

UNDEF



The United Nations
Democracy Fund

**CLAUSE D'ÉVALUATION A POSTERIORI DES PROJETS DU FONDS DES
NATIONS UNIES POUR LA DÉMOCRATIE
Contrat N°.PD:C0110/10**

**RAPPORT D'ÉVALUATION
Version provisoire**



UDF-MOR-12-502: Pour une société civile marocaine plus vigilante au Maroc

**Date: 13 mai 2016
Executive summary in English**

Remerciements

Les évaluateurs souhaitent exprimer leur reconnaissance à toutes les personnes qui ont participé à la programmation et à la planification de cette mission, permettant ainsi que soit mené à terme ce travail d'évaluation. Ils remercient l'équipe du bureau de l'Association Mouvement Alternatives Citoyennes (ALCI) et plus particulièrement, Monsieur Mohammed Naih, Monsieur Mohammed Ajakane et Monsieur Ahmed Baghdadi.

Les évaluateurs sont également très reconnaissants envers les membres des associations relais, les élus de collectivités territoriales et autres bénéficiaires des initiatives du projet qui ont accepté de se déplacer pour les rencontrer. L'équipe d'évaluation tient plus particulièrement à les remercier pour leur grande disponibilité et la liberté avec laquelle ils ont répondu à leurs questions et ont dressé un panorama détaillé des situations locales contrastées afin d'apporter un éclairage nouveau sur les défis que le projet a dû affronter.

Bien entendu, les évaluateurs sont seuls responsables d'éventuelles erreurs ou omissions contenues dans le présent rapport.

Décharge

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des évaluateurs. Elles ne représentent en aucun cas les positions du FNUD ou des institutions mentionnées dans le texte.

Auteurs et contributeurs

Le présent rapport a été rédigé par Catherine Barme avec les données précieuses du consultant national et le soutien d'Aurélie Ferreira, laquelle lui a fourni les conseils méthodologiques et éditoriaux tout en assurant le contrôle-qualité.

L'évaluation a été organisée sous la direction d'Eric Tourrés, Directeur de projet pour Transtec.

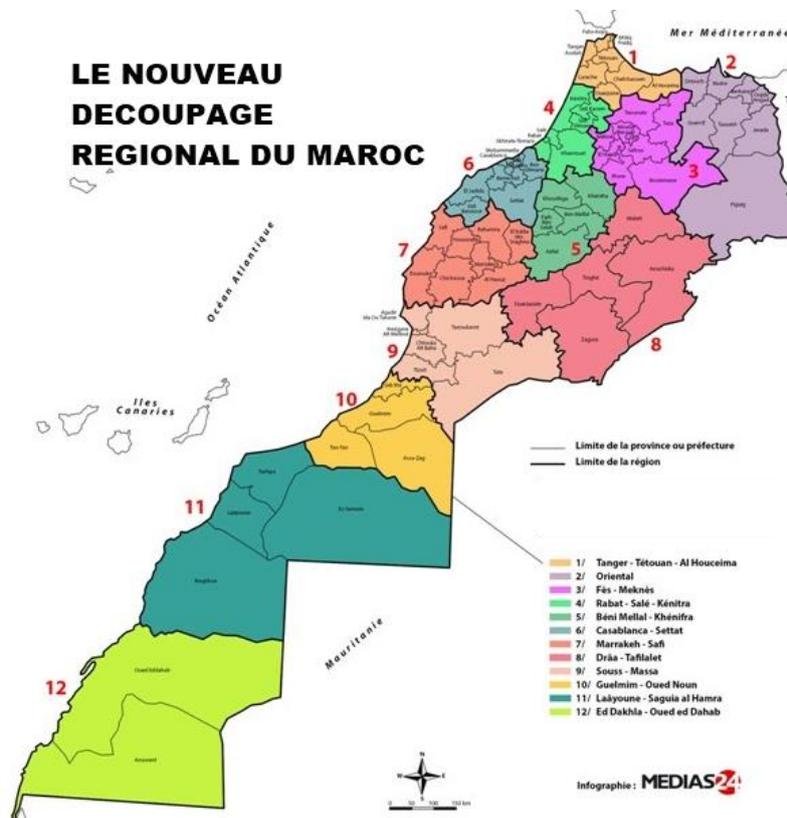


Table des matières

I. EXECUTIVE SUMMARY	1
I. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	1
II. INTRODUCTION ET CONTEXTE DU PROJET	5
<i>i. Présentation du projet et objectifs de l'évaluation</i>	5
<i>ii. Méthodologie de l'évaluation</i>	5
<i>iii. Contexte national du projet</i>	6
III. OBJECTIFS, STRATÉGIE ET MISE EN ŒUVRE DU PROJET	9
<i>i. Objectifs du projet.....</i>	9
<i>ii. Logique d'intervention</i>	9
IV. CONSTATATIONS ET RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES.....	12
<i>i. Pertinence</i>	12
<i>ii. Efficacité.....</i>	14
<i>iii. Efficience.....</i>	17
<i>iv. Impact</i>	20
<i>v. Pérennité.....</i>	22
V. CONCLUSIONS.....	23
VI. RECOMMANDATIONS	24
ANNEXE 1 : QUESTIONS ÉVALUATIVES.....	26
ANNEXE 2 : DOCUMENTS EXAMINÉS	27
ANNEXE 3 : PERSONNES RENCONTRÉES.....	29
ANNEXE 4 : LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	31
ANNEXE 5 : « LA DYNAMIQUE DE L'APPEL DE RABAT » (11 AVRIL 2012).....	32
ANNEXE 6 : ARTICLES DE LOIS LIÉS À LA RECONNAISSANCE DU STATUT ET DU RÔLE DES CITOYENS, DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DE SES ORGANISMES	33

I. Executive Summary

i. Project Data

This report presents the evaluation of the project « Pour une société civile marocaine plus vigilante au Maroc », implemented from April 2014 to November 2015 by the « Association Mouvement Alternatives Citoyennes » (ALCI) with the support of three implementing agencies at regional level. The project counts with a budget of US\$ 135 000 dollars allocated by UNDEF. The main objective of the project is the strengthening of democratic process and of the state of law, through the progressive incorporation of grass-root level organizations and marginalized strata of the Moroccan society in the elaboration process and the follow-up of the public policies. Key beneficiaries are the members of grass-roots level associations, as well as the elected representatives of territorial authorities from Fès, Nador, Beni Mellal and Tanger, regions selected in consideration of the low social capital of their local stakeholders.

The project strategy is structured around two main lines of intervention: (1) capacity building of the civil society organizations to participate in democracy mechanisms and (2) continuous support to marginalized groups, in particular women and young, to foster their inclusion as true protagonists in public affairs management. The project unfold in several components: (1) training activities benefitting the members of 80 organizations, (2) setting-up a Committee of participatory democracy defenders (3) creating a web platform and (4) launching advocacy campaigns.

ii. Findings of evaluation

Project is highly **relevant** to the country priorities as stated in the 2012 Government programme¹, and to UNDEF overall objective. In a context of democratic transition, efforts to promote the new Constitution advances are essential, as most civil society organizations and recently elected local actors are frequently unacquainted with concepts and mechanisms of the participatory democracy, as well as with their new prerogatives as set in the 2011 Constitution.

Comparison between the logframe and the data recollected during the field mission evidences the **effectiveness** of the project interventions. Progress made in achieving targeted outcomes was, in most of the cases, quite satisfactory. The activities for capacity building, training workshops and seminars reached results clearly exceeding the targets: 632 people participated in the training sessions, as compared with the five hundred initially planned. Ten seminars further reinforced the awareness component and training process. There were completed by the elaboration and publication of four booklets. A multidisciplinary committee of defenders of participatory democracy and territorial governance was created. Today, it counts with more than 70 associations. A civil community website designed to host the community organization and to promote exchanges among social actors, is now operational, although improvements will have to be made in a near future. The creation of an internal newsletter and making of “street interviews” were made possible thanks to the mobilization of young ALCI activists and social mobilizers. Interviewees unanimously underlined the relevance of the themes selected for the training sessions and the seminars and praised the quality of the teaching, as well as the trainers’ methodology that was based on a participatory approach, with practical exercises alternating plenary and group sessions. Content and form of the workshops were adapted to the socio-cultural specificities and to the weaknesses of the participants.

¹ Programme du gouvernement, janvier 2012.

In terms of **efficiency**, the project was particularly successful. The in-depth experience of the leader organization and the know-how of its regional partners made it possible that activities were carried out and their respective outcomes produced with a positive cost-benefit ratio. ALCI showed transparency in project management, in abiding by the tender proceedings and in respecting contract terms. Regarding the use of the logical framework, ALCI shows a good command of it, contrary to some of its partners. Achievement indicators, as well as quality control mechanisms have been established from the beginning of the project. No significant delays have been reported as to mobilisation of human, financial and logistic resources.

The **effects and perspective for impact** of the project are easy to detect. Community association members demonstrate strengthened capacities regarding public policies, knowledge on topics such as local management, parliament, communication technics, advocacy, gender approach, etc. The project also induced important transformations by encouraging networking among social actors. Among elected members of the territorial communities, the most relevant impact was probably a better-understanding of the participatory management concept, of the central role that civil society is now encouraged to play and of the urgent need for improving communication between them and the social actors.

All the changes introduced by the project, and among others, the good level of ownership reached by stakeholders constitute **durability** factors to foster democratic processes. CSO better preparedness to fund raising activities and to the implementation of international development projects also constitute an important factor of the project outcomes sustainability.

iii. Conclusions

- Participation of civil society actors and of local government representatives to the capacity-building sessions was particularly high, even exceeding set targets, while women mobilisation still remains a recurrent issue.
- ALCI deployed a good level of professional expertise and showed commitment to satisfactorily carry out the supervision of the implementing agencies and the operational and financial management of the project. All the products of Result 1 were achieved according to the logframe, except for the website that still needs to be improved.
- Regarding Result 2, performance is of a mixed quality: memorandums were produced and participation of social actors to the seminars was quite impressive, but CSO capability to dialogue and to make itself heard by political and legislative decision-making instances remains too limited, in particular at parliament level.
- ALCI team was very efficient in the operational follow-up of the project. It showed total transparency in working with its partners and collecting sex-disaggregated data on a regular basis. Each external collaborator was expected to prepare a final report. Unfortunately, the quality of the reports shows serious discrepancies due to the lack of template.

- Beneficiaries unanimously praised the outstanding quality of the training sessions and seminars but disparities among the participants regarding their basic knowledge on key-topics hindered the satisfactory implementation of some of the sessions.
- Participants to the training workshops gained a better understanding of the central role of the community communication, the media relations and the social networking. However, the organizations still present significant deficits for an adequate communication.
- Thanks to the training, beneficiaries took ownership of the operational tools and developed critical skills. However, these new abilities could be short-lived if a mechanism is not set-up for deepening and up-dating the recently acquired knowledge.
- Feedback process of the newly acquired information is taking place in most organizations, but among some of them, it still presents some deficiencies.
- Problematic issues related to tacit acceptance by the young of the fundamentalist religious discourses as well as the trivialization of violence were not yet really tackled by the civil society organizations.

iv. Recommendations

- Promote the participation of women from urban areas to associational and political life (conclusion I) by overcoming certain obstacles, such as their limited local mobility by developing exchange spots in the vicinity and using radio facilities at Fes University;
- Improve the website (conclusion II) by making it more attractive, dynamic and user-friendly and by incorporating new elements (mapping of the organizations, summary information on each of them, links to their webpages, links to UNDEF site, etc.);
- Reinforce the advocacy and lobbying activities (conclusion III) among members of parliament by ensuring a better visibility of the *Citoyenneté* network and of its partners through the support of numerical and radio tools, infographic sheets and properly written and formatted press releases;
- Set up a report template for seminars and training sessions activities (conclusion IV);
- In order to optimize capacity building sessions, organize trainees in more homogeneous groups by distinguishing two levels of training (conclusion V). Include a component on National development and sectorial plans in the training curriculum as well as basic training on public finance sector and on the management of local government.
- Increase number of training workshops on community-based communication (conclusion VI) and designate a communication focal-point inside each organization;

- Establish a follow-up training session (conclusion VII) in order to reinforce the benefits of the initial session;
- Improve the feedback process among the CSO (conclusion VIII);
- Launch a debate on the trivialization of violence in the digital and social networks (conclusion IX).

I. Résumé Exécutif

i. Le projet

La présente évaluation porte sur le projet « Pour une société civile marocaine plus vigilante au Maroc » financé par la FNUD à hauteur de 135 000 dollars US et mis en œuvre d'avril 2014 à novembre 2015 par l'Association Mouvement Alternatives Citoyennes (ALCI) avec l'appui de trois associations-relais régionales. L'objectif global du projet est le renforcement du processus de démocratisation et de l'État de droit, moyennant l'incorporation croissante des associations communautaires et des couches marginalisées de la société marocaine dans le processus d'élaboration et de suivi des politiques publiques. Les bénéficiaires-clé sont les membres des associations communautaires ainsi que les élus des collectivités territoriales de Fès, Nador, Beni Mellal et Tanger, régions sélectionnées en raison du faible capital social de leurs acteurs locaux.

La stratégie du projet s'articule autour de deux grands axes d'intervention : le renforcement de la capacité des organismes de la société civile (OSC) à participer aux mécanismes de la démocratie et un appui soutenu aux groupes marginalisés, aux femmes et aux jeunes pour qu'ils deviennent de vrais protagonistes dans la gestion des affaires publiques, avec l'aval des acteurs du secteur. Le projet se décline en plusieurs composantes : (1) des activités de formation au bénéfice des membres de 80 associations locales, (2) l'établissement d'un comité de défenseurs de la démocratie participative, (3) la mise en place d'une plateforme web et (4) le lancement de campagnes de plaidoyers.

ii. Constats de l'évaluation

Le projet a toute sa légitimité et sa **pertinence** au regard des priorités du pays telles qu'elles sont énoncées dans le document officiel de programmation du Gouvernement de janvier 2012² et de l'objectif général du FNUD à savoir celui de « renforcer la voix de la société civile et de garantir la participation de tous les groupes en phase de transition démocratique ». De plus, dans ce contexte de transition démocratique, un travail de vulgarisation des acquis de la nouvelle constitution est indispensable sachant que la plupart des organisations de la société civile et des acteurs locaux récemment élus ont une connaissance le plus souvent limitée des concepts et des mécanismes de démocratie participative ainsi que de leurs nouvelles prérogatives inscrites dans la Constitution de 2011.

La confrontation des données du cadre logique avec les informations recueillies sur le terrain atteste de l'**efficacité** des interventions. Les progrès réalisés dans l'obtention des produits escomptés ont été, dans la grande majorité des cas, très satisfaisants. Les activités de renforcement des capacités, formations et séminaires, ont obtenu des résultats dépassant nettement l'objectif fixé : 632 participants aux ateliers de formation par rapport aux 500 initialement prévus. Dix séminaires sont venus renforcer ce processus de sensibilisation et de formation, complétés par l'élaboration et la publication de 4 livrets. Un comité multidisciplinaire de défenseurs de la démocratie participative et de la gouvernance territoriale a vu le jour. Il rassemble aujourd'hui plus de 70 associations. Un portail communautaire destiné à héberger les associations communautaires et à promouvoir les échanges entre les acteurs sociaux est aujourd'hui opérationnel, bien qu'il soit destiné à être amélioré. La mise sur pied d'un journal et la réalisation de micro-trottoir ont été rendues possibles grâce à la mobilisation de jeunes activistes d'ALCI et de jeunes animateurs. Les personnes interviewées sont unanimes sur la pertinence des thèmes choisis pour les formations et les séminaires et ont salué la qualité des enseignements et la méthodologie des formateurs, laquelle reposait sur une approche participative, alternant les exercices

² Programme du gouvernement, janvier 2012.

pratiques en séance plénière et en groupes. Le contenu et la forme des ateliers ont été adaptés aux spécificités socio-culturelles et aux handicaps des participants.

En termes **d'efficience**, le projet a été particulièrement performant. L'expérience approfondie de l'organisation-leader et le savoir-faire de ses partenaires régionaux ont permis que les activités et leurs produits respectifs soient réalisés avec une parfaite maîtrise des coûts et un bon rapport coût-résultat. ALCI a fait preuve de transparence dans la gestion du projet, en respectant les procédures d'appel d'offre, les obligations contractuelles, etc.. Quant à l'utilisation de la méthode du cadre logique, elle a démontré une bonne maîtrise contrairement à certains de ses partenaires. Des indicateurs de performance et des mécanismes de contrôle qualité ont été établis dès le début du projet. Aucun retard important n'a été rapporté dans la mobilisation des ressources humaines, financières et logistiques.

Les effets et **impacts** du projet sont facilement perceptibles. Pour les membres des associations communautaires, il s'agit principalement du renforcement de leurs capacités en matière de politiques publiques et l'acquisition de connaissances concernant la gestion d'un territoire, le parlement, la communication communautaire, le plaidoyer, l'approche genre, etc. Le projet a également induit des transformations importantes en encourageant la mise en réseau des acteurs sociaux. Parmi les élus des collectivités territoriales, l'impact le plus significatif a probablement été une meilleure compréhension du concept de gestion participative, du rôle central que la société civile est désormais amenée à jouer et de l'urgente nécessité d'améliorer la communication avec les acteurs sociaux.

Tous ces changements introduits par le projet, de même que l'appropriation du projet par les parties prenantes constituent des facteurs de **durabilité** du processus démocratique. Sa pérennité est d'autant plus probable que les OSC sont de plus en plus préparées à la levée de fonds et à la mise en œuvre de projets de la coopération internationale.

iii. Conclusions

- La participation des acteurs de la société civile et des élus aux séminaires de formation a été particulièrement élevée, au-delà même des objectifs fixés, mais la mobilisation des femmes reste un problème récurrent.

- ALCI a fait preuve d'un bon niveau d'expertise professionnelle et d'engagement pour mener à bien sa mission d'encadrement des organisations-relais et de gestion opérationnelle et financière du projet. Tous les produits du résultat 1 ont été réalisés selon le plan initial, exception faite du site web qui reste encore à améliorer.

- Concernant le résultat 2, le bilan est plus mitigé : les mémorandums ont été produits et les acteurs sociaux ont participé massivement aux séminaires thématiques mais les activités de plaidoyer auprès des instances de décision politiques et législatives sont encore trop limitées, en particulier auprès du parlement.

- L'équipe d'ALCI a été très efficace dans le suivi opérationnel du projet. Elle a travaillé en toute transparence avec ses partenaires et a recueilli régulièrement les données ventilées par sexe des bénéficiaires. Chacun collaborateur externe a dû remettre un rapport final. Malheureusement, la qualité des rapports présente de grandes disparités en raison de l'absence d'un modèle de référence.

- Les bénéficiaires ont reconnu l'excellente qualité des séminaires et des sessions de formation, mais la disparité des niveaux de connaissances des participants a constitué un obstacle au bon déroulement de certaines formations.

- Les participants aux formations ont gagné une meilleure compréhension de l'importance de la communication communautaire, des relations avec les médias et des réseaux sociaux, mais les associations présentent encore d'importants déficits de communication.

- Grâce aux formations, les bénéficiaires se sont s'approprié des outils opérationnels et ont développé un esprit critique. Toutefois, ces acquis risquent de n'être qu'éphémères sans un dispositif permettant de valider, d'approfondir et d'actualiser les connaissances acquises.

- Un processus de rétro-alimentation des informations acquises par le biais du projet existe dans la plupart des associations, mais au sein d'un certain nombre d'entre elles, il reste encore imparfait.

- Les problématiques liées à l'acceptation tacite des jeunes du discours fondamentaliste religieux, ainsi qu'à la banalisation de la violence, n'ont pas encore été vraiment abordées par les organismes de la société civile,.

iv. Recommandations

- Encourager la participation des femmes urbaines à la vie associative et politique (conclusion I) en surmontant certains obstacles tels que leur mobilité géographique limitée, par la multiplication d'espaces d'échanges de proximité (physiques et virtuels) et par l'utilisation des installations radiophoniques de l'université de Fès ;

- Améliorer le portail web (conclusion II) en le rendant plus attrayant et dynamique et en y incorporant un certain nombre de nouveaux éléments (mapping des associations marocaines, fiche synthétique de présentation de chacune d'elles avec lien virtuel et lien vers le site du FNUD) ;

- Renforcer les activités de plaidoyer (conclusion III) auprès des parlementaires en offrant une meilleure visibilité de la plateforme *Citoyenneté* et de ses partenaires à partir d'outils de communication numériques et radiophoniques, de fiches infographiques (plaquette) et de communiqués de presse dûment rédigés et formatés ;

- Elaborer un modèle de rapport (conclusion V) pour les collaborateurs externes afin de permettre une étude comparative des résultats et des retours;

- Constituer des groupes plus homogènes pour les formations (conclusion IV), en distinguant deux niveaux d'apprentissage et incorporer au cursus des formations l'étude

de documents-clés comme le Programme gouvernemental 2012-2016, le PGE (Plan Gouvernemental pour l'égalité 2012-2016) et une formation de base sur les finances publiques et sur la gestion des collectivités territoriales ;

- Multiplier les ateliers de formation sur la communication communautaire (conclusion V) et nommer un responsable communication au sein de chaque association afin de remédier aux graves déficits de communication identifiés dans un certain nombre d'organisations.

- Renforcer les acquis des premiers ateliers de formation (conclusion VI) en organisant d'autres sessions, notamment pour les thématiques ayant rencontré plus de difficultés.

- Améliorer le processus de rétro-alimentation au sein des OSC (conclusion VIII).

- Lancer une réflexion sur la banalisation de la violence dans les médias numériques et les réseaux sociaux (conclusion IX).

II. Introduction et contexte du projet

i. Présentation du projet et objectifs de l'évaluation

La présente évaluation porte sur le projet « Pour une société civile marocaine plus vigilante au Maroc » doté d'un budget de 135 000 dollars US, dont 13,500 dollars US dédiés à l'évaluation du projet, et mis en œuvre du 1er avril 2014 au 30 novembre 2015 par l'Association Mouvement Alternatives Citoyennes (ALCI), en collaboration avec les trois associations-relais régionales - l'Association Tambike (Kenitra), le Réseau Tadla (Azilal) et l'Espace de solidarité et de coopération à l'orient (Oujda). L'objectif global de ce projet est le renforcement du processus de démocratisation et de l'État de droit au Maroc moyennant l'incorporation croissante des associations communautaires et des couches marginalisées de la société marocaine dans le processus d'élaboration et de suivi des politiques publiques.

Les bénéficiaires du projet ont été clairement identifiés. Il s'agit des membres des associations communautaires, plus particulièrement les femmes et les jeunes, ainsi que les élus des collectivités territoriales (communales et provinciales) résidant dans les régions de Fès, Nador, Beni Mellal et Tanger, lesquelles ont été sélectionnées en raison du faible capital social de ses acteurs locaux. De fait, le projet entend venir en aide aux organisations de la société civile (OSC) naissantes et aux autres acteurs locaux tout en contribuant à l'élargissement du champ politique aux segments les plus défavorisés et marginalisés de la société marocaine.

La stratégie du projet s'articule autour de deux grands axes d'intervention : (1) le renforcement de la capacité des organismes de la société civile à s'insérer dans les rouages de la démocratie participative et plus particulièrement au sein des instances de prise de décision et de redevabilité ; (2) un appui soutenu aux groupes marginalisés, aux femmes et aux jeunes pour qu'ils deviennent de vrais protagonistes dans la gestion des affaires publiques, avec le soutien des acteurs du secteur. Le projet se décline en plusieurs composantes :

- (1) des activités de formation au bénéfice des membres de 80 associations locales (groupement de jeunes, de femmes, de développement et associations de quartier) afin de les initier aux techniques de plaidoyer,
- (2) l'établissement d'un comité de défenseurs de la démocratie participative,
- (3) la mise en place d'une plateforme web et
- (4) le lancement d'une campagne de sensibilisation d'acteurs (500) non étatiques et étatiques afin de promouvoir l'incorporation d'un plus grand nombre de jeunes et de femmes aux affaires publiques.

Cette mission d'évaluation s'inscrit dans le cadre des évaluations a posteriori des projets financés par le Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD) et a pour objectif « d'entreprendre en profondeur l'analyse des projets financés par le FNUD en vue d'acquérir une meilleure connaissance des éléments constituant un projet réussi. En contrepartie, cela aidera le FNUD à élaborer ses stratégies futures. Les évaluations permettent également d'aider les parties prenantes à déterminer si leurs projets ont été mis en œuvre en accord avec le document du projet et si les résultats attendus ont été atteints».

ii. Méthodologie de l'évaluation

L'équipe d'évaluation était constituée d'une experte internationale et d'un expert national, engagés selon le contrat cadre signé entre le FNUD et Transtec. La mission sur le terrain s'est déroulée du 4 au 8 mars 2016. La méthodologie d'évaluation est présentée dans le Manuel Opérationnel régissant ce contrat et accompagnée des précisions spécifiques de la

note de démarrage. Selon les dispositions établies, les documents relatifs au projet ont été transmis aux évaluateurs en Février 2016 (voir Annexe 2, Documentation consultée). Sur base d'une première analyse documentaire, l'équipe d'évaluateurs a préparé la note de démarrage (JDF-MOR-12-502) précisant les méthodes, les techniques et les instruments d'analyse utilisés lors de la mission d'évaluation

Parmi les personnes interviewées au cours de la visite à Fès figurent : les personnes-ressource de l'association leader ALCI, certains experts et professeurs universitaires recrutés comme conférenciers ou formateurs, les consultants en charge du site web, des livrets et des mémorandums, les volontaires d'ALCI et un échantillon des bénéficiaires - membres d'associations communautaires ou élus de collectivités territoriales, notamment plusieurs femmes élues. Il convient de signaler qu'il n'a pas été possible de rencontrer et de s'entretenir avec les membres des groupes parlementaires et autres acteurs politiques ou institutionnels qui ont été partie prenante dans ce projet.

La liste exhaustive des personnes rencontrées et ayant participé à des interviews semi-structurés ou à des focus groups est présentée en annexe 3.

En préalable à la mission sur le terrain, la lecture des différents documents de projet a mis en évidence que L'ONG leader (ALCI) et ses partenaires ne semblaient pas avoir rencontré de problèmes majeurs pour respecter la planification des interventions et pour atteindre les objectifs quantitatifs fixés. Pour cette raison, la mission s'est plus particulièrement attachée à approfondir les questions suivantes : (1) expertise professionnelle, expérience de projets de la coopération internationale et ancrage de l'ONG leader et de ses partenaires ; (2) diagnostic des connaissances et des déficits des associations de la société civile et des élus dans les thématiques du projet ; (3) niveau de mobilisation citoyenne des femmes et des jeunes issus des zones rurales et urbaines marginalisées ; (4) qualité des prestations de service des consultants externes en charge des différentes activités ; (5) niveau de mobilisation et de participation des bénéficiaires ciblés pour chaque produit ; (6) qualité des *inputs* et des *outcomes* ; (7) dispositifs mis en place au sein des organismes de la société civile et des collectivités territoriales pour la rétro-alimentation et la transmission des savoirs nouvellement acquis par le biais du projet ; (8) impact et viabilité à long terme des actions ; (9) finalement, une attention toute particulière a été portée aux activités de plaidoyer auprès des décideurs politiques, en termes qualitatifs et quantitatifs, et de leurs impacts, sachant qu'il s'agissait probablement du maillon faible du projet.

iii. Contexte national du projet

Depuis le début de l'année 2011, le Maroc a connu un débat intense et soutenu autour du régime démocratique et du système législatif qui encadre la relation entre les associations, la société civile et les citoyens sur la gestion publique, la gouvernance et les politiques publiques. Mais contrairement à ce qui s'est passé dans les autres pays gagnés par le printemps arabe, le paysage politique du Maroc n'a pas été profondément bouleversé par le mouvement de contestation du 20 février (2011). La stabilité politique dont jouit le pays depuis plusieurs décennies ne s'en est pas trouvée menacée. De fait, ni la structure monarchique du régime ni les prérogatives du monarque n'ont été remises en question et aucun changement radical de la classe politique n'a été exigé. Les revendications des contestataires portaient sur une société marocaine plus équitable, démocratique et délestée du poids du clientélisme et de la corruption. Le pouvoir y a répondu favorablement en présentant dès mars 2011, un projet de nouvelle Constitution, lequel a été approuvé par référendum en juillet de la même année.

Fruit d'une démarche participative inédite dans l'histoire du Maroc, cette **nouvelle Constitution** consacre une réforme politique et sociétale substantielle, notamment en élargissant et en enrichissant le champ des libertés individuelles et collectives, la valorisation de la bonne gouvernance ainsi que la reconnaissance du statut et du rôle de la société civile

et des ONG en tant qu'acteurs de la démocratie participative au niveau national et au niveau local et communautaire.³ Les citoyens marocains se sont vus reconnaître de nouveaux droits. L'égalité des genres et la parité ont été proclamées ainsi que les principes de reddition des comptes et de gouvernance publique démocratique.

Cette nouvelle Constitution promeut une **organisation territoriale décentralisée**, basée sur la régionalisation avancée. Dans cette perspective, et afin de promouvoir la gouvernance territoriale, la Constitution considère les collectivités territoriales comme des personnes morales de droit public qui gèrent démocratiquement leurs affaires à travers des Conseils élus au suffrage universel direct. Les élus des collectivités territoriales sont appelés à impliquer les citoyens dans l'élaboration des politiques publiques. De nouveaux mécanismes et dispositifs se doivent de garantir cette participation.

L'opérationnalisation de ces mécanismes garantissant la participation citoyenne est encore aujourd'hui un défi de taille. La société civile s'est mobilisée et a débattu sur l'opérationnalisation de ces réformes et l'instauration de dispositifs constitutionnels. Le dialogue avec le gouvernement a été difficile et a amené les différents secteurs de la société civile à s'organiser et à multiplier les déclarations⁴. L'Association Mouvement Alternatives Citoyennes participe au débat par le biais d'interventions diverses - mobilisation, formations, communication, plaidoyers.

L'histoire de la société civile marocaine, façonnée par la période du protectorat et de post indépendance transparait dans la nature même des OSC. En effet dès l'indépendance (1956), les associations ont été cantonnées à des interventions de caractère social et culturel. Il faudra attendre l'arrivée de Mahomet VI en 1999 pour qu'elles s'affranchissent des partis politiques. L'« Initiative Nationale de développement Humain (INDH) » lancée par le Roi en 2005 dans le cadre d'une série de mesures à la faveur du pluralisme politique et des droits humains provoqua une déferlante de milliers d'associations et d'ONG à vocation économique et sociale. Cette mouvance leur aura fait gagner en crédibilité et e, compétences mais peu d'entre-elles s'aventurent hors du domaine du développement humain.

L'émergence d'une nouvelle génération d'ONG tournée vers le plaidoyer et la démocratie participative. A partir de 2011, les ONG investirent le champ politique. Bien qu'encore numériquement peu nombreuses, elles ont su, en quelques années, occuper l'espace public, tant au niveau local que régional, voire national. Organisées et structurées en réseaux, leur plateforme leur sert d'assise pour coordonner des actions de mobilisation et pour gagner en visibilité. Des mécanismes de veille ont été mis en place afin d'évaluer les législations relatives à l'établissement d'institutions destinées à dynamiser la bonne gouvernance et la participation citoyenne. Le soutien des agences de coopération internationale a été indispensable à la survie de ces associations, en contribuant à leur renforcement et institutionnalisation et à accroître leur visibilité.

Des organismes en mesure de faire respecter et exercer pleinement leurs nouveaux droits et responsabilités. Alors qu'en 1998 on estimait à 20 000⁵ le nombre d'associations civiles, elles seraient aujourd'hui plus de 140 000. Seule une petite centaine est reconnue d'utilité publique et perçoit à ce titre des subventions de l'État. Selon le Haut-Commissaire au Plan⁶, la majorité d'entre elles, faute de moyens financiers, humains et logistiques, fonctionnent sur la base du bénévolat. Toutefois, un nombre restreint mais croissant d'ONG sort du lot. Elles se sont professionnalisées et possèdent aujourd'hui une expertise en

³ Cf en annexe 6 aux textes législatifs.

⁴ La proclamation de « la Dynamique de l'Appel de Rabat » (11 avril 2012), voir texte en annexe 5.

⁵ Le rôle de la société civile au développement socio-économique et culturel – le cas du Maroc. Mr. El Ouardi El Abass. Doctorant à l'IEP, université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, 2013.

⁶ Institut européen de recherche <http://www.medeas.be/2012/11/etat-de-la-societe-civile-au-maroc/12/11/2012>

gestion financière et opérationnelle de projets de développement, suite au soutien apporté par la coopération internationale multilatérale et bilatérale.

D'importants retards dans la mise en œuvre des mécanismes de démocratie participative, un autre écueil de poids. Le processus d'enclenchement de la démocratie participative souffre non seulement de l'absence d'une volonté politique du gouvernement en place, mais également de financements et d'une mobilisation citoyenne et des OSC limitée, due en partie à l'absence d'expérience et de compétences dans la mise en place de mécanismes pérennes de démocratie et de gouvernance locales.

Récurrence des inégalités de genre et de stéréotypes sexistes. Le statut de la femme marocaine est longtemps demeuré un des moins avancés des pays du Maghreb. Ce statut reposait sur les principes de la tutelle, de la soumission et de l'obéissance de l'épouse à son mari (code de la famille de 1957). Il faudra attendre 2003 pour qu'un nouveau code de la famille soit adopté sous l'impulsion du roi Mohammed VI en dépit de l'opposition des islamistes. Il accorde aux femmes adultes une série de droits les soustrayant à l'autorité du mari et du chef de famille et leur reconnaît aussi le droit de posséder des biens immobiliers et fonciers. Toutefois, les inégalités de genre sont encore nombreuses.

Quelques progrès dans le domaine de l'intégration et de la participation des femmes à la vie politique. Les nouvelles lois organiques ont imposé un système de quota afin de permettre aux femmes et aux jeunes de siéger au sein des instances de décision des collectivités territoriales⁷. Dorénavant, 30 % des élus doivent être des femmes. Même si contournable, ce système a vu les candidates aux élections communales gagner presque le double de sièges par rapport à 2009. Mais cette conquête de la parité politique, appuyée par des ONG, n'est qu'une pierre à l'édifice, aucune femme n'ayant été élue à la tête des douze nouvelles grandes régions du pays, ni à celles des 200 mairies lors des dernières élections de septembre 2015. La disponibilité aléatoire des informations relatives au recensement électoral et à la participation politique au Maroc ne permettent d'ailleurs pas ou peu de jauger des évolutions faites en ce sens ; et sur un plan plus large des tendances propres à la participation citoyenne sur les dernières décennies.

Des avancées notables dans le domaine des droits humains. Il est à noter que le Maroc s'est prêté à deux reprises, depuis sa création en 2008, à l'exercice de l'*Examen Périodique Universel* pour les droits de l'Homme. Le rapport sur la mise en œuvre des 148 recommandations qui en ont découlé, a donné lieu à une série de consultations de représentants d'organisations de la société civile et d'autres acteurs locaux-clés⁸. D'autre part, la Délégation Interministérielle aux Droits de l'Homme s'est engagée à promouvoir auprès des parlementaires l'intégration et le suivi d'indicateurs de droits humains au cours du processus d'élaboration des propositions de loi. Le Maroc s'est également doté d'un outil stratégique pour mesurer l'impact des politiques publiques visant à réduire la pauvreté et les inégalités. Il s'agit du système d'information territorial –*Al Bacharia*– hébergé par l'Observatoire national de développement humain et relayé par des systèmes d'information territoriaux⁹.

En résumé, le Maroc doit faire face aux défis d'une société civile et de citoyens encore peu préparés pour assumer leurs nouvelles responsabilités politiques, d'une démocratie participative encore balbutiante et d'un désenchantement démocratique qui se manifeste par une détérioration de la participation électorale, avec de fortes disparités régionales et par tranches d'âge. Cette abstention électorale, et plus particulièrement celle des jeunes, constitue une entrave à la mise en place d'un régime politique fondé sur la démocratie participative.

⁷ Sur 395 sièges, 30 sont réservés aux moins de 40 ans et 60 aux femmes.

⁸ Le PNUD Maroc en action, rapport 2014.

⁹ Le PNUD Maroc en action, rapport 2014.

III. Objectifs, stratégie et mise en œuvre du projet

i. Objectifs du projet

Le projet entend accompagner, dynamiser et accélérer le processus de démocratisation pour qu'il soit conclu dans les délais prévus par la Constitution. Il prétend également compenser les graves déficits en connaissances juridiques et constitutionnelles et en concepts de base qui caractérisent la grande majorité des membres des associations communautaires et les élus locaux. La promotion d'un dialogue inter-acteurs autour des questions de participation citoyenne, de transparence, de redevabilité et la mise en place de mécanismes de veille concernant les législations et les instances concernées par la thématique de la démocratie participative constituent d'autres priorités du projet.

L'**objectif global** est le renforcement du processus de démocratisation et d'État de droit au Maroc.

L'**objectif du projet** est l'inclusion des associations communautaires et des couches marginalisées dans le processus d'élaboration et dans le suivi des politiques publiques communautaires.

ii. Logique d'intervention

Le tableau ci-après synthétise la logique d'intervention du projet, liant les activités menées, les résultats attendus et les objectifs spécifiques destinés à contribuer à la réalisation de « *l'objectif de développement* » recherché. Cette matrice a été élaborée par les évaluateurs à partir des informations du cadre logique incéré dans le document de projet.



Résultat 1 : une société civile impliquée et engagée dans le processus d'élaboration et de suivi des politiques publiques communautaires

4 cycles de formation, un par région, se composant chacun de 4 modules, de 2 jours /chacun. **Thématiques**: plaidoyer et pétitions populaires, intégration de l'approche genre dans la formulation des politiques publiques et des dépenses publiques, mécanismes de démocratie participative et techniques et outils de la communication communautaire.

Personnel : huit formateurs, en charge chacun de 2 modules de formation.

Bénéficiaires : 20 participants par région (associations de jeunes, de femmes, de développement démocratique et d'animation de quartiers). **Total = 80 associations participantes**

Création d'un comité composé de 7 membres (juristes, universitaires, avocats

Produit 1.1 : 80 assoc. appartenant aux 4 régions ciblées, formées aux techniques de plaidoyer, communication communautaire et mécanismes de démocratie participative et à l'intégration de l'approche genre.

Produit 1.2 : création d'un **comité**

Une plus grande pertinence et efficacité des interventions des OSC et des interactions avec les autres parties prenantes

Un mécanisme

Renforcer la gouvernance en dotant les OSC de connaissances et d'outils indispensables au processus d'auto-détermination de la société civile et de démocratie participative

et spécialistes des droits humains), hébergé et soutenu par l'ALCI pour l'obtention d'un statut juridique. Il a pour mission de renforcer les associations communautaires en leur offrant des services d'appui (analyse des projets de lois et diffusion de l'information).

Construction d'un système de communication/ un portail et publication sur le nouveau site

Personnel : un consultant externe (webmaster) recruté pour 45 jours sur la base d'un cahier des charges.

multidisciplinaire de défenseurs de la démocratie participative et de la gouvernance territoriale pour assurer le suivi et l'analyse des législations relatives aux mécanismes de la démocratie participative.

pertinent de veille démocratique mis à disposition des OSC

Produit 1.3 : établissement d'un système de communication communautaire inter-acteurs axé sur les questions liées à la gouvernance et la participation citoyenne.

Une communication fluide et constante entre acteurs de la société civile facilitée

Résultat 2 : le processus d'implication des groupes marginalisés, les femmes et les jeunes, dans la gestion des affaires publiques est amorcé et partagé entre les différents acteurs.

8 focus groupes (2 par région) conduits par les volontaires d'ALCI sous la supervision du consultant et du comité. **Deux mémorandums** élaborés afin de servir de support aux activités de plaidoyer auprès des décideurs politiques aux niveaux national et régional. **Plusieurs événements organisés**: (1) conférence de presse pour présenter les deux mémorandums, (2) réunions de mobilisation / adhésion des associations au niveau régional et national et des réseaux nationaux de la société civile. Sont ciblés les élus, les présidents de région, les partis politiques et les groupes parlementaires. **Personnel** : un consultant recruté pour 30 jours, supervisé par ALCI et par le comité.

Produit 2.1 : élaboration de **2 mémorandums** traitant de l'amélioration de la représentativité des femmes et des jeunes dans les conseils élus et de l'implication de la société civile dans la gestion de la chose locale.

Mise à disposition des différentes parties prenantes d'un corpus d'informations stratégiques pour accompagner le processus démocratique

Réduire les disparités entre les groupes socio-économiques en offrant aux plus marginalisés les moyens adéquats pour s'insérer dans la vie politique et accéder aux mécanismes de représentation et de participation citoyenne

(1) Réalisation de dix séminaires d'une journée (50 participants chacun):
- **un séminaire de présentation** du projet aux associations, élus, services décentralisés, presse, etc.
- **deux séminaires thématiques** par région : (1) Participation des jeunes et des femmes dans le processus de prise de décision et (2) Rôle de la société civile dans le processus de décentralisation et la gouvernance territoriale. **Participants**: 20 ass. communautaires, 10 élus, 5 parlementaires, 10 représentants des services publics déconcentrés et 5 universitaires
- **Un séminaire récapitulatif** (50 participantes) avec recommandations et conclusions des séminaires régionaux.
(2) Élaboration d'une charte sur la démocratie participative et la gouvernance

Produit 2.2 : **500 acteurs** non étatiques et étatiques sont sensibilisés et mobilisés autour de l'implication des femmes et des jeunes, et la société civile dans la gestion des affaires publiques par le biais de 10 séminaires.

Un renforcement des capacités d'analyse et de réflexion des différents acteurs impliqués dans la gestion des affaires publiques

territoriale comme support pour les plaidoyers.

(3) Publication dans le journal des résultats et recommandations des séminaires.

Publication du journal du projet, dirigé par une **équipe de rédaction** (volontaires et professionnels d'ALCI). 800 exemplaires / numéro, distribués gratuitement aux ONG et aux services publics locaux.

Réalisation de 4 livrets en arabe simplifié afin de faire comprendre aux citoyens leurs nouveaux droits et devoirs, distribués lors des séminaires. **Personnel**: un consultant recruté, chargé des contenus

Appel à candidature pour **recrutement de 15 jeunes animateurs avec expérience dans NTIC** pour la production de **Podcasts** sur les jeunes des quartiers marginalisés. **Deux jours d'ateliers** de renforcement des capacités (micro-trottoir/ entretien, blogs podcasts). **Achat matériel spécialisé** (caméra professionnelle et table de mixage). **Population ciblée**: garçons et filles des quartiers marginalisés. **Thématiques** : jeunes et politiques publiques locales et régionales / jeunes et action associative.

Produit 2.3 : 10 n° de journaux communautaires sur la démocratie participative élaborés et diffusés.

Produit 2.4 : 4 livrets sur gouvernance et démocratie participative, diffusé chacun à 500 exemplaires.

Produit 2.5 : Podcasts et blogs nommés « jeunes et démocratie locale : Prenez la parole »

Une capitalisation des enseignements des séminaires mise à disposition de la jeunesse marocaine

Un outil stratégique pour renforcer et assurer la viabilité à long terme des acquis

Un outil de communication adapté aux besoins et aux attentes des jeunes

IV. Constatations et réponses aux questions évaluatives

Les questions analysées durant la mission d'évaluation portent sur les critères-clés d'évaluation à savoir la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité. La valeur ajoutée par le FNUD a été également étudiée. L'annexe 1 présente en détail les questions et sous-questions traitées dans l'évaluation.

i. Pertinence

Un projet qui a toute sa légitimité et sa pertinence au regard des priorités du pays telles qu'elles sont énoncées dans le document officiel de programmation nationale de janvier 2012¹⁰. Il s'inscrit également parfaitement dans l'objectif général du FNUD, à savoir celui de « renforcer la voix de la société civile et de garantir la participation de tous les groupes en phase de transition démocratique ». Or, dans le contexte de la nouvelle Constitution, comme le souligne clairement le document de projet, une grande partie de l'électorat marocain n'a pas l'éducation requise pour s'appropriier les mécanismes et les droits nouveaux qui leur sont désormais offerts. Un travail de vulgarisation concernant les acquis de cette nouvelle Constitution est indispensable dans cette période de transition démocratique afin d'éviter qu'une partie de la société civile ne soit instrumentalisée par des mouvements conservateurs, faute de connaissances et d'outils appropriés.

Un projet très opportun dans un contexte de démocratie participative menacée par la pléthore d'organisations de base et d'élus présentant de sérieux déficits: une partie des experts engagés dans le cadre du projet (formateurs et conférenciers) s'accordent pour dresser un portrait assez négatif des associations communautaires marocaines dans leur ensemble. Une grande partie d'entre elles se seraient créées afin de capter des financements, sans convictions profondes ni engagement social. Quant à celles ayant une base sociale, la plupart présentent de sérieux déficits en connaissances pratiques et concepts de base concernant le pouvoir législatif (structures, compétences, fonctions, etc.), les politiques publiques (fondements constitutionnels, acteurs, rôle de la société civile, etc.), la gestion des collectivités territoriales dans un contexte de décentralisation (cadre constitutionnel et juridique), les politiques de développement territorial, la démocratie participative et le rôle de la société civile dans la gestion de la chose publique, l'approche genre, les politiques publiques sensibles au genre, la communication communautaire, etc. Dans la région de Kenitra par exemple, la plupart des associations communautaires se consacrent à offrir des services, comme des cours du soir, mais n'ont aucune expérience de plaidoyer. Toutefois, il convient de nuancer ces jugements et de prendre en considération chaque réalité locale. A Oujda comme à Kenitra, les associations-relais comptent sur un réseau important d'activistes, liés au milieu universitaire (Oujda) ou de cadres ayant des contacts avec les politiques. Ils jouissent donc d'un bon niveau d'éducation, de réseaux d'influence et de savoir-faire particuliers.

« Les acteurs associatifs ont appris entre autres, le montage des projets, le suivi, la rédaction des rapports et des évaluations des activités mais le volet communication est relégué au second plan chez certaines associations et quasi-inexistant chez les autres. **Propos d'un participant à la formation Communication communautaire, Oujda, Sept. 2014.**

Un désenchantement démocratique qui se manifeste par une apathie politique de la jeunesse: les personnes interviewées, les membres d'ALCI et les bénéficiaires, déplorent que les jeunes gens et les jeunes filles aient délaissé le champ politique et l'activisme social

¹⁰ Programme du gouvernement, janvier 2012.

et qu'ils soient de plus en plus nombreux à ne pas s'inscrire sur les listes électorales. Alors qu'un marocain sur deux a moins de 25 ans, à peine 10 % des jeunes participent à la vie associative en tant que bénévoles et seulement 1 % d'entre eux sont impliqués dans la vie politique¹¹. Cette dépolitisation des jeunes est un défi qui concerne l'ensemble de la société civile marocaine, laquelle se doit de conscientiser et de former cette frange de la population marocaine qui représente un marocain sur trois en âge de voter.

Une jeunesse très sensible aux discours du fondamentaliste religieux : parmi les experts et les membres des ONG bénéficiaires du projet, certains parmi eux sont enseignants du secondaire ou universitaires. Ils rapportent être confrontés quotidiennement à la passivité, voir même à l'acceptation tacite d'un grand nombre de jeunes marocains et marocaines vis à vis des discours des fondamentalistes religieux.

Plus d'un millier de marocains résidant au Maroc ont rejoint Daesh et entre mille et deux mille autres résidant à l'étranger, leur ont emboité le pas. Selon le Réseau Marocain de Jeunesse et de Concertation (REMAJEC), la radicalisation de ces jeunes n'est pas seulement imputable à leurs situation socio-économique, mais aussi au manque de connaissances et d'informations sur le contexte international¹², à leur méconnaissance des enjeux de la démocratie citoyenne et à leur absence totale de formation politique. Autrefois pris en main par les activistes politiques ou par les associations de quartier qui les formaient aux discours politiques, ils sont aujourd'hui livrés à eux-mêmes, immergés dans les réseaux numériques, sans capacité de discernement et d'analyse critique.

L'organisation chef de file, Association Alternatives Citoyennes (ALCI) **est dotée d'une forte base sociale et d'une expertise approfondie en Droits humains et en démocratie participative** : depuis sa création en 2004, l'ONG leader a contribué au processus de transformation et d'édification de l'État de droit et de la démocratie participative en dotant les organisations de base de connaissances et d'outils indispensables pour assurer leur participation dans l'élaboration et le suivi des politiques publiques. ALCI est active dans plusieurs registres, notamment l'observation du déroulement des élections, le plaidoyer pour une parité parlementaire, la coalition civile pour la démocratie, la défense des droits des femmes, etc. L'association s'est directement impliquée dans la mise sur pied et le fonctionnement de réseaux d'échanges et de partenariats entre différents acteurs de la société civile, tant au niveau régional que national. L'association peut également se prévaloir d'une expérience de travail avec la coopération multilatérale (UNIFEM, Union Européenne, Banque Mondiale) et bilatérale (OXFAM, Suisse, Belgique, etc.). Ainsi, l'Union Européenne a financé à hauteur de 130 000 euros un projet de justice citoyenne axé sur le renforcement des capacités des juges et des avocats. La Coopération belge a financé, quant à elle, des services d'accueil pour les femmes victimes de violence domestique (montant de 110 000 euros). Il convient également de mentionner son expérience dans l'organisation de campagnes de plaidoyer pour la promulgation de lois organiques visant à dynamiser la participation politique des femmes. Ainsi, forte de ses 12 années d'engagement, ALCI peut sans conteste se prévaloir d'une expertise en formulation et gestion de projet de développement d'envergure nationale.

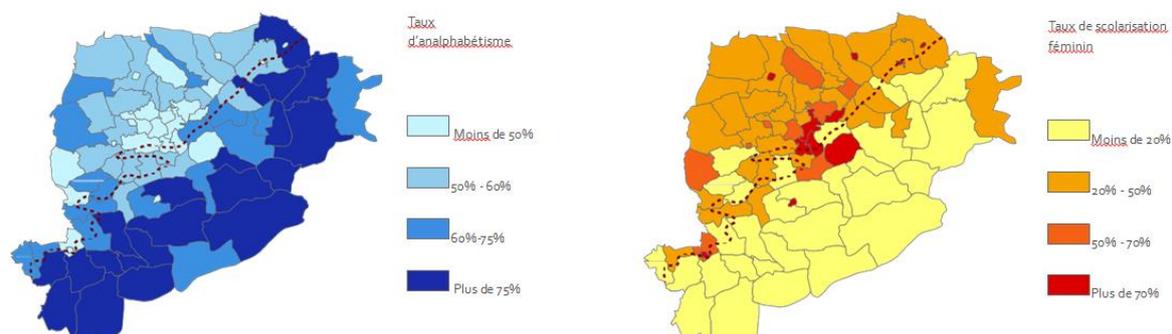
Des partenaires régionaux, confrontés à des problématiques bien différenciées: chacune des trois association-relais est confrontée à des défis particuliers, propres à sa région. L'association Talda par exemple, lorsqu'elle travaille dans les zones montagneuses de l'est de la région AZILAL, doit composer avec les très faibles niveaux d'éducation formelle des habitants. Dans ces zones montagneuses, le taux d'analphabétisme dépasse les 70 % et le phénomène est encore plus marqué parmi la population féminine, puisque seulement 20 % d'entre elles sont scolarisées, alors que le taux de scolarisation moyen de la région dans

¹¹ *Leçons de démocratie à la jeunesse marocaine*, L'Économiste, édition n°:4464, le 17/02/2015.

¹² *Contre la radicalisation des jeunes : éducation et démocratie*, Solidarité Laïque, 7 mars 2016.

son ensemble est de 34 % pour les femmes et de 61 % pour les hommes.

Scolarité et analphabétisme dans la région Tadla-Azilal¹³



Des bénéficiaires clairement identifiés et avides de nouveaux savoirs: le projet s'adresse en priorité aux membres des associations communautaires impliqués dans des actions de citoyenneté participative, plus particulièrement aux femmes et aux jeunes issus de milieux défavorisés mais également aux élus des collectivités territoriales (communales et provinciales) résidant dans les régions de Fès, Nador, Beni Mellal et Tanger. Ces régions ont été sélectionnées en raison de leur marginalisation socio-économique et du faible capital social de leurs acteurs locaux. S'agissant pour la plupart d'organisations de la société civile naissantes et d'acteurs locaux récemment élus, ils ont le plus souvent une connaissance limitée des concepts et des mécanismes de démocratie participative ainsi que de leurs nouvelles prérogatives accordées par la Constitution de 2011. Les entretiens réalisés au cours de cette mission ont clairement mis en évidence la soif d'information et de formations des sous-populations ciblées, plus spécialement chez les acteurs de la société civile.

ii. Efficacité

Les progrès réalisés dans l'obtention des résultats escomptés ont été, dans la grande majorité de cas, très satisfaisants :

(1) Un appel à candidature a été lancé pour **recruter 8 formateurs et/ou formatrices**. Le recrutement a été opéré sur la base des Termes de Référence (TdR) et des notes méthodologiques et du contenu des formations proposées par les candidats. Les associations-relais au niveau des régions ont été sélectionnées en fonction de leur expertise. Puis, ce fut le tour des associations communautaires, bénéficiaires du projet. Suite à un appel à manifestation d'intérêt pour participer au projet, 125 associations ont répondu favorablement. ALCI et ses 4 partenaires régionaux ont opéré alors une sélection des bénéficiaires potentiels, sur la base de leur mission et de leur engagement. En raison des contraintes financières, un peu plus de 3/5 des organisations (82 associations) ont été conviées à participer au projet. Un questionnaire a permis d'évaluer leurs besoins et leurs attentes en formation. Ce processus, appelé « bilan de compétences » dans le cadre logique, n'a été en fait qu'un rapide diagnostic destiné à sélectionner les thématiques des formations et des séminaires à venir. Des grilles de suivi et d'évaluation ont été élaborées pour toutes ces activités de renforcement des compétences et appliquées à la fin de chaque événement. 16 séances de formation ont été organisées autour de 4 modules de deux journées chacune, dans chacune des régions concernées. Les 632 participants ont reçu un descriptif du projet et une copie des présentations. Grâce à leur expérience universitaire, tous les intervenants ont offert des prestations de qualité sur les thématiques aussi diverses

¹³ Source : *Atlas régional région du Tadla Azilal*, Université d'Angers (France). ESO-Angers, Espaces et Sociétés, UMR CNRS 6590, Université du Sultan Moulay Slimane Beni Mellal (Maroc), 2015.

que les pétitions populaires, les mécanismes de démocratie participative, les dépenses publiques, etc.

(2) **Dix séminaires** mis sur pied pour sensibiliser les élus et les acteurs non étatiques à la faible participation des jeunes et des femmes dans la gestion des affaires publiques et aux rôles de la société civile dans le processus de décentralisation et de gouvernance territoriale. Elaboration de recommandations lors de la clôture des séminaires.

En ce qui concerne ces **opérations de renforcement des capacités, les résultats obtenus dépassent nettement l'objectif initialement fixé**, comme en témoigne cette matrice :

Séminaires	Lieu	Date	Nombre de participants	Hommes		Femmes	
				nb	%	nb	%
Séminaire d'ouverture	Fès	09/05/2014	62	33	53 %	29	47 %
Participation des femmes, jeunes et populations marginalisées dans prise de décision	Kenitra	30/05/2014	88	60		28	
	Oujda	17/09/2014	54	35		19	
	Azilal	15/05/2015	51	40		11	
	Fès	30/10/2015	71	43		28	
Sous-total			264	178	67 %	86	33 %
Rôles de la société civile dans le processus de décentralisation et de gouvernance territoriale	Oujda	08/05/2015	67	44		23	
	Kenitra	20/06/2015	83	60		23	
	Azilal	30/11/2015	51	43		8	
	Fès	31/02/2015	51	36		15	
Sous-total			252	183	73 %	69	27 %
Séminaire récapitulatif	Fès	06/11/2015	54	35	65 %	19	35 %
TOTAL			632	429	68 %	203	32 %

Matrice réalisée par les évaluateurs à partir de données recueillies sur place, auprès d'ALCI.

La participation des acteurs de la société civile et des élus aux séminaires de formation a été particulièrement élevée, au-delà même des objectifs fixés. Initialement prévus pour 500 bénéficiaires, le nombre final de participants a été de 632. Il aurait pu être encore plus élevé, sachant que la demande des acteurs de la société civile n'a pu être satisfaite que très partiellement, pour des raisons de limitations budgétaires. Cette mobilisation et participation aux ateliers de formation montrent cependant d'assez fortes disparités. Les acteurs de la région de Kenitra se sont mobilisés en plus grand nombre que ceux des autres régions, spécificité liée à leur profil socio-économique et culturel. Un grand nombre des activistes de cette région sont des cadres occupant des postes de responsabilité et disposant d'un bon réseau de contacts avec les acteurs locaux. Ils ont été dépeints par les intervenants comme des participants très actifs et toujours en demande de savoirs nouveaux. Quant aux femmes, leur participation est en moyenne beaucoup plus faible que celles des hommes, phénomène encore plus marqué lors des séminaires thématiques (données extraites de cette matrice et corroborées par les interviews des formateurs). La mobilisation des femmes est de fait encore un problème récurrent, en dépit d'une amélioration très marquée dans les zones rurales, où les femmes jouent un rôle prépondérant au sein des associations communautaires.

Pour ce qui est de la **qualité des interventions**, les personnes interviewées sont unanimes à souligner la pertinence des thèmes choisis pour les **formations et les séminaires**, en lien avec les défis de la nouvelle Constitution. Ils ont salué également la qualité des enseignements, l'organisation des événements, la méthodologie des formateurs, ainsi que le matériel remis aux participants. Cependant **certaines réserves ont été émises concernant ces ateliers**: le temps alloué aux sessions de formation a été considéré trop court. Les participants ont également suggéré d'organiser deux niveaux pour chaque formation, le bagage des participants étant trop disparate. De fait, plusieurs élus se sont plaints du niveau trop basique des formations sur la démocratie participative. Quelques petits problèmes ont été signalés en ce qui concerne l'hébergement à Fès lors de la première session, lesquels ont été rapidement solutionnés. L'organisation des séminaires dans un grand hôtel a été

également remise en question par certains intervenants, lesquels ont suggéré de multiplier ces événements dans des quartiers plus populaires.

(3) Création d'un comité multidisciplinaire de défenseurs de la démocratie participative et de la gouvernance territoriale. Une 1^{ère} réunion a eu lieu à Rabat en Juillet 2014 pour constituer le Comité, puis à Fès le mois suivant pour définir le rôle des défenseurs et enfin, en septembre de la même année pour discuter du contenu de la charte. Tel que prévu dans le document de projet, le comité était initialement composé de 7 membres (juristes, universitaires, avocats et spécialistes des droits humains). Puis, sous la pression des OSC, ALCI a dû faire évoluer le comité vers un groupe national de travail pour la défense de la démocratie. Il rassemble aujourd'hui plus de 70 associations et supervise l'élaboration des mémorandums. Bien que non programmée, cette plateforme d'envergure nationale a un impact indéniable sur l'institutionnalisation du mouvement démocratique. Elle démontre aussi la capacité d'écoute et la flexibilité d'ALCI et de ses partenaires face aux attentes des différentes parties prenantes.

(4) Organisation de focus groupes dans seulement deux régions –Fès et Azilal – sur les 4 initialement prévues, en raison de contraintes de temps. Élaboration et finalisation de **2 mémorandums** ayant trait à l'amélioration de la représentativité des femmes et des jeunes dans les conseils d'élus et à l'implication de la société civile dans la gouvernance locale, tel que les activités avaient été prévues dans le cadre logique. Les deux documents ont été adoptés par une centaine d'ONG. Ces outils sont destinés à appuyer la formulation de pétitions (collectivités territoriales), de motions (soumises aux parlementaires et au gouvernement) ainsi que le plan d'actions pour la campagne de plaidoyer.

(5) Recrutement d'un enseignant, chercheur de la faculté et membre de l'association marocaine des Sciences Politiques pour l'élaboration de **quatre livrets** destinés à la société civile (outils de vulgarisation). Les thématiques abordées sont le parlement, la gouvernance territoriale, les outils de la démocratie participative et les politiques publiques. Présentation des premières versions à ALCI. Organisation de rencontres de concertation dans les régions ciblées. Soumission au Comité des défenseurs et organisation de deux ateliers de validation auprès des acteurs de la société civile et des élus. Diffusion des produits en avril 2015.

Ces livrets sont de précieux outils de vulgarisation pour les concepts et les connaissances juridiques et constitutionnels. Ils sont utiles aux acteurs de la société civile, notamment pour suivre et comprendre les enjeux des politiques publiques. Ils sont un complément incontournable des enseignements des séminaires et des formations dans la mesure où ils contribuent à en assurer la viabilité à long terme.

(6) Recrutement d'un professionnel pour la **création d'un portail communautaire** destiné à héberger les sites des associations communautaires et à développer les échanges entre les acteurs sociaux. Trois propositions de charte graphique ont été soumises à ALCI pour sélection, puis le menu a été élaboré en concertation avec l'association leader. L'incorporation des contenus a connu des retards, ALCI et ses partenaires tardant à en à les rédiger. Jusqu'à présent, la formation de trois membres d'ALCI à l'incorporation de nouveaux contenus n'a été que partielle, mais elle n'a pas compromise l'inauguration du portail dans les délais prévus <http://www.citoyennete.ma/>.

Le **portail** constitue ainsi une avancée importante pour les organisations de la société civile impliquées dans la gouvernance démocratique. Cependant, par rapport aux autres réalisations du projet, il est assez décevant, en raison de son caractère austère et inachevé. L'entreprise choisie pour réaliser ce travail avait probablement l'expertise technique requise mais manquait de convictions politiques pour traduire ce projet en une réalisation où transparaissent les convictions, les principes et les engagements des partenaires du projet. Le produit final, peu convivial, pêche par son aspect inachevé et par un certain nombre de liens inactivés. Quant aux contributions des associations partenaires, elles se font toujours

attendre. Le fait que le terme « Citoyenneté » désigne à la fois la plateforme numérique (outil numérique) et le mouvement social prête particulièrement à confusion. Qui plus est, dans le menu « À propos », le texte, tel qu'il est rédigé, présente un risque d'amalgame entre ALCI et le mouvement « Citoyenneté », confusion qu'il conviendrait de dissiper.

(7) Sélection de jeunes volontaires d'ALCI ayant une formation universitaire majoritairement dans le domaine juridique ou des sciences politiques, afin de **créer le journal du projet**. Sa mission est de rapporter les activités des séminaires, de servir de support aux activités de plaidoyer et d'espace d'expression des jeunes sur les thématiques liés au projet. Création d'un comité éditorial et publication d'un numéro pour chaque séminaire conclu ;

Le **journal** est devenu un espace de réflexion et de communication destiné aux jeunes car dirigé par les jeunes volontaires d'ALCI. C'est également la mémoire du projet. Il relate et capitalise les expériences. Les différentes éditions sont accessibles sur le portail de *Citoyenneté* et leur contenu sert de support aux activités de plaidoyer. Ce qui constitue une première en matière de presse de la Société civile. L'appropriation de ce moyen de communication par les jeunes volontaires n'avait pas été envisagée lors de la conception du projet. Le journal avait seulement vocation à être une publication limitée dans le temps. Toutefois, forte de cette expérience, l'équipe du comité de rédaction a entrepris de poursuivre dans cette voie en créant une revue électronique « Message civil », s'adressant spécifiquement à la jeunesse marocaine selon des codes qui lui sont propres.

(8) **Recrutement de 15 jeunes animateurs pour développer des podcasts et des blogs** en lien avec les thématiques du projet et pour inciter les jeunes à « s'exprimer et à communiquer librement leurs besoins et leurs attentes envers les décideurs et les politiciens »¹⁴. Achat des équipements et organisation de quatre ateliers de formation sur le post-cast, les blogs, genre et post-cast, etc. par un institut spécialisé, de manière à renforcer les connaissances des jeunes animateurs récemment recrutés. Réalisation de plusieurs micro-trottoirs qui témoignent du quotidien des jeunes, de leurs préoccupations, projets et frustrations. Finalement, bien que non prévu lors de la formulation du projet, la création d'un compte You tube « Mouvement ALCID » s'est imposé afin d'y poster les post-cast et autres productions numériques.

Ce volet dédié aux communications numériques - post-cast, blogs, etc. - est particulièrement important pour la mobilisation des jeunes, pour démocratiser l'information se rapportant aux concepts et aux mécanismes de la démocratie participative et enfin, comme support des activités de plaidoyer et de capitalisation des expériences et des savoirs, notamment grâce au compte créé sur Youtube.

iii. Efficience

Professionalisme et transparence dans la gestion du projet par l'ONG leader : ALCI a travaillé en toute transparence avec ses organisations partenaires, en établissant au préalable un contrat « d'entente de collaboration », accompagné en annexe d'une copie du document de projet, du budget détaillé et du Plan d'actions. Toujours dans le même souci de transparence, les collaborateurs externes (formations, livret, page web, etc.) ont été recrutés sur la base d'un appel d'offre. Leur contribution a été encadrée par des termes de référence et des dates limites préétablies, des réunions périodiques de concertation et un rapport final remis au terme du contrat.

L'utilisation de la **méthode du cadre logique** est bien maîtrisée par l'ONG leader, mais un peu moins par les ONG-relais, l'une d'elles ayant reconnu ne pas s'y être référée et n'avoir utilisé que le Plan d'action. Ce cadre de résultats est cohérent au regard des objectifs du projet et chaque produit / résultat attendu est pertinent.

¹⁴ Document de projet, produit 2.5.

Des **indicateurs de performance** (cf. document projet) ont été établis dès le début du projet et des mécanismes de contrôle de qualité ont été également mis sur pied (rapport d'activités des formateurs et des conférenciers et des autres consultants et fiche d'évaluation remplie par les participants).

Le **suivi des activités opérationnelles** est sous la responsabilité de l'équipe d'ALCI composée de trois personnes, chacune étant en charge de la coordination des activités avec une des trois associations-relais et de l'organisation de la logistique. Une réunion de l'équipe du projet avec la direction de l'association leader se tient chaque semaine. Un Comité de suivi du projet, examine et valide périodiquement le plan d'action et les rapports.

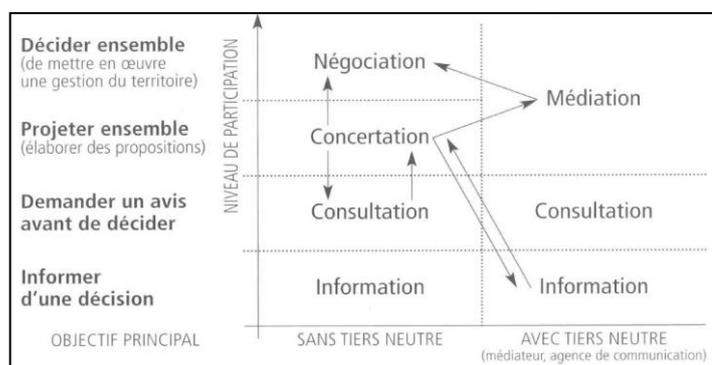
La mission a pu constater que la réalisation de chaque activité sur le terrain est du ressort de l'association-relais, mais sous la supervision et la présence physique d'un ou de deux membres de l'équipe d'ALCI. Les données relatives à la participation des populations ciblées sont systématiquement recueillies (ventilées par sexe) lors de chaque événement, afin de les comparer aux résultats escomptés.

Des partenaires expérimentés, engagés avec le projet et profondément ancrés dans leur région respective: les associations-relais régionales sélectionnées pour participer à la mise en œuvre des interventions ont toutes les compétences requises pour mobiliser les acteurs locaux et opérationnaliser la stratégie du projet. Chacune a son domaine d'expertise bien différencié, un parcours et des missions distinctes, mais toutes trois jouissent d'une assise sociale et d'un enracinement profond auprès des associations communautaires locales. Après à une première réunion avec ALCI afin de revoir la planification et la gestion des activités, chaque association-relais a mis sur pied son groupe de travail et lui a confié la communication et de la coordination des activités avec l'équipe d'ALCI.

Des ressources humaines, financières et logistiques mobilisées dans les délais prévus: toutes les ressources financières, logistiques et humaines ont été correctement planifiées et délivrées à temps, de manière à ne pas compromettre le Plan d'action et les résultats escomptés.

Aucun retard important n'a été reporté au niveau des activités opérationnelles. Toutefois, la construction du portail a connu certains contretemps : les partenaires d 'ALCI n'ont pas remis à temps leurs contributions écrites qui devaient être publiées sur le site et la formation de l'équipe D'ALCI, destinée à leur permettre de modifier par eux-mêmes le contenu du site, n'est pas encore terminée.

Le projet a été confronté à deux mois de retard pour le déblocage du second virement par le FNUD en raison de procédures non respectées par ALCI, et à un mois supplémentaire dû cette fois-ci à une rétention des fonds par l'office des changes. Dans ces circonstances le projet a bénéficié de deux mois de prolongation, la date de clôture ayant été repoussée de septembre à novembre 2015.



« Approche pratique de la diversité des démarches participatives ». Séminaire « Démocratie participative, vers un consensus social et territorial », rapport de My Ahmed El Amrani, Oct. 2014.

Un niveau d'expertise des intervenants extérieurs en général très satisfaisant: chacun des intervenants des ateliers de formation, sélectionné sur la base de son expérience professionnelle et de la méthodologie proposée dans le cadre de la sélection, dispose d'une

formation universitaire en lien avec la formation et d'une expérience professionnelle conséquente. Les formations ont débuté par une évaluation des connaissances des participants se rapportant au thème de la formation, de même que par l'identification de leurs attentes et de leurs craintes. La méthodologie des formations a reposé sur une approche participative, alternant les exercices pratiques en séance plénière et en groupes. Chaque participant a été invité à réfléchir par lui-même aux éléments à proposer aux questions abordées de façon à faciliter ainsi la mémorisation des enseignements. Un ensemble de techniques d'animation et d'exercices pratiques ont assuré la participation de la majorité des acteurs présents.

Le contenu et la forme de l'atelier ont été adaptés sur le tas aux spécificités socio-culturelles et aux handicaps des participants (grandes disparités régionales). L'évaluation finale a été menée par le biais de fiches, mais aussi en séance plénière, sur la base de critères tels que l'organisation, la qualité de l'intervenant, la pertinence du contenu, la méthode pédagogique, les objectifs atteints et les points à améliorer. Les participants ainsi que les intervenants ont tenu à souligner le climat de tolérance et la qualité d'écoute qui ont caractérisé les débats. L'ensemble des interventions a été considéré par la plupart des participants comme extrêmement enrichissant.

Certaines formations semblent avoir présenté plus de difficultés en raison de la méconnaissance totale des participants de la thématique abordée. Ce fut le cas notamment des ateliers sur l'intégration de l'approche genre dans les politiques publiques. La méconnaissance du Programme quinquennal de développement du Gouvernement, des Plans sectoriels du gouvernement, du Plan Gouvernemental pour l'Égalité et des principes de base d'une politique publique, ont constitué des écueils importants à la compréhension et à l'assimilation de l'information relative à l'approche-genre.



Séminaire d'ouverture du projet, 9 mai 2014 à Fès.

En ce qui concerne l'assiduité des participants aux formations et aux séminaires, on constate des disparités entre les hommes et les femmes, ses dernières montrant une moins grande constance que leurs congénères masculins. Quant aux élus locaux, ils semblent avoir été plus assidus que les membres des associations communautaires.

La mise en œuvre des activités du projet repose sur le calendrier du Plan d'actions, élaboré par l'équipe d'ALCI. Certaines modifications y ont été apportées en fonction de la disponibilité des partenaires régionaux et des contraintes liées à l'organisation des événements sur place.

L'expérience approfondie de l'organisation-leader et le savoir faire de ses partenaires régionaux ont permis que les activités et leurs produits respectifs soient produits avec une **parfaite maîtrise des coûts et un bon rapport coût-efficacité.**

iv. Impact

Les effets et impacts du projet et les bénéfices directs de ses interventions varient en fonction des participants :

Pour les membres des associations communautaires, les effets sont nombreux, très diversifiés et globalement extrêmement positifs :

- **Démocratisation de l'accès à l'information** grâce à un enseignement de qualité qui a contribué à compenser de graves déficits en connaissances pratiques ;

- **Acquisition de connaissances indispensables pour une participation effective aux mécanismes de démocratie participative** : les participants se sont familiarisés avec les concepts de base et se sont appropriés des connaissances générales sur la gestion des communes. Ils ont gagné une bonne maîtrise de techniques de participation positive et ont pris conscience de l'importance de leur participation dans la vie publique et politique de leur collectivité, ainsi que la complexité de la gestion d'un territoire. S'agissant des différents niveaux de la participation citoyenne, ils ont saisi la différence entre la consultation (invitation salariale à s'exprimer) et la concertation (décision consensuelle). S'est traduite par une participation importante d'ALCI et des organisations régionales et locales à l'opération d'observation des élections communales de septembre 2015.

- **Renforcement des capacités des associations** régionales et de leurs partenaires locaux en matière de veille, de suivi et d'évaluation des **politiques publiques** locales et régionales via l'acquisition d'outils, de méthodes d'analyse et de connaissances techniques, notamment juridiques et constitutionnelles par l'intermédiaire des séminaires, des formations et de l'élaboration et de la distribution des livrets. Certaines personnes interviewées ont déclaré être désormais en mesure d'expliquer ce qu'est une **politique publique**, quel est son cadre de référence (programme sectoriel du gouvernement ou Plan d'actions pluriannuel), quelles sont les étapes de son élaboration, qui sont les parties prenantes qui interviennent dans son élaboration et quel est le rôle que les OSC sont amenés à jouer dans le contexte actuel, en particulier en ce qui concerne le suivi et l'évaluation des politiques publiques. Les exercices pratiques leur ont permis d'établir un lien entre le contenu des formations et la réalité professionnelle des élus et des membres des associations communautaires.

- **Meilleure compréhension de l'importance de la communication communautaire, des relations avec les médias et des médias sociaux**, accompagnées d'une plus grande maîtrise des techniques et des outils de la communication : les bénéficiaires sont parvenus à identifier les déficits de communication au sein de leurs associations respectives. Une partie d'entre eux se sont progressivement appropriés les bonnes pratiques de communication interne et externe. Ils ont assimilé ainsi qu'il convient d'adapter chaque produit de communication à la cible (presse, bailleurs, citoyens, etc.). Cette compréhension de l'importance stratégique de la communication pour étayer le processus de démocratie citoyenne s'est traduite par des changements de comportement. Ainsi, l'association Initiative pour la Protection des Droits des Femmes (IPDF) a décidé de faire appel à une formatrice du projet pour préparer une conférence de presse et pour mettre en place la relation avec la presse. Les participants d'Oujda, plus au fait que ceux de Fès de l'importance de la communication, se sont appropriés plus facilement les techniques et maintiennent aujourd'hui un contact avec leur formatrice.



- **Appropriation de connaissances générales se rapportant à la pétition populaire**, à l'initiative législative populaire et **une plus grande capacité pour mener des actions de plaidoyer** : après avoir suivi ces formations thématiques, les bénéficiaires se sentent désormais suffisamment outillés pour négocier avec les élus des collectivités territoriales. L'association-relais ESCO, implantée dans une région confrontée à de graves problèmes de contamination environnementale a mis sur pied une campagne de mobilisation sur la question du gaz de schiste. Cette dernière n'a pas donné les résultats escomptés mais l'association a tout de même obtenu du parlement qu'une journée d'étude soit consacrée à cette thématique.

- **Meilleure compréhension** des mécanismes sexistes, des inégalités et des stéréotypes de genre et de leurs origines (constructions sociales et culturelles et religieuses). Une partie d'entre eux maîtrise désormais les outils d'analyse de genre.

- **Etablissement et renforcement de liens sociaux** : la participation aux événements du projet a été propice des rencontres. Pour beaucoup, elle a été l'occasion d'établir de nouveaux contacts et de renforcer aussi les liens entre les différents membres d'une même association, les quels sont désormais conscients de l'urgente nécessité de dialoguer et de partager leurs informations et leurs connaissances. La mise en réseau des acteurs sociaux d'une même région et une communication plus aisée entre les acteurs locaux font également partie des transformations induites par le projet. Des réseaux se sont constitués et les contacts entre les membres perdurent, plusieurs mois après. Suite à ces rencontres, des projets de partenariat ont vu le jour, portant notamment sur l'organisation et l'articulation d'activités de plaidoyer. En règle générale, les participants de la société civile en sont sortis grandis, mieux préparés pour leur engagement d'activistes et plus à même d'institutionnaliser leur mouvement, en s'appuyant sur une certaine technicité, en développant leur visibilité et en se reposant sur des réseaux nouvellement créés.

Parmi les élus des collectivités territoriales, l'impact le plus important a probablement été une **meilleure compréhension du concept de gestion participative**, du rôle principal que la société civile est désormais amenée à jouer et de l'urgente nécessité d'améliorer la communication entre les élus et les acteurs de la société civile. Certains élus ont reconnu avoir gagné une certaine ouverture d'esprit et avoir modifié les façons d'agir suite aux formations reçues. Après avoir mieux compris et assimilé les changements introduits par la Constitution de 2011, ils disent avoir commencé à passer le message aux autres élus et à leur transmettre les connaissances acquises, notamment sur les droits des populations marginalisées, les jeunes et les femmes. Ils ont également modifié leur comportement vis à vis des acteurs de la société civile, instituant **une amorce de dialogue avec la société civile locale et ses représentants**. Aujourd'hui, avec l'institutionnalisation progressive la participation de la société civile dans le Plan d'action communal et de son rôle au sein des collectivités territoriales, ses représentants ne sont plus considérés comme d'éventuels rivaux (de potentiel candidats aux élections) mais comme des interlocuteurs incontournables, bien que les lois organiques ne soient pas encore promulguées. Les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante sont aujourd'hui bien définis et mieux acceptés.

Un processus de retro-alimentation des informations acquises au cours des formations et des séminaires s'est mis en place dans la plupart des associations, sous des modalités très diverses. Dans certains cas, le participant est allé jusqu'à organiser par lui-même un séminaire interne, sans rencontrer de difficultés particulières, ce qui démontre un niveau d'assimilation des enseignements très satisfaisant. Toutefois, ce processus de rétro-alimentation des nouvelles connaissances acquises dans le cadre des formations ou des séminaires est à améliorer au sein de certaines OSC.

Les formateurs et les conférenciers ont souligné le fossé qui existe entre les élus et les associations de la société civile. L'un des obstacles majeurs a été l'absence chez les OSC

de connaissances en finances publiques qui a souvent rendu difficiles les échanges. Selon la trésorière de l'Observatoire de la gouvernance et gestion de la chose publique, il conviendrait de toujours associer des formations aux séminaires en les faisant précéder à ceux-ci, de manière à préparer l'auditoire à une meilleure participation.

En ce qui concerne les activités de plaidoyer auprès des instances nationales de prise de décision, les résultats sont plutôt contrastés :

- La structuration du mouvement Citoyenneté a donné à ses revendications une plus grande visibilité et légitimité. Cette évolution s'est traduite notamment par la présence d'une quinzaine de représentants d'OSC au Forum mondial des Droits de l'homme, qui s'est tenu à Marrakech en novembre 2014. Puis, approximativement 60 % des associations bénéficiaires du projet ont participé aux 9 rencontres de concertation sur la participation démocratique, organisées par la délégation interministérielle des Droits de l'homme. Au mois de novembre 2014 et 2015, un nombre plus restreint d'associations a été convié à participer aux dialogues entre le gouvernement et la société civile et à y présenter des propositions concrètes.

- Les activités de plaidoyer auprès des instances de prise de décision, politiques et législatives, sont par contre encore assez décevantes. Malgré la mise à disposition des députés d'un corpus d'informations (mémoires), les effets escomptés n'ont pas été à la hauteur des attentes du projet. Contrairement aux objectifs fixés, une seule réunion a pu être organisée avec un parlementaire (en décembre 2015). Elle s'est concrétisée par un entretien avec le chef du groupe parlementaire du Mouvement Populaire.

Force est de constater que la capacité des OSC à s'imposer au sein des mécanismes de représentation constitutionnelle reste encore à être développée.

v. Pérennité

La mission s'est également penchée sur la capacité de l'ONG-leader et de ses partenaires régionaux et locaux à poursuivre leur travail de conscientisation sans l'aide du FNUD. Comme il a été mentionné auparavant, la mise en œuvre du projet a apporté de nombreux changements au sein de la société civile dans les régions concernées par ses interventions : un renforcement des connaissances et des capacités, une prise de conscience des nombreux défis et obstacles qui se dressent sur le chemin de la démocratie participative, des conditions idoines pour l'instauration d'un dialogue, basé sur le respect mutuel, entre les élus et les acteurs de la société civile, le renforcement du mouvement *Citoyenneté*, la mise en réseau des acteurs-citoyens, la création d'une plateforme citoyenne virtuelle, etc. Autant d'éléments qui constituent des facteurs de renforcement et de durabilité du processus démocratique. La pérennité de ce processus est encore plus plausible si l'on considère les compétences avérées des organisations régionales et communales pour la levée de fonds et pour la mise en œuvre de projets de la coopération internationale.

L'ensemble de ces conditions permet d'envisager de manière assez sereine la poursuite des interventions, en reconnaissant toutefois que des risques de radicalisation d'une partie de la population, en particulier de ses segments les plus jeunes, pourraient remettre sérieusement en questions les acquis démocratiques de ces dernières années.

V. Conclusions

On peut synthétiser comme suit les conclusions de l'évaluation, sur la base des observations de terrain. La mission a permis d'entériner certaines hypothèses formulées dans la note de démarrage:

(i) **La participation des acteurs de la société civile et des élus aux séminaires de formation a été particulièrement élevée**, au-delà même des objectifs fixés, mais la **mobilisation des femmes reste un problème récurrent**, en dépit d'une amélioration très marquée dans les zones rurales, où les femmes jouent un rôle prépondérant au sein des associations communautaires.

(ii) **Le bon niveau d'expertise professionnelle d'ALCI lui a permis de mener à bien sa mission et d'obtenir les produits du résultat 1**, exception faite du site web qui reste encore à améliorer. Pour le reste, les opérations de renforcement des capacités, de même que celles ciblant la mobilisation des partenaires sociaux (création du comité des défenseurs de la démocratie participative), ont été particulièrement efficaces et ont porté leurs fruits au-delà des résultats escomptés. Certaines des associations ont acquis suffisamment de compétences et d'auto-estime pour entreprendre des actions coordonnées, participer à des événements-phares comme le forum mondial des Droits de l'homme et rencontrer des entités des droits de l'homme, gagnant ainsi en visibilité, légitimité et expérience.

(iii) Concernant le résultat 2, le bilan est plus mitigé : les mémorandums ont été produits et les acteurs sociaux ont participé massivement aux séminaires thématiques mais **les activités de plaidoyer auprès des instances de décision, politiques et législatives sont encore trop limitées**, en particulier auprès du parlement. Les objectifs escomptés, tels qu'ils sont énumérés dans le cadre logique, n'ont été que partiellement atteints.

(iv) **L'équipe d'ALCI a été très efficace dans le suivi opérationnel du projet. Elle a travaillé en toute transparence** avec ses partenaires et a recueilli régulièrement les données ventilées par sexe des bénéficiaires. Chaque collaborateur externe, recruté sur la base d'un appel d'offre, a dû remettre un rapport final au terme de son contrat. Malheureusement, la qualité des rapports présente de grandes disparités en raison de l'absence d'un modèle de référence.

(v) **Les bénéficiaires ont reconnu l'excellente qualité des séminaires et des sessions de formation**, mais la disparité des niveaux de connaissances des participants a constitué un obstacle au bon déroulement de certaines formations.

(vi) **Les participants aux formations ont gagné une meilleure compréhension de l'importance de la communication communautaire, des relations avec les médias** et des réseaux sociaux, mais les associations présentent encore d'importants déficits de communication.

(vii) **Les formations ont permis aux bénéficiaires de chasser certaines idées reçues, de s'approprier des outils opérationnels**, de développer un esprit critique et d'entamer une réflexion sur certaines thématiques. Toutefois, en termes de durabilité, l'appropriation définitive de ces informations et des savoir-faire est un processus complexe qui requière la mise sur pied d'un dispositif permettant de valider, d'approfondir et d'actualiser les connaissances acquises.

(viii) **Un processus de rétro-alimentation des informations acquises au cours des formations et des séminaires s'est mis en place** dans la plupart des associations, sous des modalités très diverses, mais au sein d'un certain nombre d'entre elles, il reste encore imparfait.

(ix) **Les problématiques liées à l'acceptation tacite des jeunes du discours fondamentaliste religieux**, ainsi qu'à la banalisation de la violence, n'ont pas encore été vraiment abordées par les organismes de la société civile, bien qu'ils renferment en eux les germes de l'intolérance et d'antagonismes dangereux pour la démocratie.

VI. Recommandations

(i) **Encourager la participation des femmes à la vie associative et politique** (conclusion I), plus particulièrement dans les zones urbaines, en adaptant le calendrier des événements à leurs contraintes socio-culturelles et religieuses et à leurs obligations familiales qui entravent leur disponibilité et leur liberté de mouvement. Contourner certains obstacles tels que leur mobilité géographique réduite, par la multiplication d'espaces d'échanges de proximité (physiques et virtuels) et par l'utilisation des installations radiophoniques de l'université de Fès pour lancer un programme radiographique régional;

(ii) **Améliorer le portail web** (conclusion II) en le rendant plus attrayant et dynamique et en y incorporant un mapping des associations marocaines impliquées dans la thématique de la démocratie participative. Créer également des liens vers les associations-relais avec une présentation synthétique de chacune d'entre elles et incorporer un lien vers le site du FNUD.

(iii) **Renforcer les activités de plaidoyer (conclusion III) auprès des parlementaires** en offrant une meilleure visibilité de la plateforme *Citoyenneté*, ainsi que des interventions des associations communautaires à partir d'outils de communication numériques et radiophoniques, de la rédaction d'une fiche infographique (plaquette) et des communiqués de presse dûment rédigés et formatés ;

(iv) **Elaborer un modèle de rapport** (conclusion IV) pour les collaborateurs externes afin d'uniformiser les documents et de permettre une étude comparative des résultats et des retours;

(v) **Constituer des groupes plus homogènes pour les formations** (conclusion V), en distinguant deux niveaux d'apprentissage et incorporer au cursus des formations l'étude de documents-clés comme le Programme gouvernemental 2012-2016, le

PGE (Plan Gouvernemental pour l'égalité 2012-2016) et une formation de base sur les finances publiques et sur la gestion des collectivités territoriales ;

(vi) **Multiplier les ateliers de formation sur la communication communautaire** (conclusion VI) et inciter toutes les associations à former et à désigner un membre pour prendre en charge les activités de communication afin de remédier aux graves déficits identifiés chez un certain nombre d'entre elles.

(vii) **Renforcer les acquis des premiers ateliers de formation** (conclusion VII) en organisant d'autres sessions, notamment pour les thématiques ayant rencontré plus de difficultés, comme celle de l'approche-genre.

(viii) **Améliorer au sein des associations le processus de rétro-alimentation** des informations nouvellement acquises (conclusion VIII).

(ix) **Lancer une réflexion sur la banalisation de la violence** (conclusion IX) dans les médias numériques et les réseaux sociaux, ses conséquences sur la jeunesse marocaine et analyser le rôle que la société civile pourrait être amenée à jouer pour freiner ce processus.

Annexe 1 : questions évaluatives

Critères CAD	Questions d'évaluation	Sous-questions
Pertinence	Dans quelle mesure le projet tel qu'établi et mis en œuvre par le bénéficiaire a-t-il répondu aux spécificités du contexte et aux besoins des bénéficiaires aux niveaux local et national?	<ul style="list-style-type: none"> • Au regard du contexte, les objectifs du projet étaient-ils en adéquation avec les priorités et les besoins pressentis pour un développement démocratique? • La préférence aurait-elle dû être donnée à une autre stratégie que celle appliquée, afin de mieux répondre à ces besoins, priorités, contexte? Pourquoi? • Les risques ont-ils été bien identifiés? Dans quelles mesures les stratégies établies étaient-elles appropriées pour faire face aux risques identifiés? Le projet était-il excessivement risqué ?
Efficacité	Dans quelle mesure le projet, tel que mis en œuvre, était en mesure d'atteindre les objectifs et résultats fixés?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints? • Dans quelle mesure le projet a-t-il été mis en œuvre en accordance avec le document de projet? • Les activités choisies étaient-elles appropriées pour atteindre les objectifs fixés? • Qu'est ce qui a été accompli par le projet? Dans les situations où le résultat prévu initialement dans le document de projet n'a pu être obtenu, quelles en sont les raisons?
Efficiences	Dans quelle proportion la relation entre les ressources déployées et les impacts obtenus est-elle raisonnable ?	<ul style="list-style-type: none"> • La proportion entre l'effort fourni et les résultats obtenus était-elle raisonnable? • Les dispositions institutionnelles étaient-elles en faveur de l'obtention de résultats et de la responsabilisation du projet? • Le budget a-t-il été conçu et mis en œuvre de façon à atteindre les objectifs du projet?
Impact	Dans quelle mesure le projet a-t-il permis la mise en place de pratiques et de mécanismes soutenant le rôle actif des jeunes dans les processus politiques ?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure la réalisation des objectifs et résultats a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique visé par le projet? • Les bénéficiaires ciblés ont-ils ressenti un impact tangible? A-t-il été positif ou négatif ? • Dans quelle mesure le projet a-t-il provoqué des changements et effets, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, sur la démocratisation? • Est-il vraisemblable que le projet agisse comme un catalyseur? Comment ? Pourquoi ? Quels exemples?
Durabilité	Dans quelle mesure le projet tel qu'établi et mis en œuvre a-t-il créé ce qui vraisemblablement constituera un élan continu en faveur de l'exercice des droits et de la démocratisation?	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le projet a-t-il mis en place des mécanismes et des réflexes qui continueront à alimenter l'impact perçu par les évaluateurs? • Les parties prenantes sont-elles motivées et capables de poursuivre les activités du projet par elles-mêmes?
La valeur ajoutée du FNUD	Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.) ?	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que le FNUD a accompli via ce projet qui n'aurait pu être accompli via un autre projet, une autre source de financement ou d'autres agences exécutrices (gouvernement, ONG, etc.) ? • Est-ce que la structure du projet ainsi que ses modalités de mise en œuvre mettent à profit les avantages comparatifs du FNUD, notamment sa priorité explicite sur les questions de démocratisation?

Annexe 2 : documents examinés

Documents généraux

- (i) *Atlas régional région du Tadla Azilal*, Université d'Angers (France). ESO-Angers, Espaces et SOciétés, UMR CNRS 6590, Université du Sultan Moulay Slimane Beni Mellal (Maroc), 2015.
- (ii) *Programme du gouvernement*, janvier 2012.
- (iii) Le PNUD Maroc en action, rapport 2014 ;
- (iv) PNUD, *Projet Conjoint d'Appui à la Délégation Interministérielle aux Droits de l'Homme pour l'intégration des Droits Humains dans les politiques publiques* ;
- (v) Le Maroc, aperçu général, Banque Mondiale 2016, <http://www.banquemondiale.org/fr/country/morocco/overview>;
- (vi) Le Comité des droits économiques, sociaux et culturels des Nations-Unies, *Observations finales concernant le quatrième rapport périodique du Maroc*, Comité des droits économiques, sociaux et culturels, Conseil économique et social, Nations-Unies, 22 octobre 2015.
- (vii) *Royaume du Maroc*, <http://www.medeia.be/fr/pays/maroc/maroc/AROC>
- (viii)
- (ix) *Institut européen de recherche* <http://www.medeia.be/2012/11/letat-de-la-societe-civile-au-maroc/12/11/2012>
- (x) Le rôle de la société civile au développement socio-économique et culturel – le cas du Maroc. Mr. El Ouardi El Abass. Doctorant à l'IEP, université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, 2013;
- (xi) *La société civile au Maroc*, Rachid El Houdaigui, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Tanger, Maroc, mai 2004.
- (xii) *Leçons de démocratie à la jeunesse marocaine*, L'Économiste, édition n°:4464, le 17/02/2015.
- (xiii) *Des avancées relativisées par la lenteur de l'approbation des lois organiques*, <http://lnt.ma/blog/fahd-yata/des-avancees-relativisees-par-la-lenteur-de-approbation-des-lois-organiques/>, 27/07/15 publié par LNTec
- (xiv) Rapport Amesty International, 2015-2016.
- (xv) Rapport succinct de l'AMDH sur les élections de 04 Septembre 2015.
- (xvi) *Contre la radicalisation des jeunes : éducation et démocratie*, Solidarité Laïque, 7 mars 2016.
- (xvii) *Le Maroc entre Objectifs du Millénaire pour le développement et Objectifs de Développement Durable, les acquis et les défis*, Rapport national 2015, Royaume du Maroc, Haut-commissaire au Plan, août 2015.

Documents de projet

- (i) Document de projet
- (ii) Narrative Midterm & final report, 15 mars 2016.
- (iii) Rapport final d'utilisation financière, 24 mars 2016.
- (iv) Rapport de formation sur la communication communautaire, 2 et 3 août Azilal (Afourar)
- (v) Rapport de la formation sur l'intégration de l'approche genre dans les PP et les FP, 18 et 19 avril 2015, Kenitra, Khadija Errebbah.
- (vi) Rapport de la formation sur la communication communautaire, 16 et 17 mai 2014, Fès, Rachida Bami.
- (vii) Rapport d'atelier sur la démocratie participative, vers un consensus social et territorial, Fès, Azilal, octobre 2015, My Ahmed El Amrani.
- (viii) Rapport de formation sur les Outils de la démocratie participative et droits intégrés, 28 et 29 Septembre 2014, OUJDA, Mohammed Sfaoui.
- (ix) Rapport de la formation sur la communication communautaire, 13 et 14 septembre 2014, Oujda, Rachida Bami.
- (x) Rapport atelier de formation sur La pétition et l'initiative populaire, Outils de plaidoyer, 16 et 17 mai 2015, Afourar
- (xi) Rapport de la formation sur l'intégration de l'approche genre dans les PP et les FP, Kenitra, 3à et 31 mai 2015, Azilal, Khadija Errebbah.

- (xii) Rapport de formation sur la communication communautaire, 31 mai et 1^{er} juin, Kénitra (Mehdia)
- (xiii) Rapport de la formation sur les outils de la démocratie participative et droits intégrés, 20 et 21 septembre 2014, Kenitra, Mohammed Sfaoui.
- (xiv) Rapport des sessions de formation sur Renforcement des capacités des acteurs associatifs en matière de suivi-évaluation des politiques publiques, 23 et 24 mai 2015, Fès, Saida Idrissi.

Annexe 3 : personnes rencontrées

3 avril 2016	
Arrivée de la consultante internationale à Fès	
4 avril 2016	
Réunions de travail avec l'équipe de l'agence d'exécution – Association Mouvement Alternatives Citoyennes ALCI- et avec la représentante de l'association relais <i>Tamkin</i> à Kenitra	
Mohammed Naih	Chargé de projet ALCI
Ahmed Baghdadi	Comptable externe recruté par ALCI
Ajakane Mohammed	Conseiller ALCI
Houria Addouli	Assistante administrative ALCI
Hafida Lahbaili	Consultant ALCI
Ahmed Dahmani	Président de l'association ALCI
Majda Damou	Représentante de l'association Tamkin (Kenitra)
5 Avril 2016	
Interview de deux formateurs, focus group avec bénéficiaires, entretien avec le Président de l'association <i>Espace de solidarité et de coopération de l'oriental</i> , puis réunion avec plusieurs élus de collectivités territoriales - communales et régionale -.	
Rachida Bami	Journaliste (Les inspirations Eco) et formatrice projet
Mohammed Naih	Chargé de projet ALCI
Sadeq Badr	Membre de l'Association Marocaine de l'Education des Jeunes- Fès (AMEJ)
Guaou Nouha	Association des Jeunes pour le Changement
Lahcen Haddioui	Membre de l'Espace Citoyen <i>El Hajeb</i>
Asmae Lamrani	Assistante sociale de l'Espace Multidisciplinaire pour les Femmes El Hajeb
Younes Ait Azzouz	Membre d'Al Hadaf Boulomane
Khalid Benslimane	Coordinateur du comité de l'éducation au sein de l'Association Marocaine de Droits Humains FES
Mohammed Mjihad	Trésorier de l'Union des Associations de Fès Medina
Regragui Lamyae	Trésorier de l'Association aspirations féminines - Meknès
Benata Mohammed	Président de l'Association Espace de solidarité et de coopération de l'oriental
Mohammed Chiban	Président de la commune d'El Rmila
Mohammed El himer	Conseiller de la commune R Guigou
Noura El Ouddi	Elue de C. Moulay Yaakoub
Hafida El Amine	Elue de C. Moulay Yaakoub
Zine Bouchra	Présidente de la collectivité territoriale Meknès
6 Avril 2016	
Interview du technicien web, suivi d'un entretien avec trois conférenciers des séminaires puis focus group avec cinq bénéficiaires des séminaires thématiques.	
Tonil Khalid	Web designer, entreprise MAROC SEO
Amina Magdoud	Professeur de la Faculté de droit et consultante (conférencière séminaires projet)
Abdesselam Ouhajou	Professeur de la Faculté de droit et consultant (conférencier séminaires projet)
Lamrani Abderrahmane	Professeur de la Faculté de droit et consultant (conférencier séminaires projet)
Saddiqi Mohammed Amine	Coordinateur de l'association Aspirations pour l'environnement (bénéficiaire)
Dahmani Hassan	Stagiaire avocat / centre des recherches des études juridiques (bénéficiaire)
Rachida Amria	Professeur de second cycle (bénéficiaire)
Hakima Mountassir	Trésorier de l'Observatoire de la gouvernance et la gestion chose publique (bénéficiaire)
Mohammed Zghari	journaliste ayant couvert les séminaires.

7 Avril 2016	
Réunion avec le consultant responsable de l'élaboration des livrets, interview du consultant responsable du site web, entretien avec le Chargé de projet et focus group avec plusieurs jeunes volontaires ALCI (travail mobilisation et journal).	
Ahmed Moufid	Professeur / chercheur de la Faculté de droit, responsable réalisation des livrets
Rahmani Youssef	Gérant de la Société MAROC SEO, responsable réalisation projet web site
Mohamed Naih	Chargé du projet
Aqdim Reda	Coordinateur de l'Union des Etudiants et jeune volontaire d'ALCI
Ahmed El Mrabet	Jeune volontaire d'ALCI
Youssef Rabhi	Jeune volontaires ALCI
Mostapha Guelmam	Membre de bureau et jeune volontaire d'ALCI
Hafida Lahbaili	Chargé de projet et jeune volontaire d'ALCI
Mohammed Naih	Chargé du projet FNUD (debriefing)
8 Avril 2016	
Départ de Fès pour Meknès. Interview de Noura El Ouddi à Meknès, Conseillère communale puis trajet en voiture de Meknès à Casablanca. Départ vol international en début de soirée	
Noura El Ouddi	Conseillère communale de C. Moulay Yaakoub

Annexe 4 : liste des abréviations

ADFM	Association Démocratique des Femmes du Maroc
ALCI	Mouvement alternatives citoyennes
AMDH	Association Marocaine des Droits Humains
ESCO	Espace de Solidarité et de Coopération de l'Oriental
ECOLOMAN	Ecolo plateforme du Nord du Maroc
FNUAD	Fonds des Nations Unies pour la Population
IDH	Indice de développement humain
IGM	Index sur la Gouvernance Mondiale
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
IPDF	Initiative pour la Protection des Droits des Femmes
IT	Index de Transparence
MP	Mouvement Populaire
OGGCP	Observatoire de la Gouvernance et de la Gestion de la Chose Publique
OSC	Organisation de la Société Civile
PGE	Plan Gouvernemental pour l'Égalité
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
NITC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
REMAJEC	Réseau Marocain de Jeunesse et de Concertation
REMDH	Réseau euro-méditerranéen des droits de l'homme

Annexe 5 : « La Dynamique de l'Appel de Rabat » (11 avril 2012)

La proclamation de « la Dynamique de l'Appel de Rabat » regroupait une partie importante d'acteurs associatifs, instituant un dialogue inter-associations et une autonomie dans la formulation des propositions, et la défense des droits politiques, économiques, culturelles, et humains ainsi que les droits des femmes, des enfants et des personnes handicapées.

L'Appel se voulait :

- Un rappel de la contribution fondamentale du mouvement associatif démocratique dans les réformes structurantes du pays ;
- Un appel à mettre en place un cadre sain pour un débat public national sur les rôles, les prérogatives et la place de la société civile au lendemain de l'adoption de la Constitution en Novembre 2011.
- Un débat qui tienne compte des acquis et de la contribution du mouvement associatif dans les luttes pour l'édification d'un Etat démocratique ;
- Un rappel pour que ces débats se déroulent loin de toute considération idéologique ou/et partisane et tiennent compte de la diversité sociopolitique du pays et des normes de la concertation publique ;
- Une proposition des axes structurants sur lesquels les débats devraient porter.

Autre point de désaccord entre le gouvernement et la société civile a été celui relatif aux lois organiques qui stipulent les différentes réformes liées à la participation citoyenne, notamment en matière de motions législatives et le droit aux pétitions. Le volet relatif au nombre de signatures minimums exigées pour la présentation des motions fixé à 25.000 a constitué un des points de désaccord.

Annexe 6 : Articles de lois liés à la reconnaissance du statut et du rôle des citoyens, de la société civile et de ses organismes

Article 156 Les services publics sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances. Ils rendent compte de la gestion des deniers publics conformément à la législation en vigueur et sont soumis, à cet égard, aux obligations de contrôle et d'évaluation.

Article 33 Il est créé (...) un Conseil consultatif de la jeunesse et de l'action associative.

Article 170 Le Conseil de la jeunesse et de l'action associative (...) est une instance consultative dans les domaines de la protection de la jeunesse et de la promotion de la vie associative.

Il est chargé d'étudier et de suivre les questions intéressant ces domaines et de formuler des propositions sur tout sujet d'ordre économique, social et culturel intéressant directement les jeunes et l'action associative, ainsi que le développement des énergies créatives de la jeunesse, et leur incitation à la participation à la vie nationale, dans un esprit de citoyenneté responsable.

Article 19 L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume. L'Etat marocain Œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes. Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination.