associations : au Maroc, sur le volet concertation / participation (environnement institutionnel et introduction à la démarche participative) et pour une mise en condition en interne (sur le projet associatif) ; en France, sur le projet associatif et sur le contexte institutionnel marocain et la gouvernance associative. Les différents acteurs - élus, fonctionnaires, acteurs associatifs français et marocains, jeunes (36 %) et femmes (39 %) - ont ensuite bénéficié de séminaires par pôles autour de l'étude des principes de bonne gouvernance au regard du développement local.

Les formations ont permis aux associations de prendre conscience de leur rôle, mais aussi des enjeux et des responsabilités dévolues aux communes et à l'Etat quant au développement territorial et à la mise en place des mécanismes de concertation. Bien que les communes n'aient pas été assez impliquées dans les échanges durant ces ateliers, cela a aidé les bénévoles associatifs à mieux se positionner dans leur territoire. Quant aux séminaires par pôles, ils ont créé les conditions pour des mises en synergie entre associatifs, élus, fonctionnaires, et ce, malgré la faible présence des partenaires associatifs français.

- **Les visites d'échanges d'expériences** visaient à sensibiliser et susciter l'intérêt pour la pratique concertée, par l'exemple et la comparaison. En France, à Nancy et

Paris (2015), la délégation d'associations et d'élus de 3 des 4 communes pilotes a rencontré des associations franciliennes membres du réseau IDD, ainsi que plusieurs collectivités territoriales (Aubervilliers, Stains, Gennevilliers) et associations. Au Maroc, à Zagora (mars 2016), une délégation des représentants d'associations, fonctionnaires et élus ont rencontré les associations Razded et Fobdec, puis des représentants des communes d'Ait Ouallal, Tamezmout et Affra.

L'accompagnement sur le terrain :

Accompagner les acteurs dans chaque commune pour se concerter signifiait :

- **informer au préalable et écouter**, afin de mettre en confiance les élus ;
- **mobiliser, sur la base des propositions et des échanges formels et informels, téléphoniques ou en vis-à-vis**, avec les élus et les associatifs, en tenant compte des jeux d'acteurs, de la culture locale et des temporalités propres à chaque territoire.

Cette démarche s'est centrée sur le rapprochement des visions, entre acteurs associatifs d'abord, puis entre élus et associatifs, par la médiation, et cela autour de questions concrètes, rattachées aux problématiques locales. La sensibilisation a donc permis plus d'écoute, de compréhension mutuelle, pour aboutir à des échanges concrets. Au final : des acteurs associatifs sensibilisés et mobilisés pour s'engager dans la concertation. Comme l'a précisé une actrice associative de Figuig : « Nous sommes une association mais nous ne bougeons pas ; on s'attend toujours à ce qu'on nous amène des choses et on a découvert que c'est le contraire. On doit chercher l'information, renforcer notre structure, et on doit renforcer les échanges entre nous. »

2. INITIATION DE LA CONCERTATION

Initier la concertation suppose de définir l'objet cette concertation (sur quoi on se concerta ?) et une démarche type pour y parvenir, en tâtonnant.

A partir des efforts de sensibilisation, d'information et de mise en synergies des acteurs, des propositions et des initiatives ont pu s'enclencher avec les acteurs, à un rythme différent selon chaque commune. Ceci a été mené par de l'accompagnement, des formations, des rencontres d'échanges. Le recours, dans la deuxième période du projet, à de l'expertise externe, a permis de consolider les conclusions formulées, réajuster certaines activités, poser les grandes questions relatives à la communication et à la coordination des actions.

- Aux premiers temps du projet, les PCD n'étaient pas encore mis en œuvre (trois validés fin 2014), les CPEG pas tout à fait fonctionnelles. Fallait-il travailler avec les conseils de jeunes existants, la jmaa, ou

bien avec des espaces informels voulus par les habitants ? L'équipe du projet a procédé par tâtonnements, en concentrant ses efforts sur l'appui aux associations. Sur la base du constat de la faiblesse de la démarche, il fallait rechercher d'autres démarches et méthodes à explorer. Tantôt en testant des ententes entre les acteurs, tantôt par la recherche d'expériences différentes et d'expertises pouvant faire évoluer les situations.

- Cette exploration a été quelque peu perturbée par le contexte institutionnel, notamment les élections communales de juin 2015 et les modifications du cadre légal orientant les rôles des communes (avec la loi 113-14 sur les collectivités territoriales en juillet). L'arrivée de nouvelles majorités dans trois des quatre communes d'expérimentation a nécessité de prendre contact avec les nouveaux présidents. En conséquence, il a fallu relancer un travail de sensibilisation, d'écoute, de compréhension des visions de ces nouveaux élus au regard de leurs compétences, et échanger avec eux pour identifier des modes de collaboration permettant de renforcer ou enclencher la concertation. Les réunions avec les fonctionnaires communaux ont aidé à construire le dialogue.

- Point d'inflexion : à compter de début 2016, de nouveaux éléments ont contribué, notamment dans trois communes, à renforcer les démarches initiées par l'équipe projet pour favoriser la concertation, permettant d'enclencher une dynamique entre celle-ci et les acteurs. Bien que trop tardif dans le calendrier du projet, l'appui externe de Targa-AIDE a permis, via un travail d'enquête auprès des acteurs, d'identifier puis de réajuster l'objet de la concertation, grâce à une analyse externe évaluative de la situation et des propositions d'orientations méthodologiques. Il faut noter que l'accompagnement des nouveaux élus, ainsi que la meilleure lisibilité du nouveau cadre légal, ont favorisé l'expression de leurs préoccupations pour la mise en œuvre des principes de participation, et par conséquent leur intérêt pour collaborer au projet.

Le point d'orgue fut le séminaire de bilan à mi-parcours de Zagora, en mars 2016. Les travaux ont contribué à faire ressortir des propositions concrètes pour impliquer les associations françaises et marocaines, les communes partenaires, les jeunes et les femmes dans chaque territoire, afin de renforcer et/ou favoriser l'émergence de processus de concertation. Ces deux journées ont permis aux responsables communaux et associatifs, mis au diapason, d'exprimer leur engouement pour les démarches de concertation prévues par le projet. Les liens entre ces acteurs ont été renforcés et l'implication de chacune des parties prenantes a pu être clarifiée, avec



des demandes d'appui exprimées par les présidents de trois des quatre communes.

- Dans les mois qui ont suivi la rencontre de Zagora, la démarche a été réorientée à deux niveaux :

- **Sur le terrain, par la re-mobilisation des acteurs associatifs** autour de la restitution des contenus de la formation sur la démarche participative, et de l'étude des perspectives permettant d'entrer en relation avec la commune et de mener une stratégie pour initier la concertation. Des rencontres de préparation ont été menées dans les quatre communes, puis une feuille de route de la concertation a été étudiée par chaque type d'acteur, association et commune, avant d'être adoptée par les élus sous forme de plan d'action des concertations, incluant d'autres associations du territoire.

- **En octobre, des ateliers complémentaires de formation** sur la méthodologie d'élaboration concertée et participative du PAC ont été organisés au sein de chaque commune, avec la présence des migrants, des diverses associations sollicitées par les élus pour contribuer au PAC, en plus de celles déjà partenaires, des fonctionnaires et élus, avec une forte présence des jeunes (45 % en moyenne). A noter que l'objet de ces concertations a porté aussi sur les autres mécanismes et outils de la démocratie participative, et notamment sur l'Instance de l'équité, l'égalité des chances et de l'approche genre (IEECAG).

- **Le rôle des associations françaises dans la concertation** : fortement présentes dans les activités de renforcement des capacités en France, elles ont réfléchi sur la notion de concertation dans le cadre de leur projet associatif. Afin de jouer pleinement leurs rôles de plaidoyer auprès des collectivités françaises et de catalyseur du

développement entre ici et là-bas, elles ont stratégiquement réorienté leurs missions en France via des activités d'information et de sensibilisation dans leur territoire (l'éducation au développement sur la question des oasis, de l'environnement et des migrations, etc.). L'idée était de favoriser une meilleure compréhension des enjeux de la solidarité internationale et des migrations auprès des habitants et des élus, et d'assurer un ancrage territorial. En effet, dans un contexte politique de moins en moins favorable à la coopération avec les pays du Sud, les associations ont dû réviser leur stratégie en fonction des priorités des collectivités territoriales. Fortement demandeuses d'actions d'éducation au développement relevant le défi du « mieux vivre ensemble », les communes souhaitent coopérer avec les associations de migrants dans une perspective d'intérêt commun des territoires d'ici et là-bas, dans un esprit de coopération concertée.

Au Maroc, bien que pas assez présentes dans les activités proposées par le projet au niveau communal, et insuffisamment impliquées dans les démarches engagées pour la concertation, certaines associations issues de l'immigration ont pu jouer un rôle constructif, en tant que passeur d'idées entre les acteurs, entre ici et là-bas. Grâce aux échanges de longue date avec leurs partenaires associatifs marocains, et selon leurs stratégies entre ici et là-bas, ces bénévoles associatifs ont influencé de façon constructive les synergies entre acteurs, en assurant leur mobilisation et leur conscientisation, mais aussi en jouant un rôle de médiateur permettant de dépasser certains blocages et d'identifier des partenaires pour travailler sur des projets concrets. Tous ces efforts ont contribué à préparer les acteurs locaux à la concertation.

Sigles :

PCD : Plan communal de développement

PAC : Plan d'action communal

CPEC : Commission parité et égalité des chances

IEECAG : Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre

Razded : Réseau associatif de Zagora pour le développement et la démocratie

3. FORMALISATION DE LA CONCERTATION

Une fois les démarches initiées, est venu le temps de formaliser les concertations, par l'investissement quasi quotidien des accompagnateurs auprès des responsables des communes et des acteurs associatifs locaux.

La formalisation de la concertation s'est adaptée à la diversité des situations, de leur évolution, et des menaces et facteurs limitatifs à prendre en compte pour la conduite du projet.

Des conventions cadres ont permis de préciser l'engagement des communes et des porteurs du projet, dans trois des quatre communes. La concertation s'est formalisée dans un second temps, à l'occasion de l'organisation des activités dans la commune, grâce à des va-et-vient entre les responsables de la commune et l'équipe pour choisir le lieu, étudier les aspects logistiques et les grandes lignes du programme, ou encore pour identifier les participants à ces différents temps d'échanges.

Si la contribution du projet à la concertation n'a pas été formalisée par un écrit spécifique, une forme de reconnaissance a été officialisée sur le plan humain et technique, par la motivation et l'intérêt manifesté par les présidents pour la démarche du projet, la confiance établie dans le travail, et l'importante contribution de l'accompagnateur-trice territorial-e.

4. APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DES DÉMARCHES DE CONCERTATION

Les engagements officiels des communes et des partenaires IFAD et IDD, mis en parallèle avec le calendrier du projet dans sa dernière année, ont nécessité un travail de structuration itérative et optimale des activités, et par conséquent de réactualiser et d'adapter la démarche, en fonction des nouveaux besoins exprimés au niveau local. Pour cela, il fallait évaluer périodiquement les avancées, en communiquant de façon régulière et en s'adaptant aux dynamiques et priorités locales.

L'accélération du rythme de la concertation : avec la parution du BO 6482 fixant les procédures pour élaborer le PAC, puis la préparation par l'équipe projet des ateliers de formation sur la concertation, les modalités opératoires de la concertation se sont mieux précisées aux plans juridique, administratif, humain et technique. Du côté des communes, l'enjeu était de se doter d'une expertise permettant d'élaborer le PAC en respectant les critères de participation et concertation, avant la fin 2016. Du côté de l'équipe, l'enjeu était de réussir le pari d'appuyer la concertation entre tous les acteurs de la commune par diverses formes de participation, pour servir les intérêts et les attentes de la population.



La mise en œuvre de cette concertation a été favorisée par :

- Des ateliers de formation sur la méthodologie d'élaboration du PAC, qui ont permis d'apporter des précisions sur les modes d'organisation pour mettre en œuvre cette concertation. La méthodologie proposée par les formateurs de l'IFAD, que ce soit pour le diagnostic préalable jusqu'aux étapes de validation, ou pour les missions et les rôles de l'IEECAG au regard de l'apport des migrants, a été élaborée en fonction des situations dans chaque commune. Deux types de commissions ou comités ont été constitués : un comité technique pour réaliser le diagnostic concerté, composé de représentants des associations partenaires et d'autres associations actives dans la commune et de fonctionnaires, dont le directeur, et un comité de pilotage composé des élus et du directeur, chargé de valider les axes prioritaires, d'identifier des projets et de rédiger le PAC. A l'issue de cette formation, les personnes présentes pour être membres du comité technique et de l'IEECAG – dont, à des degrés variables selon les communes, une majorité de jeunes et d'acteurs associatifs partenaires du projet – ont en quelque sorte officialisé leur implication dans ce travail nécessitant engagement, responsabilité et rigueur.

- Le rôle fondamental de l'accompagnateur-trice. Dans deux communes, celui-ci s'est concrétisé par la coordination des activités des équipes techniques chargées du diagnostic et la médiation avec les élus, et par la mobilisation des associations dans la mise en place de l'IEECAG et le suivi de leurs activités, permettant aux personnes responsabilisées dans ce chantier de concertation de remplir leur mission. Cette mission a consisté à réajuster le plan d'action de la concertation, préparer les outils du diagnostic, réaliser l'enquête de terrain, permettant de faire remonter les

préoccupations des habitants des douars, puis analyser les données visant à mettre les axes prioritaires pour le PAC.

Dans les autres communes, l'accompagnement a été axé sur le renforcement des synergies entre les associations et les personnes responsabilisées dans le travail de diagnostic préparatoire au PAC et dans les activités de l'IEECAG, par l'apport d'informations et de conseils pour que ces acteurs puissent pleinement jouer leur rôle. Par ailleurs, une médiation en arrière base a été menée avec les élus. Cette mise en pratique par les acteurs eux-mêmes nécessitait de l'expertise, pour analyser les données et passer de l'analyse à la programmation en version PAC. En concertation avec les présidents des communes et les responsables du projet, des ateliers spécifiques ont été proposés aux équipes techniques de diagnostic, entre formation/information et amélioration des outils de travail.

Le pari a été réussi puisque le travail des comités techniques chargés de réaliser les diagnostics préparatoires, et des comités de pilotage de l'élaboration du PAC, a débouché sur des propositions adaptées aux spécificités de chaque territoire qui doivent se traduire en document PAC (entre février et mars 2017).

CONCLUSIONS

Cette méthodologie d'expérimentation, ces démarches pour préparer, initier, puis conduire la mise en œuvre des concertations à l'échelon des quatre communes ont été menées différemment selon les territoires, cela pour tenir compte de la diversité et des spécificités de chacun, d'où les décalages entre les rythmes d'avancée à chacune de ces démarches/stratégies opérationnelles et les tâtonnements nécessaires. Ainsi, les résultats sont là, à des degrés divers selon les communes.

GLOBALEMENT, LES EFFETS PERCEPTIBLES DU PROJET PORTENT SUR :

L'adaptabilité, souplesse par rapport à l'environnement externe :

L'adaptabilité s'entend ici par cette capacité à réduire le décalage entre les besoins et demandes croissants (des acteurs et de l'environnement), et les ressources et moyens disponibles (du projet). Dans ce sens, le projet a pu introduire un ajustement continu des modes d'intervention. Durant ces trois années, divers événements et faits ont impacté le contexte marocain, ralentissant ainsi le rythme des avancées et nécessitant des réajustements : élections communales en juin 2015, nouveaux textes régissant les communes et les procédures de préparation des PAC, élections législatives en 2016... Finalement, les partenaires ont su adapter la méthodologie et les démarches pour favoriser la concertation et permettre d'expérimenter des processus entre acteurs, en tenant compte des atouts et contraintes spécifiques de chacune des communes.

La cohérence interne de la démarche (et avec d'autres composantes du projet) :

Celle-ci s'apprécie au niveau de l'articulation entre les actions entreprises et les composantes de la méthodologie d'appui à la concertation.

L'enjeu de la démocratie participative méritait d'être traité par les porteurs du projet dans sa totalité et dans sa compatibilité avec les contextes locaux, caractérisés notamment par la ruralité et l'importance de la dynamique migratoire.

Plusieurs éléments ont été identifiés comme des facteurs de réussite pour y parvenir :

- Des actions de renforcement de capacités adaptées aux enjeux et aux besoins collectés dès le départ.
- Des outils de travail concertés et consentis.
- Une consolidation des acquis et des réalisations.
- Un suivi en continu, avec les mesures d'ajustement nécessaires imposées par la pratique.

A ce niveau, la complémentarité entre les approches de formation et d'accompagnement mises en œuvre a permis de tenir compte des attributions des communes et des responsabilités des associations, en tant que forces de proposition pour le développement de leurs territoires.

La durabilité :

La durabilité constitue l'un des aspects les plus importants au regard des objectifs et finalités de ce projet.

En bout de course, les dimensions de durabilité peuvent s'observer principalement à deux niveaux :

- La contribution à la diffusion d'une culture locale de la concertation et surtout de la participation : ce premier élément à caractère « soft » s'apprécie au niveau de chaque commune d'expérimentation, au regard du renforcement des échanges et des capacités. L'action a contribué à impulser une dynamique entre les différentes personnes et structures du territoire communal ayant pris part aux activités. Les associations ont acquis une meilleure connaissance du rôle de leur commune, notamment en prenant conscience des différentes contraintes auxquelles ses responsables ont à faire face. Les présidents et leurs co-élus ont pu rencontrer les acteurs associatifs et exprimer ouvertement leur volonté de les associer à la définition des priorités pour

le développement de leur commune. Ensuite, les visions ont pu se rapprocher entre élus et acteurs associatifs, avec notamment des jeunes et des fonctionnaires, mais aussi avec des associations du territoire non partenaires du projet au départ, cela autour d'un objectif concret : mobiliser des outils permettant la participation et la concertation pour réaliser un diagnostic et concevoir le PAC. L'apport des associations issues de l'immigration est également à souligner. En tant que « passeurs » entre les acteurs dans les différents pays, certaines d'entre elles ont pu mobiliser des partenaires de la coopération décentralisée, favorisant ainsi la concertation pour la recherche de solutions adaptées au développement des territoires au Maroc.

Avec tout cela, un apprentissage de la concertation a pu être engagé, que ce soit en interne (au sein des équipes de travail et des associations, entre les associations et la commune) et en externe (avec une partie de la population du territoire).

- Un second élément à caractère structurel, concrétisé par une contractualisation qui vise à inculquer des pratiques de bonne gouvernance en matière de concertation au sein des communes et de la société civile locale, par le biais d'une formalisation (conventions) et d'une contribution à la mise en réseau et à la mise en synergies entre acteurs locaux.

Le projet a su prendre en compte le caractère continu de la construction démocratique. Il a adopté une approche multidimensionnelle et innovante, qui vise à identifier et soutenir les initiatives locales appuyant la construction d'une vision durable de la concertation, et à instaurer des pratiques d'échanges autour des manquements et acquis, en vue de construire un plaidoyer en matière de concertation auprès des autorités locales et nationales.

La participation :

Le projet a essayé d'encourager les échanges entre communes et acteurs de la société civile. Pour cela, la confiance s'est développée, chemin faisant, avec les acteurs et différents outils de facilitation et de réactivité ont été utilisés.

La participation des acteurs à la conception et à la définition de la stratégie souhaitée par les porteurs du projet pour initier des processus de concertation a été relativement faible au début, à plus forte raison parce qu'il s'agissait d'une démarche nouvelle, à construire. Ainsi, lors des premières étapes, en dehors des représentants des associations marocaines et françaises qui ont pris part aux rencontres par pôles et au niveau national, la présence des élus était minimale. D'autre part, les activités de renforcement étaient destinées essentiellement aux associations, en dehors des séminaires territoriaux qui permettaient d'associer des représentants des communes. De fait, tout le processus nécessitant leur mise en confiance pour formaliser la concertation a pris du temps, bien qu'il ne faille pas négliger les éléments du contexte institutionnel cités plus haut, qui ont eux aussi ralenti ce processus. Cependant, au fur et à mesure des avancées dans les activités, la participation des présidents des communes, des jeunes et des associatifs est devenue de plus en plus importante.

Au final, en dehors des processus de participation prescrits par les lois en vigueur, une participation à caractère ascendant a été privilégiée, autour de thématiques précises et sur la base d'une prise en compte des préoccupations, des responsabilités des communes et des situations dans chaque localité. Ainsi, il s'agit d'une démarche co-construite, mobilisant des outils et des modes de mise en œuvre conçus entre l'équipe projet, des personnes ressources et les acteurs eux-mêmes. La facilitation de l'accès à l'information et l'instauration d'une culture de collaboration dans le choix et les évaluations des activités a facilité la concertation entre tous.

LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Quelles leçons tirer des limites de l'expérience ? Quelles recommandations faire pour d'autres types d'actions similaires, cela en consolidant les acquis et en limitant les lacunes des démarches telles que mises en œuvre ?

MOBILISATION DES JEUNES

1. Le projet a ciblé des jeunes sans distinction de sexe, mais on note une surreprésentation masculine dans certaines activités, voire l'absence des filles dans celles liées à la web radio (une seule ayant pris part au premier des 3 cycles de la formation). Ceci a été expliqué en partie (par les jeunes eux-mêmes) par des contraintes sociales, culturelles, plus ou moins marquées en fonction des territoires, qui entravent la participation des filles (résistance à laisser voyager les filles...). Globalement se pose le problème de l'implication féminine dans le tissu associatif des territoires du projet. Peu de femmes occupent des postes de responsabilité dans les bureaux des associations. D'autre part, peu d'associations locales ont adopté dans leurs stratégies ou missions une approche DROITS, lui préférant une approche DÉVELOPPEMENT, signe que peu d'entre elles sont enclines à militer pour l'égalité des droits entre hommes et femmes.

Ces facteurs doivent être pris en compte quand on cherche à mobiliser des jeunes filles. Une réflexion doit être menée au préalable, et des propositions en découler, notamment sur : Comment sensibiliser les jeunes filles et leur entourage pour gagner leur confiance ? Quelles actions de sensibilisation / médiation / facilitation prévoir pour arriver à les mobiliser dans les activités du projet ? Quelle approche adopter pour que les associations intègrent cette dimension égalité ?...

En raison de leur proximité, les accompagnateurs et les associations locales ont un rôle central à jouer pour la sensibilisation à ces questions et, au-delà, pour la sensibilisation à l'égalité hommes-femmes. Il faut inciter les associations locales à agir sur cette question. La féminisation de certaines associations peut servir à « donner l'exemple ».

2. Le projet a montré que les jeunes, souvent relégués à un

second plan, souhaitent trouver leur place dans l'espace citoyen. Leur besoin de s'exprimer, d'être écoutés et de s'impliquer dans des actions au niveau local ou au-delà doit être pris en compte pour favoriser leur implication citoyenne. La mobilisation des jeunes passe par des activités attractives dont la nature peut varier : certains jeunes souhaitent participer aux débats, d'autres porter la parole, interviewer, d'autres encore filmer, témoigner, prendre des photos... D'où l'intérêt de mettre à leur disposition différents outils d'expression pour lesquels ils seront formés et que chacun s'appropriera en fonction de ce qui lui correspond : les TIC, la photo, les web radios, les médias communautaires, le théâtre forum...

3. Le besoin de s'exprimer et d'échanger entre jeunes de différents horizons est souligné par la plupart des jeunes. Le succès de l'Université d'Automne auprès des jeunes interrogés le démontre. Il est donc nécessaire d'appuyer la mise en place et le fonctionnement d'espaces d'échanges pérennes permettant aux jeunes d'horizons et territoires différents de se retrouver, de créer des liens et de confronter leurs idées, au-delà et indépendamment du projet. La mise en place du Forum des jeunes IFFOUS en témoigne.

4. Favoriser l'implication des jeunes passe également par leur participation à des activités qui ne leur sont pas réservées. Leur représentation doit être assurée, afin :

- qu'ils bénéficient au même titre que les autres du renforcement de leurs connaissances, capacités, pour gagner les compétences nécessaires et ainsi s'impliquer davantage dans les associations ou dans des actions citoyennes ;
- que leur voix soit portée globalement dans les échanges.

La reconnaissance et la valorisation des jeunes, le changement de regard des aînés passent également par cette mixité générationnelle dans les activités.

Mettre en place un « quota » pour assurer un niveau minimal de participants jeunes dans les différentes activités a permis d'assurer leur bonne représentation. Le travail des accompagnateurs y a également contribué.

5. Les associations restent un vecteur important de mobilisation et d'implication citoyenne des jeunes au niveau local. Les sensibiliser et les accompagner en continu contribue à lever certaines résistances à intégrer les jeunes de la part des plus anciens, qui ont parfois du mal à passer la main. L'essoufflement de certaines associations et acteurs associatifs appelle un renouveau, que les jeunes peuvent apporter. Souvent jugés inexpérimentés, ils inspirent difficilement confiance pour prendre la relève ou occuper des postes décisionnels dans les associations. Ils doivent donc acquérir les compétences nécessaires pour faciliter leur prise de responsabilité au sein des associations (capital confiance).

6. Valoriser et responsabiliser les jeunes passe aussi par leur participation au choix des activités, des thématiques... Ceci est un préalable à leur mobilisation et implication futures dans le projet. Cela contribue en outre à identifier des activités porteuses en termes de mobilisation. La nature des activités spécifiques aux jeunes et leurs thématiques avaient été choisies par les jeunes eux-mêmes lors du séminaire de Saïdia en 2011 et des focus group jeunes réalisés pour l'état des lieux initial du projet. L'idée de ce projet s'était d'ailleurs construite sur les recommandations du séminaire de Saïdia, auquel certains jeunes du projet avaient pris part. Les associer de cette façon dès le départ clarifie leurs attentes et la meilleure façon de les mobiliser.

7. Dans les territoires ruraux, le vivier des jeunes susceptibles d'être mobilisés dans des associations ou des activités citoyennes est souvent restreint et instable. Les jeunes sont amenés à quitter leur territoire d'origine pour poursuivre leurs études supérieures, ce qui limite leur implication. Leur disponibilité est aussi contrainte par le temps consacré à leurs études. L'adhésion d'un plus grand nombre de jeunes, préconisée par le projet, ainsi que la restitution et la duplication des formations, le partage des connaissances et la sensibilisation par les pairs sont autant d'éléments favorables.



CONCERTATION ENTRE ACTEURS LOCAUX

Relever le défi de la démocratie participative dans le cadre du développement local n'est pas chose aisée. Certaines conditions doivent être réunies : une confiance établie entre tous les acteurs, une volonté de travailler ensemble, et des responsabilités clairement établies de part et d'autre. En outre, le contexte doit être porteur, avec un cadre juridique favorable et des institutions qui fonctionnent. En bref, une bonne gouvernance. Y arriver passe par la mise en œuvre d'une stratégie adaptée aux spécificités locales et nationales, en se basant notamment sur une approche partenariale (entre associations, communes, et entre « projet » et commune), ainsi que sur une méthodologie de renforcement de capacités, partage d'expériences et accompagnement, prenant en compte les différentes parties prenantes.

Cinq types de recommandations peuvent être formulées:

1. Raisonner en termes de territoire, au sens de cohérence des dynamiques entre acteurs du développement communal :

Le projet a ciblé des communes sur la base de critères venant des acteurs : partenariats entre associations françaises et marocaines du territoire, ouverture des élus au secteur associatif, et historique des relations entre ces acteurs. Si ces critères ont pu s'avérer pertinents, il est important de prendre en compte plus précisément toutes les dimensions du territoire où l'on intervient pour impulser la concertation. Pour cela, il conviendrait de mener un diagnostic aboutissant à une connaissance plus fine des atouts, contraintes et stratégies des différents acteurs au sein de la commune. Par ce biais, il serait plus aisé d'identifier la stratégie de mise en œuvre de la concertation.

2. Les acteurs et les groupes cibles :

Pour favoriser une méthodologie de concertation plus soutenue, il est important d'impliquer, dès la phase de démarrage de l'action, les acteurs identifiés comme prioritaires, notamment les élus ainsi que l'administration communale, qui sont responsables du développement territorial. Or, le projet a surtout ciblé les associations au préalable, en cherchant à renforcer leur rôle et leur position au sein du territoire. Associer quantitativement et qualitativement les élus et les fonctionnaires à des activités de formation, de réflexion et d'échanges facilite le réseautage, la compréhension mutuelle et, par conséquent, le rapprochement des points de vue entre acteurs.

Par ailleurs, réussir la concertation suppose de s'adresser à toutes les composantes de la société, en impliquant aussi les acteurs non ciblés prioritairement. Par exemple, dans le dernier temps du projet, des associations non partenaires et actives dans la commune d'expérimentation ont été associées aux formations et ont bénéficié de l'accompagnement pour la concertation. Certains services déconcentrés de l'Etat ont également un rôle à jouer dans le partenariat que nécessite la concertation. Cela pour mieux mobiliser, clarifier l'objectif de concertation, et enrichir celle-ci.

3. La démarche et la méthodologie :

La concertation suppose une connaissance fine du terrain, des acteurs et de leurs enjeux, et nécessite de mener un travail régulier de médiation et d'accompagnement, en prenant en compte les conflits, les stratégies et la diversité des milieux. Pour ce faire, il faut d'une part s'appuyer sur des ressources humaines qualifiées et connaissant bien le territoire et, d'autre part, opter pour une méthodologie de travail en équipe. Et pour ce faire, utiliser des outils adaptés et améliorer en continu les méthodes aux exigences du terrain, pour ne pas standardiser mais agir selon les spécificités. En outre, le mode opératoire suppose de s'appuyer sur des personnes ressources locales pour favoriser le rapprochement des points de vue, et sur des personnes ressources extérieures pour enrichir ou renforcer la méthodologie de travail. S'agissant de la pérennité des démarches mise en œuvre avec les communes au-delà du projet, et notamment de la réalisation des activités prévues dans les PAC, il est nécessaire de prévoir un appui pour les communes qui ont adopté la démarche de concertation. En effet, la recherche de financements est importante, le développement de partenariats

avec les associations et les migrants aussi. La prise en compte des priorités suppose d'être vigilants à ce que la participation soit garantie. Cet appui aidera également à instaurer une culture de travail institutionnel, cela en faisant collaborer autant fonctionnaires des communes, élus et associatifs, sur une base de contractualisation et d'engagement réciproque.

Par ailleurs, il est important d'initier d'autres espaces de concertation en dehors du PAC. L'IEECAG, qui instaure des mécanismes participatifs « permanents », est un outil intéressant. Mais au-delà, d'autres outils et mécanismes pourraient être développés, en fonction des besoins locaux, comme par exemple des réunions publiques thématiques.



4. L'apport des migrants à la dynamique de concertation :

Dans la philosophie du projet, les migrants avaient un rôle important à jouer pour cimenter la concertation, de par la structuration et la vigueur de leurs trajectoires associatives, leur expertise professionnelle et personnelle tout autant que l'historicité de leurs partenariats avec les acteurs locaux. Cependant, ces conditions ne sont pas suffisantes pour garantir cet objectif.

L'implication des associations françaises partenaires a été assurée au niveau de trois des quatre communes via leur enracinement dans le territoire et leur capacité d'écoute et d'adaptation, ou par l'implication de leurs représentants dans les activités de formation, échanges et réflexions autour de la gouvernance locale et de la concertation. La capacité interne de leurs organisations est certainement le garant le plus important de leur force, de laquelle dépend l'évolution de leur stratégie envers les acteurs au Maroc. Notamment, l'association de migrants agit dans « l'ici » et « le là-bas » par le plaidoyer qu'elle peut mener auprès des collectivités territoriales françaises et en catalysant les initiatives, à travers des projets de développement portés avec les acteurs locaux marocains. Elle a besoin d'être renforcée et accompagnée afin de pouvoir évoluer et se construire en harmonie avec un environnement en constante évolution, et ainsi jouer pleinement son rôle.

5. La duplicabilité des démarches de concertation expérimentées :

Les principales recommandations retenues découlent aussi bien des acquis observés que des manques soulevés.

Elles peuvent être résumées comme suit :

- Une bonne lecture des besoins, du contexte, de l'environnement et des acteurs associés, cela via un benchmarking des démarches similaires utilisées dans d'autres territoires.
- L'adaptation des objectifs visés aux moyens disponibles, et des réalisations à l'évolution des dynamiques.
- Une communication régulière entre les parties prenantes autour du choix des composantes et des ressources nécessaires à la concertation.
- Des mises en synergies entre les communes ayant des problématiques semblables, notamment par des visites d'échanges.

En somme, il s'agit d'avoir une approche centrée sur les acteurs et tenant compte des spécificités de chaque territoire, notamment pour impliquer mieux et plus les femmes dans ces dynamiques...

