



Projet Solidarité Avec Les Enfants du Maghreb et du Mashreq

Capitalisation des Activités de Terrain Réalisées dans les Villes de Béni Mellal et Khouribga

RAPPORT REALISE PAR :



DECEMBRE 2015



Sommaire

Introduction	2
Mise en contexte : Présentation du projet SALEMM.....	3
Rappel méthodologique : Qu'est-ce que la capitalisation et pourquoi faire une capitalisation ?	4
Aperçu sur le déroulement de la mission de capitalisation.....	4
I. Analyse des facteurs de succès et difficultés caractérisant la participation des acteurs dans les activités du projet.....	5
1. Eclairage sur la participation des AP dans les activités du projet	5
2. Eclairage sur la participation des OSC dans les activités du projet.....	8
3. Réflexions, Constats, Facteurs de succès, Difficultés	11
4. Leçons apprises	12
II. Analyse de l'aspect méthodologique et organisationnel des activités réalisées	13
1. Rappel Méthodologique (méthodologie proposée par SALEMM)	13
2. Description des démarches méthodologiques adoptées.....	14
3. Facteurs analytiques et identification des bonnes pratiques	17
Conclusion et Recommandations	21
Témoignages :	22



Introduction

Les projets de développement sur un territoire tel que celui de Béni Mellal et Khouribga sont nombreux et variés, mais parfois cloisonnés, dispersés ou et peu valorisés, ils sont portés par une grande diversité d'acteurs : institutions publiques, associations, ONG, collectivités territoriales ...

Ces projets constituent un savoir-faire localisé qui mérite d'être capitalisé, valorisé et partagé puisque ce savoir présente une des ressources incontournables pour développer et accroître les capacités de penser et d'agir face aux phénomènes sociaux qui sont en évolution permanente.

Parmi ces projets on distingue le projet « SALEMM – Solidarité Avec Les Enfants du Maghreb et Mashreq » mis en œuvre au Maroc et en Tunisie par le Fond Provincial Milanais pour la Coopération Internationale, l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) et l'AnolfPiemonte.

Le projet SALEMM vise à réduire la vulnérabilité des mineurs/jeunes à la migration irrégulière à travers le renforcement du système d'inclusion sociale, culturelle et économique dans les territoires d'origine, impliquant les acteurs publics (AP) et de la société civile (ASC) dans la construction d'un système de services sociaux de proximité dans les secteurs suivants : l'animation sociale, la formation professionnelle, l'orientation scolaire et l'appui psychosocial.

Dans cette optique, le projet compte mettre en place un parcours de capitalisation du travail réalisé dans les villes de Khouribga et Béni Mellal, tout en apportant un regard analytique et critique sur les actions menées dans le cadre du projet dans les deux territoires cibles afin d'en tirer les leçons et répertorier les bonnes pratiques, ainsi que d'alimenter les actions futures et les stratégies en vue de la prochaine programmation.

Le présent rapport constitue le fruit de ce processus de capitalisation, il présente donc une manière synthétique les enseignements et les constats dégagés à travers les outils et les actions menées dans le cadre de ce même processus de capitalisation.



Mise en contexte : Présentation du projet SALEMM

Le projet SALEMM objet de ce processus de capitalisation a ciblé les jeunes en situation de vulnérabilité résidant dans les provinces de deux pays en Afrique du Nord, à savoir le Maroc (Khouribga/Béni Mellal) et la Tunisie (Grand Tunis), ces provinces qui sont particulièrement affectées par le phénomène de la migration irrégulière de mineurs non accompagnés vers des provinces précises de destination en Italie (Turin/Milan) et en France (Marseille).

Le projet a été réalisé par le FPMCI (Fond Provincial Milanais pour la Coopération Internationale) de Milan en tant que chef de file, en partenariat avec ANOLF (Association Nationale Sans Frontières) Piemonte, et les missions de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) de Tunis, de Rabat, de Rome et de Marseille et en collaboration – selon les différentes composantes du projet – avec: des Universités/Centres d'Etudes; les autorités locales et nationales des territoires/pays concernés, chargées des politiques d'inclusion sociale, éducatives et économiques des mineurs/jeunes, ainsi que les institutions spécialisées en formation des travailleurs sociaux (TS).

Le projet a eu l'objectif de contenir la migration irrégulière des mineurs non accompagnés vers l'UE par la mise en place d'un système d'inclusion socio-éducative-économique des mineurs à risque et de leurs familles, suite à un renforcement des capacités des autorités et des associations des territoires d'origine en collaboration avec celles de destination des flux migratoires.

L'ensemble du projet a été réalisé selon une approche communautaire et de coopération entre les différents acteurs existants au niveau du territoire, ce qui implique la **participation** active des acteurs concernés dans toutes les phases du projet, dans l'objectif de promouvoir une prise en charge du problème au niveau territorial et national basée sur l'approche **droit** et de **proximité**, de manière à assurer le sentiment d'**appropriation collective** des choix d'intervention de la part des acteurs engagés, ainsi que la pérennisation des résultats atteints.

A travers le volet relatif au soutien à l'insertion sociale, économique et éducative des jeunes défavorisés à risque d'émigration irrégulière, le projet SALEMM vise à présenter une prise en charge multidimensionnelle ainsi que l'activation de parcours individuels des jeunes mineurs en situation difficile dans les secteurs suivants: 1) l'animation sociale, 2) l'orientation scolaire, 3) la formation professionnelle et insertion dans le monde du travail, 4) le soutien psychosocial aux mineurs et à leurs familles.



Rappel méthodologique : Qu'est-ce que la capitalisation et pourquoi faire une capitalisation ?

Par le biais de la capitalisation, les porteurs de projet SALEMM désirent réaliser les objectifs suivants :

Objectifs généraux :

1. Accroître l'impact des projets réalisés sur le terrain dans le cadre du Projet SALEMM, à travers la diffusion et le plaidoyer sur l'institutionnalisation des expériences positives dérivées de ces projets;
2. Favoriser la promotion d'une culture organisationnelle basée sur la coopération et les synergies parmi les acteurs engagés et ayant un intérêt commun vis-à-vis la thématique, à travers l'institutionnalisation des acquis d'expériences ;
3. Améliorer la capacité des institutions publiques et des organisations de la société civile à définir conjointement des stratégies et priorités thématiques, à l'échelle du territoire.

Objectifs spécifiques :

1. Initier la reconstruction théorique et la conceptualisation des pratiques innovantes conduites par les projets et activités réalisés par les ONGs partenaires dans le cadre des 4 composantes du projet SALEMM (animation sociale, formation professionnelle, orientation scolaire et soutien psychosocial) et y apporter un regard critique;
2. Comprendre dans quelle mesure la méthodologie suivie dans le cadre du Projet SALEMM a pu résulter d'impact sur le travail quotidien des intervenants sociaux sur les territoires-cibles, ainsi qu'au sein de leurs structures respectives (ONG/institutions publiques);
3. Fournir une analyse détaillée quant aux synergies réalisées entre les ONG et les institutions publiques sur les territoires cibles du Projet SALEMM, adoptant une vision de Co-construction pointue;
4. Formuler des recommandations, ainsi que des propositions d'action et de stratégies en vue d'enrichir d'éventuelle programmation sur les territoires-cibles.

Aperçu sur le déroulement de la mission de capitalisation

Afin d'aboutir à un produit de grande valeur au niveau de la capitalisation des activités de terrain mises en œuvre dans le cadre du projet SALEMM dans les villes de Béni Mellal et Khouribga, nous avons travaillé durant cette mission en étroite coordination avec les partenaires responsables de l'implémentation du projet, tout en favorisant l'implication et la participation effective de tous les travailleurs sociaux et les acteurs impliqués.

La mission de capitalisation s'est appuyée sur un ensemble d'outils et de démarches qu'on peut énumérer comme suite :

- La collecte et l'analyse des informations formalisées : les rapports narratifs et analytiques des activités réalisées par les associations, les comptes rendus des réunions, des ateliers et des événements organisés dans le cadre du projet ;
- L'administration d'un questionnaire destiné aux Travailleurs sociaux ;
- La réalisation des entretiens individuels semi-directifs avec les acteurs publics et associatifs impliqués



dans le projet;

- l'organisation de deux focus groupes avec les associations (y inclus les travailleurs sociaux) impliquées dans le projet dans les deux villes ciblées;
- le recueil des informations (non formalisées) à travers des rencontres informelles avec quelques bénéficiaires des activités réalisées dans le cadre du projet;
- l'analyse des données et des informations recueillies, et la rédaction du rapport final de capitalisation.

Dans l'ensemble, la mission s'est bien déroulée malgré quelques contraintes et difficultés liées à la disponibilité des personnes ressources et le volume horaire réservé à cette mission qui reste insuffisant pour faire une lecture globale et pointue sur toutes les composantes du projet, et de pouvoir par la suite produire des éléments d'intervention plus englobant et riche d'enseignements escomptés.

I. Analyse des facteurs de succès et difficultés caractérisant la participation des acteurs dans les activités du projet.

1. Eclairage sur la participation des AP dans les activités du projet

Institution publiques	Ville	Participation à l'atelier de lancement du projet	Participation au parcours de formation /supervision	Participation à la visite d'échange	Participation aux réunions de CC	Participation dans les ateliers thématiques/ Délégation italienne / présentation de la recherche
Entraide nationale	Khouribga	Green	Green	Red	Green	Green
Jeunesse et sport	Khouribga	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
Education Nationale	Khouribga	Green	Yellow	Red	Yellow	Yellow
ANAPEC	Khouribga	Green	Red	Red	Red	Red
OFPPT	Khouribga	Green	Red	Red	Red	Red
Education Nationale	Béni – Mellal	Green	Green	Green	Yellow	Green
Entraide Nationale	Béni - Mellal	Green	Green	Green	Green	Green
Jeunesse et sport	Béni - Mellal	Green	Green	Green	Green	Green
DAS	Béni-Mellal	Green	Yellow	Red	Red	Red
Faculté des lettres et des sciences humaines	Béni-Mellal	Red	Red	Red	Red	Green

Légende : Couleur rouge : Absence ; Couleur verte : Participation effective ; couleur orange : Faible participation



Afin de mieux appréhender les activités réalisées dans le cadre du projet SALEMM dans les villes de Khouribga et Béni Mellal, il est de grande importance de faire un éclairage sur la participation des acteurs publics dans le projet.

Nous considérons l'implication et la participation de ces acteurs dans la dynamique locale chapotée par le projet SALEMM comme un indicateur de mesure ; ci- dessous un tableau récapitulatif qui décrit la participation des acteurs dans les divers composantes du projet

Afin de mesurer le degré d'implication de ces acteurs, il est de grande importance d'aborder le processus de construction des partenariats mené par l'OIM en tant que représentante du projet au Maroc, malgré le retard qu'a caractérisé ce processus le projet SALEMM a réussi mettre en place un Engagement formel avec quelques acteurs publics, à travers le tableau ci-dessous nous allons donner un aperçu sur les conventions de partenariat signées dans le cadre du projet.

Institution publiques	Rayonnement de la convention	Objet des Conventions
Entraide nationale	National	<ul style="list-style-type: none">Renforcer le système et les services de protection des enfants dans les provinces de Béni Mellal et Khouribga ,en collaboration avec les acteurs locaux, en vue de prévenir et répondre aux risques de violence, d'abus ,d'exploitation et de traite des enfants ;
Jeunesse et sport Béni Mellal	Provincial	<ul style="list-style-type: none">Assurer le développement des différentes activités prévues dans le cadre du projet SALEMM à Khouribga et Béni Mellal à savoir :Le renforcement des capacités des équipes restreintes de travailleurs sociaux, d'éducateurs de rue et des psychologues issus des structures des institutions publiques à Khouribga et Béni Mellal ;
Jeunesse et sport Khouribga	Provincial	<ul style="list-style-type: none">La réalisation d'activités conjointes de protection en coordination avec les Organisations de la société civile de Béni Mellal et Khouribga autour des 4 thématiques ciblées dans le projet ;
Education Nationale Béni Mellal	Provincial	<ul style="list-style-type: none">la participation à des formations spécialisées, les visites d'étude dans les pays impliqués dans le projet SALEMM ;La réalisation d'actions de prévention et de sensibilisation adressées aux enfants, à leur famille et aux communautés locales, sur les risques de la migration irrégulière ainsi que sur les voies positives et légales de la migration
Education Nationale Khouribga	Provincial	<ul style="list-style-type: none">Mettre en place, sur la base d'un accord écrit, toute autre activité qui aura été identifiée en tant qu'activité prioritaire dans le domaine de la protection de l'enfance, des migrations et notamment dans la prévention des risques de la migration irrégulière pour les groupes vulnérables ;



Les acteurs mentionnés ci-dessus ont démontré une grande attention et intérêt aux activités du projet, chose qui s'est traduit par leurs implications immédiates en prenant l'initiative à mener des actions nécessaires au bon déroulement des activités tracées dans le projet.

D'autre part deux acteurs publics (ANAPEC et OFPPT) ont abandonné le projet après l'organisation de l'atelier de lancement dudit projet, les responsables de ces institutions ont opté de ne pas intégrer le projet pour des raisons personnelles (ANAPEC) et d'autres liées aux orientations de l'institution (OFPPT).

En termes de contribution les acteurs publics impliqués dans le projet ont contribué avec des niveaux différents dans la réalisation des activités du projet, à cet effet nous allons essayer de décrire ces contributions via le tableau ci-dessous.

La nature de la contribution	Institution publique
La mise à la disposition du projet d'un Travailleur social	Entraide Nationale : Béni Mellal et Khouribga Education Nationale : Béni Mellal et Khouribga Jeunesse et Sport : Béni Mellal et Khouribga
La mise à la disposition du projet des locaux et des espaces pour organiser les activités du projet	Entraide Nationale : Béni Mellal et Khouribga Education Nationale : Béni Mellal et Khouribga Jeunesse et Sport : Béni Mellal et Khouribga
La Participation effective aux Comités de concertation	Entraide Nationale : Béni Mellal et Khouribga Education Nationale : Béni Mellal et Khouribga Jeunesse et Sport : Béni Mellal et Khouribga
l'engagement dans le projet via la signature de la convention de partenariat	Entraide Nationale : Béni Mellal et Khouribga Education Nationale : Béni Mellal et Khouribga Jeunesse et Sport : Béni Mellal et Khouribga
L'excellent accueil de la délégation italienne lors des visites d'échange	Entraide Nationale : Béni Mellal et Khouribga Education Nationale : Béni Mellal et Khouribga Jeunesse et Sport : Béni Mellal et Khouribga DAS : Béni Mellal
La collaboration avec les associations porteuses des activités en cascade (mise à la disposition des locaux)	Entraide Nationale : Béni Mellal et Khouribga Education Nationale : Béni Mellal et Khouribga Jeunesse et Sport : Béni Mellal
la conscience manifestée par les responsables des IP dans les diverses activités du projet de la nécessité de construire un partenariat solide après le projet SALEMM.	Entraide Nationale : Béni Mellal Education Nationale : Béni Mellal et Khouribga Jeunesse et Sport : Béni Mellal et Khouribga
La volonté exprimée de poursuivre les activités et la méthodologie SALEMM après l'achèvement du projet	Entraide Nationale : Béni Mellal Education Nationale : Béni Mellal et Khouribga Jeunesse et Sport : Béni Mellal



2. Eclairage sur la participation des OSC dans les activités du projet

8

Etant donné que les associations de la société sont considérées comme un pivot de la dynamique locale, il est nécessaire de récapituler leur participation dans les activités du projet.

Le tableau ci-après présente d'une façon exhaustive la participation des associations dans les différentes actions menées dans le cadre du projet.

Association	Ville	Participation à l'atelier de lancement du projet	Participation au parcours de formation /supervision	Participation à la visite d'échange	Participation aux réunions de CC	Participation dans les ateliers thématiques/ Délégation italienne présentation de la recherche
AQUACHAM	Khouribga	Verte	Orange	Verte	Verte	Verte
Solidarité pour le développement et la protection de la famille	Khouribga	Rouge	Verte	Verte	Verte	Verte
OPEM	Khouribga	Verte	Verte	Verte	Verte	Orange
DROUBNA	Khouribga	Verte	Orange	Rouge	Rouge	Rouge
CARDEV	Béni -Mellal	Verte	Verte	Rouge	Verte	Verte
Krazza pour le Développement Rural	Béni -Mellal	Verte	Orange	Rouge	Verte	Orange
Troupe Orchide	Béni -Mellal	Verte	Verte	Verte	Verte	Verte
Perspectives des jeunes	Béni- Mellal	Verte	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge

Légende :

- Couleur rouge : Absence
- Couleur verte : Participation effective
- Couleur orange : Faible participation

À travers une lecture préliminaire de ce tableau on constate le désistement de deux associations à savoir l'association DROUBNA de Khouribga et Perspectives des jeunes de Béni Mellal.

Ces deux associations ont choisi de quitter le projet juste après le lancement du parcours de la formation des travailleurs sociaux, les causes de cet abandon sont :



* L'incapacité des membres de l'association Perspectives des jeunes de maintenir leur engagement par rapport au projet, notamment que la quasi-totalité des membres sont des employés, ce qui explique le fait que l'association n'a réalisé aucune activité après son désistement du projet SALEMM.

* Le manque d'engagement et d'intérêt de la part du président de l'association DROUBNA, ce qui est manifesté par le non-respect des dates limites préétablies pour la réalisation du diagnostic ainsi que son absence pendant certaines activités et réunions dont il était convoqué.

Dans l'autre sens, et bien qu'elle n'avait pas été impliquée dès le début du projet, l'Association Solidarité pour le développement et la protection de la famille a affiché un degré d'adhésion au projet très fort en favorisant d'intégrer les différentes actions menées lors du cycle de vie du projet.

Après la réalisation d'un diagnostic des besoins des jeunes en situation difficile issu des quartiers ciblés, les associations impliquées dans le projet ont proposés des activités suite aux besoins identifiés.

La conception de ces activités a été appuyée par l'équipe du projet, à savoir le point focal et le coordinateur des travailleurs sociaux, ce processus a pris plus de temps qu'il est prévu, ce qui avait pour conséquence le retard durant le stade de la mise en œuvre des activités proposées.

Afin de concrétiser le rôle du comité de concertation, et après la conception des activités les associations partenaires ont les présenté devant le comité de concertation pour validation et pour proposer toutes suggestions jugées utiles pour le bon déroulement de ces activités, les 5 microprojets proposés durant cette phase ont été acceptés par le comité de concertation.

Nous présentons ci-dessous un tableau descriptif de ces activités financées par le projet via des subventions en cascades.



Association	Ville	Thématique	Activité réalisée	Nombre des Jeunes contactés	Nombre des Jeunes bénéficiaires
AQUACHAM	Khouribga	Formation professionnelle, insertion professionnelle	Projet : orientation et intégration des jeunes marginalisés et à risque de migration irrégulière dans le centre de imam Malek	60	24
Solidarité pour le développement et la protection de la famille		Réinsertion éducative	Projet :Forsa	100	40
OPEM		Animation sociale	Projet : des jeunes qui communiquent bien avec leur environnement	68	40
Achorouque pour le Développement Local		Appui psychosocial	Activité : Création d'une Cellule d'Ecoute et de Veille Sociale	85	45

Association	Ville	Thématique	Activité réalisée	Nombre des Jeunes contactés	Nombre des Jeunes bénéficiaires
CARDEV	Béni -Mellal	Appui psychosocial	Projet RAHIK : Insertion Socio-économique	160	60
Krazza pour le Développement Rural		Formation / Insertion professionnelle			
Troupe Orchide		Animation sociale	Projet : Béni Mellal Respire Pensée et Culture	250	39
Phoenix pour l'art et l'animation		Animation sociale	Activité : j'ai le droit de Savoir	50	120
AMAL pour l'appui des enfants et des jeunes en situation difficile		Appui psychosocial	Activité : une deuxième chance	30	15
Total des bénéficiaires pour les deux villes				803	383



3. Réflexions, Constats, Facteurs de succès, Difficultés

Succès	Potentialités
<ul style="list-style-type: none">• la création d'un lien de communication permanent entre les OSC et les AP.• La forte adhésion des institutions publiques particulièrement l'Entraide Nationale et la Jeunesse et Sports.• L'instauration d'un travail social basé sur la proximité et la participation des populations concernées dans la conception et la mise en œuvre des activités.• L'atteint des résultats attendus en termes de chiffres• l'amélioration constatée au niveau des démarches de conception et de réalisation des activités• l'adoption des bonnes pratiques au niveau de la conception des projets d'activités, la concertation, la gestion financière et la mobilisation des jeunes.	<ul style="list-style-type: none">• La création du comité de concertation• l'enjeu de garder la continuité de cette instance de gouvernance.• l'implication des acteurs dans la prise de décisions par rapport aux activités du projet.• l'optimisation de la visibilité du projet à travers les activités menées par les associations.• la prédisposition des associations et des travailleurs sociaux à acquérir des nouvelles pratiques et outils de travail social.• l'engagement des partenaires impliqués dans les activités en cascade.• l'ouverture (grâce au projet SALEMM) sur d'autres acteurs sous différentes formes de partenariat.

**Echecs**

- l'absence d'une vision commune et unifiée par rapport au projet (surtout lors du lancement du projet).
- Le non-respect des dates limites préétablies pour la mise en place des activités
- Le manque au niveau de la visibilité des activités menées
- Les difficultés constatées au niveau de la communication entre les gestionnaires du projet et les acteurs impliqués, particulièrement lors du démarrage du projet (le partage de l'information : rapports et pv des réunions réalisées)
- Défaillance dans le respect du calendrier d'exécution des activités réalisées dans le cadre du projet (les dates limites pour la réalisation des activités, la remise des livrables et des documents justificatifs ...)
- changement du staff chargé par l'OIM pour appuyer et superviser les activités réalisées dans le cadre du projet.

Obstacle

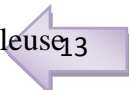
- Le désistement de certains acteurs.
- La rigidité de certaines règles appliquées par les gestionnaires du projet notamment au niveau de l'octroi des subventions.
- Le manque constaté au niveau de l'implication des acteurs clés chargés de la conception et la mise en œuvre des politiques publiques locale à savoir les autorités publiques et les élus
- Le retard au niveau de l'octroi des subventions destinées aux activités en cascade (pour les deux appels à projet).
- Certains éléments proposés par les associations dans différentes occasions n'ont pas été prises en considération par les porteurs du projet, comme :
 - ✓ la préparation (en concertation avec eux) des plans d'action mensuel pour éviter le retard dans la réalisation des activités et garantir une participation effective dans les événements et les réunions organisées dans le cadre du projet.
 - ✓ Le partage des comptes rendus des réunions ;

4. Leçons apprises

- La réflexion et la concertation lors de la mise en œuvre des activités du projet, ne signifie pas l'aboutissement à l'unification de la vision par rapport aux objectifs et aux enjeux du projet, ce qui rends nécessaire de renforcer les actions de mobilisation et d'information avant de lancer le processus de conception et de mise en œuvre des activités de terrain.
- Les élus et les autorités locales doivent être impliqués dans toutes les phases du projet, elles doivent assumer (du moins en partie) le coût ou les efforts principaux (liés essentiellement aux procédures) pour la mise en œuvre des activités, cette implication peut être une porte d'entrée pour s'approprier le projet et sa philosophie afin de l'intégrer dans les politiques publiques locales.

L'absence de l'implication a des conséquences relativement négatives, comme le retard constaté pour donner l'autorisation à l'association PHOENIX pour organiser l'atelier de lancement de l'activité 'j'ai le droit de savoir'.

- suite à l'analyse du processus de mobilisation des acteurs, on a pu dégager La nécessité de mettre en place un système de communication et de visibilité qui définit la mission, les composantes et les résultats attendus du projet, dans le sens où le projet est une tentative de créer une dynamique locale au



niveau de services sociaux dédiés aux jeunes défavorisés, et ne représente pas une solution miraculeuse pour améliorer la situation socio-économique des jeunes en question.

- Le service d'accompagnement destiné aux associations impliquées dans le projet doit être offert à tous les membres du bureau des associations au lieu de s'adresser aux Travailleurs sociaux ou aux présidents de ces associations, vue la difficulté constatée au niveau de la disponibilité de ces membres, il est souhaitable d'exiger une restitution des acquis au profit des membres de bureau des associations impliquées (les Associations Krazza et Solidarité pour le développement et la protection de la famille ont un système de base de restitution et de partage des informations relatives aux projets).
- selon la majorité des TS les résultats de parcours de formation a été satisfaisante, surtout par rapport aux choix des intervenants, ainsi que la pertinence des thématiques abordées.
Malgré cette appréciation, les TS ont proposé (dans les futures actions) de choisir les thèmes du parcours de formation et d'accompagnement à base d'un processus d'indentification des besoins.
- Le contenu des conventions de partenariat devrait être établi avec la présence de tous les acteurs impliqués dans le projet (via un atelier de réflexion et de concertation), le traitement et l'élaboration des conventions de partenariat avec chaque acteur à titre individuel a affaibli le degré de convergence et de complémentarité, ce qui explique l'insuffisance des interactions et des échanges de bénéficiaires en les associations.

II. Analyse de l'aspect méthodologique et organisationnel des activités réalisées

1. Rappel Méthodologique (méthodologie proposée par SALEMM)

L'approche communautaire est focalisée sur l'idée que les citoyens, même les plus défavorisés, ont une capacité de choisir et de prendre en main leur futur, si le contexte est adéquat et facilite le processus de participation des jeunes en situation d'exclusion sociale.

Cette participation signifie de prendre conscience du rôle de chacun dans la solution d'un problème et de s'impliquer – chacun avec sa spécialité – dans le processus de changement. Le concept clé est pourtant celui de « être protagoniste » et la perspective est centrée sur les ressources des individus (et des territoires) plutôt que sur les manques.

Dans cette perspective, le sujet est toujours potentiellement actif et capable et le travail social consiste dans la promotion de ses capacités, en réalisant un processus d'« empowerment ».

En plus, l'approche communautaire se fonde sur une perspective systémique qui pense le bien être individuel fortement conditionné par le bien-être collectif, et la solution des problèmes du sujet en tant



qu'occasion de croissance pour son milieu en général (au niveau de sa famille, de son groupe de pairs, de sa collectivité).

En se basant sur les principes mentionnés ci-dessus le projet SALEMM vise à Construire un système local de travail social de proximité dans les territoires cibles à travers le renforcement des capacités des Travailleurs Sociaux (TS), soit publics que de la société civile, et des réseaux de services, dans la perspective de fonder un travail social basé sur la participation, la proximité, la complémentarité, la concertation, la convergence et la synergie entre les divers acteurs des deux villes ciblées.

2. Description des démarches méthodologiques adoptées

Les porteurs du projet ont programmés un parcours de formation et de renforcement des capacités des travailleurs sociaux impliqués dans le projet, ce parcours de formation s'est articulé sur plusieurs éléments jugés indispensables pour mettre en place un système d'intervention sociale communautaire au profit des jeunes mineurs en situation d'exclusion sociale.

Le parcours de renforcement des capacités a été mis en œuvre à travers une série d'ateliers de formation et de supervision, ces ateliers ont été animés par des consultants du Maroc, de l'Italie et de la France, ils portent sur les plusieurs éléments dont on peut citer :

- **Animation sociale et le travail social de proximité ;**
- **L'intervention auprès des jeunes en situation difficile ;**
- **La relation d'aide et les atouts personnels d'un travailleur social ;**
- **L'orientation éducative et professionnelle ;**
- **les voies légales de la migration ;**

La réalisation des activités a été une opportunité (exercice) pour mettre en pratique les éléments acquis lors du parcours de formation, cet exercice a fait ressortir la prédisposition des associations à s'initier sur de nouvelles approches de travail social qu'elles n'ont pas l'habitude d'approcher.

A cet élan et avec l'appui d'un coordinateur des travailleurs sociaux et le point focal du projet au Maroc, les associations impliquées ont réalisés un diagnostic des besoins des jeunes dans les quartiers ciblés, cette démarche a permis à ces association d'identifier les idées des activités, ces idées de projets ont été l'objet d'un processus d'accompagnement qu'abouti à 4 activités.

Ces activités ont été présenté pour validation devant le comité de concertation, ce dernier a été créé dans l'objectif concrétiser l'implication formelle des partenaires, il est composé de acteurs impliqués dans le projet, et se réuni périodiquement afin de débattre l'avancement des activités et valider les stratégies d'intervention.

Il était aussi un espace pour présenter et diffuser le plan de travail, en permettant aussi aux membres de



participer au procès décisionnel et d'adapter les contenu des évènements aux nécessités et spécificités¹⁵ de leur territoire.

Le tableau ci-dessous comprend une fiche synthétique les 4 activités réalisées dans le cadre du projet SALEMM (phase 1).

Association	Ville	Thématique	Consistance de l'activité réalisée
AQUACHAM	Khouribga	Formation professionnelle, insertion professionnelle	Dénomination de l'activité : orientation et intégration des jeunes marginalisés et à risque de migration irrégulier dans le centre de imam Malek Cette activité consiste à intégrer un groupe des jeunes en en situation difficile dans un parcours de formation professionnelle offert par le un centre de formation par apprentissage relevant de l'entraide Nationale. L'activité offre aussi une formation supplémentaire en : hygiène sécurité environnement ; secourisme défense contre incendie dans le travail. Et afin de garantir l'insertion professionnelle de ces jeunes l'activité les a dotée des équipements bases (boite à outils).
Solidarité pour le développement et la protection de la famille	Khouribga	Réinsertion éducative	Dénomination de l'activité :Forsa Cette activité a comme objectif la lutte contre la déperdition scolaire et l'intégration sociale scolaire et professionnelle des enfants issus d'une catégorie vulnérable,. le projet vise à aider les élèves à passer des examens du 6eme année primaire et 3eme année collège avec succès et les intégrer dans l'éducation formelle ou de formation professionnelle en plus d'organiser une série d'activités éducatives qui ont le même objectif, telles que des campagnes de sensibilisation dans une série de domaines de l'environnement et de l'auto Auto-développement - ...
OPEM	Khouribga	Animation sociale	Dénomination de l'activité : des jeunes qui communiquent bien avec leur environnement Cette activité s'est focalisée sur l'animation sociale comme outil de développement des capacités des jeunes en situation d'exclusion sociale, l'activité comporte plusieurs composante à savoir : des tournois de football, des ateliers thématiques sur la citoyenneté, le développement personnel, les risques de la migration irrégulière, le théâtre, et le travail associatif. L'activité a visé aussi de développement l'ouverture des jeunes khouribguis sur d'autres villes à travers l'organisation des excursions et des visites d'échange.
CARDEV	Béni -Mellal	Appui psychosocial	Dénomination de l'activité : RAHIK Cette activité a visé le renforcement des capacités des jeunes en situation difficile sur plusieurs aspects jugés important pour promouvoir leurs intégrations socio-économiques. durant cette activité les jeunes ont bénéficiés d'un parcours de formation professionnelle (métiers agricoles) et d'une série d'ateliers visant le développement leurs atouts compétences personnelles notamment par rapport à l'estime de soi, la communication, l'auto-emploi, le secourisme ... Les jeunes ont aussi bénéficiés aussi des activités d'animation sportive à savoir des tournois de football.
Krazza pour le Développement Rural	Béni -Mellal	Formation professionnelle Insertion professionnelle	
Troupe Orchide	Béni -Mellal	Animation sociale	Dénomination de l'activité : Béni Mellal Respire Pensée et Culture Cette activité a essayé de contribuer au renforcement du système d'animation Socioculturel dans la ville de Béni Mellal, à travers la réalisation des activités d'animation sociale basée sur la proximité et la participation des jeunes marginalisés. L'activité s'est articulée sur plusieurs composantes, dont on peut citer : le théâtre, les arts de la rue, la sensibilisation sur la protection de l'environnement.



En ce qui concerne l’opération « Microprojets Phase 2 Maroc » du projet SALEMM, 3 associations ont proposé des activités qui ont enrichi les résultats du projet, sachant que ces activités sont en cours de réalisation, nous allons les présenter comme suit :

Association	Ville	Dénomination de l'activité	Consistance de l'activité
Association phœnix d'art et de l'animation	Béni Mellal	j'ai le droit de savoir	L'activité vise à mettre en place un système d'information de proximité au profit des enfants et jeunes issus des quartiers défavorisés et marginalisés, dans l'objectif de les informer sur les opportunités offertes par les services et programmes existants et opérationnels et particulièrement par rapport à l'éducation, la formation professionnelle, l'emploi ; l'auto-emploi, et les droits. dans la perspective d'inciter ces jeunes à concevoir des idées de projet de vie.
Association AMAL pour l'appui des enfants et des jeunes en situation difficile (région de Tadla Azillal) ;	Béni Mellal	une deuxième chance	L'activité consiste à accompagner les travailleurs sociaux dans leur travail via deux actions principales : Organiser des séances de supervision, cette action est dédiée aux travailleurs sociaux, aux membres de bureau de l'association AMAL et le staff Entraide Nationale chargé de la mise en place de projet. Réalisation d'un guide des bonnes pratiques en matière d'appui psychosocial, qui sera une boîte à outils des intervenants qui dépendent des associations locales
Association Achorouque pour le développement local.	Khouribga	Création d'une Cellule d'Ecoute et de Veille Sociale	L'activité est une opportunité pour l'association à soutenir son intervention en matière d'appui psychosocial, l'activité comprend 2 volets principaux : -Formation d'un staff capable de détecter, d'accueillir, d'identifier les besoins, d'écouter, d'orienter et d'accompagner les jeunes en détresse. -équipement d'un espace d'écoute et de veille sociale.

Après une lecture générale des activités réalisées nous avons constaté que ces associations ont respecté les démarches proposées par le projet notamment par rapport aux figures suivant :

- La reconnaissance de l'importance de mettre en place un diagnostic participatif des besoins avant d'identifier les idées de projet, ce diagnostic doit comporter tout intervenant susceptible d'intégrer le projet ou qui peut apporter du soutien;
- Le réajustement des perceptions portées sur le projet, en orientant leur intérêt vers les activités qui visent la promotion de l'inclusion des jeunes au lieu de se focaliser sur les activités qui visent la sensibilisation sur les risques de la migration illégale ou irrégulière ;
- la conscience partagée sur la nécessité de faire participer les jeunes durant toutes les étapes de l'activité, et non pas penser à leur place et les considéré comme des simples bénéficiaire, mais ils devront être acteurs;
- le respect des démarches méthodologiques relatives à l'élaboration des fiches d'activités, le reporting, le montage financier, le rapport financier, même si la mise en œuvre des ces démarches méthodologiques a pris plus de temps que prévu dans les plans d'action.
- Le respect du principe de la proximité qu'ont peut constater à travers deux figures :



- La conception des activités basé sur les résultats du diagnostic des besoins, ce qu'a augmenté le degré de la pertinence des activités proposées, cette démarche a permis aussi aux associations impliqués d'avoir une vision plus claires sur les besoins prioritaires et les problèmes qui entravent l'intégration des jeunes en situation d'exclusion sociale.
- En visant la concrétisation du principe de la proximité, certaines associations ont opté de mener leurs activités au propre milieu social des jeunes, en plein air dans les quartiers ciblés, ce choix a permis aussi de renforcer la visibilité de projet SALEMM auprès des jeunes, de leurs familles et les acteurs locaux. D'autre part il faut mettre l'accent sur des éléments que nous considérons comme un point de faiblesse des activités réalisées :
 - Le manque constaté au niveau des liens et des croisements entre les activités réalisées, vu que les bénéficiaires de chaque activité n'avaient pas l'opportunité de jouir des autres activités ;
 - L'insuffisance de la contribution des acteurs publics, qui n'a pas dépassé dans certaines activités la mise à disposition des locaux et des espaces, à cet effet il est de grande importance de renforcer les actions de mobilisation dans le futurs projets, en donnant le temps nécessaire à ces acteurs pour avoir l'approbation des services centraux.

3. Facteurs analytiques et identification des bonnes pratiques

Les bonnes pratiques qui sont ressorties durant les activités réalisées méritaient d'être mises en lumière et pourront intéresser les personnes concernées généralement par la problématique ; comme ils pourront être dupliqué dans les futures actions prévues dans les deux villes :

Des bonnes pratiques transversales :

- La conduite des réunions hebdomadaires (bimensuel pour certaines associations) pour discuter les éléments relatifs au déroulement de l'activité, et les axes d'améliorations possibles et plans d'action à mettre en place, cette pratique a été une opportunités et/ou outil pour ces association afin d'améliorer :le processus de la prise de décision, le degré d'organisation, les pratiques de la planification stratégique... etc.
- Le projet SALEMM a été pour la majorité des associations impliquées une occasion pour acquérir les techniques d'élaboration des rapports narratifs, analytiques, et financiers, cette pratique a permis aux associations de porter un regard critique sur le déroulement de l'activité, tout en essayant d'identifier de nouvelles approches de réalisation si nécessaire.



Animation sociale :

- La diversification des thématiques abordées et approchées en terme d'activités d'animation sociale dédiées aux jeunes, cette pratiques vise non seulement à créer des espaces d'épanouissement mais aussi d'outiller les jeunes d'un ensemble de valeurs fondamentales de la citoyenneté qui s'inscrivent dans le respect, la démocratie, la justice, la tolérance, l'ouverture d'esprit ainsi que le respect des droits et des libertés d'autrui ; En apportant une contribution positive à l'évolution de la société.
- l'emploi des activités d'animation sociale comme outil d'insertion professionnelle, cette pratique adoptée par l'association ORCHID a permis aux jeunes bénéficiaires d'intégrer le monde du théâtre et de cinéma comme des acteurs en free-lance dans des émissions de télévision tournées dans la ville de Béni Mellal.
- l'adoption d'un nouvelle démarche d'animation sociale, qui présente l'animation sociale comme un outil de socialisation et de conscientisation, l'association OPEM et ORCHID ont réussi à travers le choix des thématiques et les espaces de faire sortir l'animation socioculturelle de l'aspect de divertissement vers l'outil de changement culturel et de resocialisation, la démarche adoptée a essayé aussi d'inciter les décideurs au niveau local pour donner plus d'attention à ces genre d'activités .

La formation professionnelle :

- l'idée de renforcer l'auto-emploi des apprentis de centre de formation par apprentissage (CFA) relevant de l'Entraide Nationale, dans le sens où ces apprentis trouvent une grande difficulté pour accéder à l'auto-emploi, l'idée aussi est pertinente vue qu'il concrétise le principe de complémentarité entre un acteur intentionnel (Entraide Nationale) et une association locale (AQUACHAM).
- Valoriser le potentiel territorial, à travers la mise en place d'un programme de formation professionnelle dans les métiers agricoles, en prenant en considération les opportunités offertes par le plan Maroc vert, qui peuvent contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes bénéficiaires soit dans des exploitation agricoles ou à travers la création des coopératives agricoles, cette idée de formation agricole a été renforcée par un partenariat formel avec le lycée agricole (établissement public sous tutelle du ministère de l'agriculture), la ratification de l'accord de partenariat a permis d'améliorer la qualité du parcours de formation professionnelle offert.
- L'enrichissement des parcours de formation professionnelle menés avec d'autres activités visant le développement des atouts et compétences personnelles, l'acquisition des pratiques fondamentales permettant d'augmenter l'employabilité des jeunes bénéficiaires.



- L'organisation d'un atelier de clôture de l'activité, cet atelier était une opportunité pour présenter les résultats et inciter les acteurs locaux et les services compétents à contribuer dans l'insertion professionnelle des jeunes bénéficiaires.

L'orientation scolaire :

- L'octroi des certificats à la fin du parcours de l'éducation informelle, ce certificat reconnu par l'administration de l'éducation nationale a plusieurs effets et avantages à savoir : faciliter l'accès aux programmes de formation professionnelle ou aux cycles de scolarisation normale, augmenter la motivation des enfants à continuer leurs études ou intégrer la formation professionnelle, et inciter l'institution publique compétente à donner plus d'appui et de soutien aux associations œuvrant dans le domaine de l'éducation informelle.
- Intégrer des activités parascolaires et d'animation artistique dans le parcours d'éducation informelle réalisé dans le cadre du programme Forsa.
- Aider les jeunes bénéficiaires à augmenter leur degré de motivation à travers des séances de coaching et de développement personnel.

Appui psychosocial :

- Donner la priorité au renforcement des services existants, cette pratique a été adoptée par l'association AMAL (activité phase 2) via le renforcement du système de prise en charge des enfants en situation de rue mené par l'association et l'Entraide Nationale.
- Promouvoir l'adhésion et la participation des acteurs locaux dans les futures activités d'appui psychosocial (orientation des bénéficiaires vers les services compétents), à travers l'intégration dans le processus de formation des travailleurs sociaux (association ACHOROUQU).
- Donner la priorité à la pérennisation de l'activité d'appui psychosocial à travers l'équipement d'un espace d'écoute et de veille sociale (association ACHOROUQU).

**Succès**

- la réalisation des activités de terrain en se référant aux outils et démarches partagées lors du parcours de formation, de supervision et d'accompagnement.
- les travailleurs sociaux ont pu participer à l'analyse et la réflexion à propos des thèmes liées aux politiques publiques locales ;
- l'exercice mené par les associations a suscité les acteurs publics à revoir leurs approches d'intervention ;
- le projet a réussi à avoir accompagné et développé les capacités de 9 associations dans les deux villes ;
- la quasi-totalité des activités réalisées ont respectés les principes de la proximité et la participation des jeunes ;

Potentialités

- la prédisposition des associations à dupliquer à nouveau l'approche expérimentée dans le projet SALEMM ;
- plusieurs acteurs ont démontré leur intérêt par rapport à l'approche proposée par le projet à savoir la faculté de Béni Mellal ; le comité régional des droits de l'Homme ;
- la régionalisation avancé comme opportunité à saisir pour garantir la pérennisation du projet et augmenter la synergie entre les acteurs des deux villes ;
- la volonté exprimée par les acteurs publics (Entraide Nationale, Jeunesse et Sport, et Education Nationale) pour renforcer leur collaboration (après le projet SALEMM) avec les associations impliquées dans le projet sous forme de convention partenariat ;

Echecs

- le changement des travailleurs sociaux de la part de deux associations ce qui a limité le niveau d'appropriation et d'expérimentation outils et démarches partagées lors du parcours de formation, de supervision et d'accompagnement ;
- le manque au niveau de la participation des acteurs publics dans la réalisation des activités ;
- le manque au niveau de la synergie et la collaboration entre les associations impliquées ; mise à part l'association Krazza et Cardev qui ont présenté un projet commun ;
- Le manque d'implication des membres du bureau de certains associations ce qu'a limité l'appropriation des outils partagés ;

Obstacles

- Les limites provoquées par les dates fixées pour la réalisation des activités ;
- l'incapacité de répondre aux besoins identifiés lors du diagnostic ; (écart entre le nombre de jeunes contactés et le nombre de bénéficiaires programmé) ;
- le manque au niveau d'un accompagnement durant la mise en œuvre des activités, notamment avec de la part du coordinateur des TS ;
- le manque au niveau des équipements jugés nécessaires pour réaliser certaines composantes des activités ;





Conclusion et Recommandations

En guise de conclusion, nous pouvons considérer les activités menées dans le cadre du projet comme un premier pas vers une dynamique locale plus riche qui met en priorité les questions liées aux jeunes en difficulté. Dans la globalité, ces activités ont réussi à dynamiser le tissu associatif local et d'inciter les acteurs clés à avoir une conscience par rapport à l'utilité et le besoin de développer un système de concertation et de planification des politiques locales en matière d'intervention auprès des jeunes en situation d'exclusion sociale.

En ce qui concerne la méthodologie adoptée lors de la réalisation des activités, d'une part ces activités réalisées ont confirmé l'efficacité de la méthodologie basée sur la concertation, la proximité et la participation des jeunes en tant que partenaires et non pas des bénéficiaires, malgré que les résultats quantitatifs démontrent les limites de cette intervention. D'autre part, cet exercice nous a illustré clairement l'importance des activités facilitatrices, que le projet n'a pu programmer dans les premiers mois du projet pour différentes raisons, à cet élan, il est de grande importance de donner plus d'attention à ces activités et à la visibilité des actions menées dans le cadre des futurs projets.

Quant aux enjeux lancés par le projet SALEMM, le défis majeur sera de garantir la continuité du comité de concertation créé dans le cadre du projet, cette instance de bonne gouvernance qui représente un mécanisme de concertation de grande ampleur, de réflexion par rapport aux sujets liés à la jeunesse, ainsi qu' un espace de communication et d'échange qui facilite la diffusion d'informations et instaure les fondements d'une synergie, d'une complémentarité entre les OSC et les acteurs publics. Dans cet esprit, il est jugé opportun de doter cette instance de tous les moyens nécessaires pour garantir sa pérennisation.

Dans les futures actions, il est important d'élargir le réseau des acteurs, en intégrant les élus surtout après les réformes constitutionnelles et le rôle de plus en plus décisif de la région, les facultés, les autorités publics et le conseil national des droits d'Homme.



Témoignages :

M. Mohamed Ait Ahmed Déglué provincial de l'entraide Nationale à Béni Mellal

« C'est un projet de innovant, il propose une démarche de travail social basée sur la synergie et la complémentarité entre les divers acteurs, cette démarche qui se converge avec le changement et les chantiers de l'action sociale que l'Etat marocain entraîne de développer, je peux dire que la création des liens de communication (hors le cadre administratif limité) entre les acteurs institutionnels et les associations est un élément de réussite du projet. »

M. Brahim Dahbani Président de l'association carrefour de développement Béni

« Le projet SALEMM pour notre Association a été une opportunité pour améliorer notre expérience en service social destiné aux jeunes en situation difficile (candidats à l'immigration irrégulière), ce parcours a motivé l'association Cardev à se développer sur plusieurs niveaux à savoir l'approche de l'intervention et la construction du partenariat.

Malgré les contraintes et les difficultés rencontrées durant les différentes étapes du projet, je vois que la continuité des activités du projet est une nécessité, pour consolider et développer les composantes que le projet a pu mettre en place, et cela est possible avec les opportunités et les avantages de la régionalisation avancée.»



Mme Hanane El baraka Travailleur social relavant de l'association Solidarité

« L'association solidarité dispose d'une grande expérience en matière de l'éducation informelle, cette expérience basée sur le partenariat avec l'éducation Nationale n'était pas totalement satisfaisante et ne concrétise que partiellement la vision de l'association par rapport à l'éducation informelle, mais grâce au projet SALEMM notre association a pu concevoir et mettre en place un projet de l'éducation informelle adapté aux ambitions »

M. Nabil Matqal Président de l'association OPEM Khouribga

« Les jeunes khouribguis viennent avec des problématiques très variées, pour eux l'animation sociale est toujours considéré un lux comme occupation du temps mort, mais grâce au projet SALEMM l'association noué un lien de communication avec ces jeunes, tout en essayant de les pousser à poser des questions sur leurs avenir, à acquérir des habilités sociales capables de les aider à retracer leurs chemins. »

