

Projet Forum Civil Démocratique Marocain

Plan triennal des activités du FCDM 2007-2009

Ce document est le résultat de longues discussions au sein des différentes instances du FCDM. Il a bénéficié des efforts de plusieurs militants du Forum : ceux qui en ont rédigé plusieurs parties, ceux qui l'ont enrichi de leurs observations ou de leurs critiques. Il reste bien entendu, jusqu'au bout ouvert, à tous les apports qui ne pourront que l'améliorer.

Introduction

Le F.C.D.M entend d'abord se définir par sa vision d'avenir et sa volonté de s'ériger en projet structurant. Au delà de l'accompagnement, de la sensibilisation, de l'orientation de la société civile marocaine considérée par les uns comme en pleine émergence, et par d'autres comme un acteur déjà mûr, le F.C.D.M entend s'ériger en centre de référence que les acteurs associatifs, sociaux, économiques, culturels et politiques comptant au Maroc, devraient prendre en considération, en particulier concernant pour l'essentiel des politiques publiques sociales du pays.

Le FCDM ne peut atteindre cet objectif seulement par la taille de ses projets ou l'effectif des associations qu'il fédère, mais surtout par la hardiesse de ses initiatives actuelles et à venir, la détermination des ressources humaines et de ses militances, sa capacité à mobiliser des ressources financières et humaines, son aptitude à anticiper les changements, sa fermeté à agir dans la perspective d'une démarche recherche—action—rétroaction.

Pour ceux et celles qui travaillent au sein du Forum et oeuvrent pour le hisser par leur travail, leur volonté, leur dévouement, leur sacrifice et leur abnégation, le projet structurant qu'il constitue représente un motif de fierté. Mais l'appartenance au Forum comporte également une exigence forte car il ne s'agit

pas seulement d'être un centre de référence mais avant tout, aujourd'hui, d'aller vers la construction d'un label qualité valorisant l'Éthique et la Déontologie, et influant réellement sur le terrain.

Ainsi le Forum pourra-il consolider son avancée et participer pleinement à un processus de développement ambitieux, maîtrisé, cohérent, et constituer un modèle de référence et une véritable locomotive dans le secteur des ONG ? Telle est la perspective que nous nous sommes dessinées.

Le présent texte tente de proposer une démarche, aussi dépouillé, aussi programmatoire que possible. Il est clair que le « que faire » que nous essayons de développer entend être pragmatique et réaliste.

L'objectif de ce texte est d'inciter la militance FCDM à :

- définir, ou re-définir projet du FCDM
- déterminer les orientations générales du FCDM
- entamer l'élaboration d'un plan stratégique dynamique, ouvert, évolutif, afin de permettre la « structuration » permanente du Forum

Premier chapitre

Cette première partie du texte, tente d'esquisser une analyse de la situation du Forum à l'heure actuelle en examinant l'état des lieux tel qu'il se présente et les difficultés qui s'en dégagent, ainsi que les perspectives qui s'annoncent.

1 Éléments de diagnostic

2 Choix de la restructuration

3 Quelques orientations déterminantes

4 Résultats attendus et approche retenue

1. Éléments de diagnostic du point de vue organisationnel

Dans cette perspective un diagnostic du Forum révèle quelques caractéristiques.

Tout d'abord, le Forum regroupe plusieurs associations ou ensembles d'associations. A cette étape-ci, une évaluation quantitative permet de parler d'environ 500 associations membres du FCDM. Il s'agit de la somme des

associations qui ont participé à la fondation des fédérations régionales et provinciales que nous organisons autour de ce que nous appelons des commissions régionales et provinciales, et qui varient entre 15 associations et 110, en sus de la structure FNARIL qui compte à elle seule autour de cent associations. En termes d'associations actives, nous nous situons à au moins de 250 à 300 associations opérant effectivement sur le terrain.

En second lieu, il s'impose d'observer aujourd'hui l'absence de profil spécifique commun (thématique - géographique - juridique - revendicatif ...) entre les différentes composantes du Forum. Mais il s'agit là aussi, en plus des difficultés qu'implique sa gestion, incontestablement d'un élément de force délibérément recherché au moment de la fondation du FCDM, vu les objectifs qu'il s'est assigné depuis le début.

Tertio, à cette hétérogénéité identitaire correspond une diversité des intérêts de fait en raison des multiples enjeux d'ordre locaux, régionaux, nationaux, internationaux ..., et qui s'imposent au réseau qu'il le veuille ou non.

A ces divers éléments, il convient d'ajouter la relative faiblesse des dynamiques régionales et la quasi absence d'initiatives régionales.

Il faut souligner aussi le déficit d'institutionnalisation qui prévaut au sein des entités associatives constituant le Forum. Bien que l'adhésion des associations au forum apparaisse elle-même comme un signe de maturation, il est clair que la viabilité du forum reste avant tout attachée à son caractère institutionnel.

Il convient de relever principalement l'absence d'un plan stratégique, à même d'orienter les travaux aussi bien de restructuration, d'institutionnalisation de communication, que d'élaboration des projets, de mise en œuvre, d'action plus au moins ordinaire...

2. Choix de la restructuration.

La restructuration continue de notre espace organisationnel fait partie de l'ordre des choses au sein du Forum, car :

- faire partie du Forum, signifie dès le départ que l'on accepte de travailler ensemble, de déployer des efforts d'apprentissage continus cherchant à amorcer le processus de changement à travers des propositions alternatives émanant d'une réflexion collective.
- faire partie du Forum, signifie aussi d'accepter de se restructurer, de se mettre à niveau dans le sens de stimuler une dynamique interne (transversale - horizontale), non pas nécessairement en termes de rupture, mais dans la

perspective d'une continuité se basant sur l'accumulation et la capitalisation des acquis.

Il est clair que la restructuration continue du Forum ne peut être qu'utile et ce à plus d'un titre : les raisons de la restructuration sont aussi nombreuses que diverses. En effet, un travail permanent de restructuration permet de :

- mieux se protéger, face aux évolutions, défis et aléas du futur ;
- tenter de transformer les synergies en forces motrices, innovatrices ;
- redéfinir et affiner régulièrement sa raison d'être, sa mission, ses objectifs ;
- définir des stratégies pertinentes assurant une participation réelle des parties prenantes ;
- agir dans la transparence et la cohérence avec soi-même et avec les autres ;
- valoriser ses atouts et corriger les faiblesses, de s'adapter, d'évoluer ;
- élever le niveau d'efficacité ;
- améliorer les méthodes, et de réaliser des interventions de qualité.

Précisément, l'efficacité d'une association dépend de l'interaction entre différents niveaux de gestion.

- Le premier concerne la raison d'être de la structure, la vision, la mission et les choix stratégiques.
- Le second concerne les systèmes, les outils et les procédures de gestion: d'où la nécessité de l'élaboration d'un manuel de procédures.
- Le troisième niveau concerne les ressources humaines à savoir leur gestion ainsi que les compétences qui devront être développées (politique, programmes, modules de formation...)

Il s'agit de passer à une étape de planification stratégique en tant que démarche participative consistant à apporter un nouveau regard sur ces niveaux en interaction entre eux. Une association qui planifie « stratégiquement » ne se prépare pas seulement à faire face à l'avenir mais elle le prépare. L'avenir n'est jamais un fait accompli. Il peut être non seulement anticipé, mais aussi être façonné selon les orientations des personnes ressources et des associations.

Une enquête visant l'analyse de la demande, les attentes initiales provenant des associations adhérentes au forum doit être conduite (voir le questionnaire ci-joint). Le résultat du traitement de ses données est décisif quand à la conception d'une politique de formation, de son contenu, des choix, des conditions de son déroulement. Il s'agit de dépasser la vision classique qui considère que les besoins en formation sont comme des manques ou des écarts entre le vécu et le souhaitable susceptible d'être comblé par une formation adéquate. Il s'impose de concevoir la formation en tant que vecteur de changement, d'innovation, de révolution même au sein des pratiques associatives. Un tel

objectif reflète la volonté des militants du FCDM de se démarquer, de se constituer en tant que référence.

Aussi il faudrait rappeler que l'intitulé, les objectifs, les créneaux concernant le volet formation sont élaborés en liaison avec la mise en œuvre de la procédure qui a été jugée comme la plus appropriée (questionnaire, dépouillement, analyse...).

La présente démarche se veut participative et compte sur l'implication active de l'ensemble des associations adhérentes au Forum. Le respect des dates et échéances fixées pour chaque activité facilitera la tâche de la cellule chargée du suivi.

Pour consolider sa progression et constituer une référence et un modèle, Le Forum entend développer une capacité stratégique reposant sur :

- La définition, l'explication et la diffusion d'orientations générales : d'objectifs, de priorités, politiques et systèmes de valeurs ;
- La maîtrise des décisions stratégiques;
- Le contrôle stratégique;
- Le développement et la gestion des Ressources Humaines;
- Une différenciation des rôles, du Bureau national, des Bureaux régionaux, leurs rôles propres et les rôles en leur sein, tout en assurant une plus grande ouverture sur l'environnement;
- Une coordination des rôles suffisante pour créer une cohérence globale des décisions et du fonctionnement, La mise en place du plan stratégique n'a de sens que si elle s'accompagne d'un renforcement de la cohésion d'ensemble ;
- Une flexibilité permettant de réagir rapidement aux impulsions externes.

Réactualisé périodiquement, le plan devra permettre de constater la manière avec laquelle des objectifs sont atteints, dépassés ou irrémédiablement inaccessibles.

3. Orientations générales

Il reste à définir les grandes orientations de la mouvance, avec l'ensemble des segments qui se regroupent sous le sigle du FCDM, et qui se rattachent de manière parfois organique ou opérationnelle et quelques fois fonctionnelle à des activités de type développement social, culturelles, ou même scientifiques.

Il est clair que l'œuvre de cet ensemble de ce genre vise à impliquer et à animer, une société « civile » qu'il entreprend de constituer en réseau, de sensibiliser, de rassembler, d'organiser, de motiver, de dynamiser.

Ces actions se développent à travers plusieurs grandes catégories d'actions, en plus d'un axe dont la nature des activités est plus particulière et qui concerne les provinces du Sud. Il va sans dire que dans l'ensemble de ces démarches, critiquer, dénoncer sont menées de manière coordonnée par le réseau.

1. Un travail de formation, d'encadrement, de communication, de conscientisation, de perfectionnement, et d'animation (appui aux bonnes réformes en cours en particulier celles de l'Etat, mais aussi les réformes viables du gouvernement, aux bonnes initiatives de la société..). Le Forum se doit de stigmatiser les démarches inappropriées ou mauvaises. Il doit aussi chercher à jouer le rôle d'une source crédible de propositions, de facilitation, et d'accompagnement.

2. Un travail de développement social sur le terrain avec une problématique claire, un projet social réfléchi, pensé, approprié, par l'ensemble des membres, sympathisants et compagnons de la mouvance, et basé sur une approche modernisante, une philosophie du progrès et de l'intégration de notre pays dans le mouvement de l'histoire :

- par le réseautage, essayer de parvenir à une situation d'équilibre par rapport aux grands ensembles politiques, sociaux, civils, économiques et culturels.
- par la mise en place d'un acteur associatif majeur, fonctionnant quantitativement et qualitativement comme un intervenant intégré, qui compte dans l'orientation des politiques publiques. Aussi, à cette fin, le réseautage ne signifie pas simplement une forme de coordination, mais aussi un acteur au sens plein du terme.

3. Un travail théorique de connaissance scientifique, d'accompagnement par le savoir, de prospection des voies possibles et ouvrant de perspectives théoriques et pratiques, parallèlement à l'action de terrain : il s'agit d'un besoin en soi pour agir, et d'un besoin pour asseoir la légitimité de l'action, sa crédibilité, sa pérennité.

4. Un travail de développement des partenariats dynamiques, comme espaces de rayonnement ayant un impact sur la réalité.

5. Développement d'un programme spécial pour les provinces du Sud pour mettre notre concept de politique civile au service de l'intégration nationale, une de nos valeurs premières, fondatrices.

4. Résultats attendus et approches

1. Sur le plan organisationnel : continuer le travail de tissage, d'émaillage : couvrir l'ensemble des régions, mais suspendre en temps nécessaire l'extension pour mieux maîtriser le processus de la croissance du Forum, par la structuration institutionnelle, la formation, la réalisation finalisée des projets initiés, la participation de l'ensemble des instances et des membres ;

2. Mais il convient également de s'astreindre à l'exercice de manière continue d'interrogation sur notre identité, notre place, notre rôle dans une société en constante mutation. A cette fin, non seulement la consultation sur le référentiel sera poursuivie, mais il faudra encore produire en fonction des développements politiques, économiques, sociaux, des positions claires ; responsables sur les grandes orientations qui intéressent notre pays.

3. Sur le plan programmatique : outre la question de la détermination de l'identité de la mouvance, il s'agit de mettre en place plusieurs plates-formes thématiques : donner du sens, mieux cibler au niveau des objectifs (qu'ils soient périodiques ou stratégiques), au niveau de la population, assurer le développement organisationnel, qu'il s'agisse des moyens matériels ou financiers), mais surtout chercher à promouvoir l'être humain.

a. Une plate-forme concernant les questions économiques et sociales ;

b. Une plate-forme relative aux questions sociales ;

c. Une plate-forme relative aux droits fondamentaux et aux institutions ;

d. Une plate-forme à la culture et à l'éducation.

Approche choisie

- Il s'agit d'un processus par étapes enchaînées dans le temps et dans l'espace.

Etape1 : Atelier National

- Déterminer la mission – reformuler les objectifs.
- Elaboration d'un débat au sein du réseau pour consolider le plan stratégique 2007-2009.

Etape 2 : Concertations

- Concertation avec les bureaux régionaux au sujet de contenu, avancement de plan Stratégique régional.
- Visite de restitution de la version définitive du plan stratégique (au niveau de chaque B.R.).
- Réunion élargie de Bureau National pour valider le plan stratégique National

- Validation du plan stratégique lors du Conseil administratif et du Conseil national de janvier 2007.

Etape 3 : Exécution

- Entamer la phase d'exécution.
- Mobiliser des ressources
- Former
- contacter des partenaires

Deuxième chapitre

Le Plan Stratégique

Donner du sens pour mobiliser l'énergie collective des composantes de Forum tel est le but fondamental du plan stratégique 2007-2009 qui s'inscrit dans la vision d'avenir annoncée dans ce document.

Sept grands axes dominent le plan triennal de développement proposé ici :

- Consolidation des activités actuelles du forum ;
- Gestion des ressources humaines administratives et financières ;
- Poursuivre le travail sur le référentiel programmatique ;
- Approfondir la question du référentiel identitaire ;
- Mise en œuvre d'un programme de formation des associations de développement ;
- Création de centres de coordination civiques
- Création de structures d'observation, de suivi et d'accompagnement de la vie associative ;
- Projets particuliers liés aux prochaines échéances électorales.

1. Consolidation des activités actuelles du forum. La politique de rationalisation, de valorisation et de développement des activités actuelles du Forum doit être poursuivie. La consolidation de ces activités doit être renforcée en faisant en particulier jouer les synergies entre les différents bureaux régionaux.

De nouveaux créneaux, à l'image des universités d'hiver et d'été organisées par le CERSS doivent être exploités et de nouveaux services doivent être conçus en faveur des associations adhérentes. La recherche d'un meilleur rendement des actions doit être un souci constant.

L'idée avancée et validée par deux conseils consultatifs consécutifs et est déjà mise en œuvre actuellement est celle de mille activités, soit deux activités par an au moins, menées par chacune des 500 associations qui constituent le réseau FCDM.

2. Management des ressources humaines :

a. Principes

Gestion administrative et financière (Bureau National, Bureaux Régionaux la question des permanents.....). La définition d'un style commun de management. Définir un style commun de management ne signifie pas uniformiser à tout prix et de manière rigide, ce qui serait à la fois irréaliste et réducteur compte tenu de l'extrême diversité des situations.

Il s'agit, au-delà de l'homogénéisation des procédures et des circuits d'information, de rassembler les Bureaux régionaux autour d'un certain nombre de valeurs : - Une éthique professionnelle irréprochable qui conférerait à chaque B.R une crédibilité indiscutable :

- Une image positive et valorisante qui passe par la mise en place au sein de chaque section d'une politique de communication interne et externe, pensée comme un véritable outil de gestion, élément de la stratégie.
- Une gestion des ressources humaines qui fait une large place à la motivation, à la mobilisation des compétences, à la reconnaissance des mérites, à l'équité dans la sanction comme dans la récompense.

Le Forum ne doit plus fonctionner ou être perçue comme une somme d'actions ou de projets ou une addition des bureaux, mais comme un ensemble solidaire et cohérent. C'est tout le sens de la mise en place du plan stratégique (moyen et non pas fin) qui devrait permettre de :

- Prendre des décisions claires, cohérentes et compréhensibles pour tous;
- Fixer des objectifs ambitieux et réalistes;
- Etablir des priorités
- Planifier des projets;
- Elaborer des plans d'actions;
- Développer des moyens d'actions;
- Indiquer les moyens de contrôle des actions;
- Mobiliser les ressources.

L'évaluation des performances ne doit pas se faire selon les critères quantitatifs mais doit prendre en compte également l'aptitude de chaque entité à privilégier les aspects qualitatifs. Dans un environnement économique et social en pleine mutation où la compétition entre les associations sera plus âpre et les mobilisations de ressources financières moins aisées, il deviendra impératifs, pour atteindre les résultats projetés et pour pérenniser les actions du Forum, d'ériger chacun des bureaux régionaux en modèle de gestion.

b. Organisation et communication

L'organisation du Forum devra être adaptée pour servir la stratégie. L'effort déployé par le Forum afin de développer un style de management (participation, concentration, responsabilisation, délégation,...) devra être renforcé. Le processus de planification stratégique doit aboutir à des réponses organisationnelles définissant aussi bien les responsabilités du Bureau National, des Bureaux Régionaux et des délégations du Bureau National vers les Bureaux Régionaux, et la création le cas échéant de structures transversales.

Les réponses organisationnelles doivent indiquer notamment les responsabilités des différents niveaux Bureau National et Bureaux Régionaux dans les domaines de :

Stratégie	Finances	Ressources Humaines
Prospective	Financement	Formation
National	Trésorerie	Embauche
International	Budget	Rémunération
Partenariats	Contrôle budgétaire	Motivation
Documents contractuels et conventions		

Fonctionnement	contrôle	Communication
Gestion	Audit	Communication
Pilotage de l'action sur le terrain	contrôle budgétaire	interne
Gestion de projets	Contrôle de gestion	externe
Animation de débats publics	Contrôle stratégique	image
publications		

- Mise au point de manuels de procédures. Voir cahiers des procédures.
- Communication interne ou externe. Voir annexe
- Projets et partenariats.

3. Référentiel programmatique

Le Forum civil démocratique Marocain organise des forums de réflexion politique, civile, syndicale et économique¹. Il compte poursuivre le travail entamé depuis trois ans d'interrogation sur les éléments de problématiques qui nous préoccupent dans notre perspective de développement social, les éléments de diagnostic de territoires, et notre capacité de prise de position et de proposition.

Au niveau de la démarche dialogique, les forums sont considérés à la fois par les organisateurs (le CERSS , le MID , le FNARIL) ainsi que par les participants comme étant un exercice fondamental visant la critique , dans une perspective du dépassement, des certitudes et des dogmatismes à travers un examen réciproque,- et largement dépourvu des enjeux de force et de sens- des différentes prétentions à la validité relatives aux questions des valeurs et des préférences, autrement dit les questions du politique.

La légitimité des différentes prétentions à la validité présentées et défendues est organiquement liée aux expériences vécues et aux activités référentielles (politiques, associatives, syndicales, académiques et d'expertise)

¹ - La présente note de synthèse constitue une tentative préliminaire de restitution des travaux des forums de réflexion politique, civile et syndicale consacrés aux questions sociales (janvier 2004), économiques (mars 2004) et politiques (avril 2004), travaux qui ont été partiellement publiés dans la revue cahiers politiques

En fonction des problématiques sectorielles, les éléments du diagnostic s'articulent autour des alternatives proposées dans les domaines sociaux, économiques, politiques et culturels.

A : Vers un nouveau pacte social (le forum social)

1-Éléments du diagnostic

Il semble que les changements mondiaux actuels, imposent un cadre explicatif liant de plus en plus les déséquilibres sociaux nationaux aux ceux à l'échelle international global.

Ce cadre d'intelligibilité pourra être défini sur la base d'une prise en charge analytique et critique de plusieurs faits notamment la redéfinition du nouveau rôle de l'Etat, redéfinition s'inscrivant dans une logique contraire au modèle de l'Etat-providence.

Cette nouvelle configuration du rôle de l'Etat, et qu'on peut qualifier comme étant d'inspiration néo-libérale a généré des impacts notamment au niveau social en terme d'élargissement de la pauvreté, de la précarité à une telle échelle menaçant les équilibres sociaux fondamentaux, une des dimensions qualitatives de la précarité est celle relative aux relations du travail , à travers une mise en question fondamentale des rapports classiques entre le travail et le capital, tels qu'ils sont établis durant l'époque de l'Etat- providence.

Ce changement du paradigme a atteint également la conception de la protection sociale dans ses composantes principales (retraite, couverture médicale, assurance sur les accidents du travail et les maladies professionnelles), cette conception est désormais fondée sur la capitalisation et l'individualisme au lieu de la solidarité. L'aspect paradoxal de ce changement réside dans le fait que la crise actuelle du système de la retraite (notamment les caisses de la retraite) est en train de retarder le processus de transition vers la logique de capitalisation.

Il semble également que l'approche- droits (la reconnaissance des besoins sociaux comme étant des droits) n'est pas suffisamment prise en charge dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques sociales, ces dernières sont plutôt orientées vers une logique de mobilisation des ressources financières internes et internationales pour financer des programmes sociaux sectoriels. Outre cette considération méthodologique importante, une analyse recoupant les différents programmes des acteurs peut faire ressortir trois options fondamentales concernant la problématique sociale, ces options posent également des défis en termes d'invention des alternatifs et des solutions pour tout mouvement social exerçant la contestation légitime :

- ❖ Rejoindre la dynamique de mondialisation économique à travers la mise à niveau du tissu productif tout en réduisant le coût social de ce processus ;
- ❖ Rénover la légitimité et proposer des solutions durables à la crise d'intégration notamment à travers une mise à niveau « sociale » ;
- ❖ Assurer des conditions permettant une plus large contribution des sociétés et des gouvernements aux différents processus décisionnels relatifs à la mondialisation économique afin de réduire son effet social négatif.

Face à ce package des défis théoriques et pratiques, il est à constater que la force propositionnelle des acteurs politiques démocratiques notamment de gauche est généralement limitée en matière sociale, à titre d'exemple, l'inexistence d'une charte sociale et économique parallèle à la charte politique du bloc démocratique.

2-Pistes pour une stratégie d'action

Au niveau de la construction d'un agenda revendicatif convergent, il sera légitime de poser la question relative aux conditions de conciliation entre les revendications syndicales légitimement exprimées par les représentants des salariés et des fonctionnaires d'une part et les besoins sociaux à satisfaire selon la perspective de lutte contre la pauvreté.

Loin de prétendre définir des lignes structurées d'action, il convient pour cette plateforme de se contenter de relever quelques problématiques liées à la construction des stratégies d'action, selon cette perspective, le premier défi discursif et pratique qui s'impose est celui des conditions du passage d'une logique contestataire à une logique propositionnelle.

La construction d'une stratégie d'action dans le domaine social passe également par l'invention permettant d'institutionnaliser le débat sur les problématiques liées au développement social, ce mécanisme peut prendre la forme d'un observatoire des problèmes sociaux avec la perspective de se transformer en une force propositionnelle en matière sociale.

B : Pour une refonte des politiques publiques culturelles

1- Eléments pour une stratégie culturelle

Il est possible, de présenter quelques pistes pratiques pour la conception d'une stratégie culturelle réaliste. Il convient d'abord de rappeler qu'une des conditions méthodologiques préalable pour toute conception d'une politique culturelle est l'amorçage d'un processus du diagnostic global qui concerne toutes les instances (étatiques et non étatiques) de production des biens culturels. Ce qui signifie le dépassement des diagnostics sectoriels et l'adoption d'une position visant à intégrer dans la grille d'intelligibilité tous les éléments du « complexe politique culturel »

(arts plastiques, théâtre, cinéma, production musicale, infrastructure culturelle, l'événementiel culturel).

Outre son caractère global, le type du diagnostic défendu par cette vision est résolument participatif. Ce diagnostic, considéré comme la pierre angulaire de toute la politique publique culturelle est censé rationaliser l'ensemble des moyens mis à la disposition des acteurs pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques culturelles, dans ce sens la contribution des centres de recherches spécialisés dans l'animation des ateliers du diagnostic participatif est vivement souhaitée.

Afin d'officialiser le processus de concertation- participation, il est proposé de constitutionnaliser le Conseil Supérieur de la Culture. Ce conseil sera un espace d'élaboration concertée et participative des politiques culturelles. La constitutionnalisation de cet espace, d'une part, aura un impact positif sur le statut de l'agenda culturel dans les politiques publiques globales, et, d'autre part, institutionnalisera la discussion et la délibération sur les questions des politiques culturelles.

Il est logiquement supposé que ce diagnostic global débouchera sur un processus d'élaboration participative d'une charte culturelle nationale. Il est proposé également d'articuler cette charte autour de trois axes au moins : réactivation du rôle socialisateur (en termes culturels) de l'école, la création des départements pour l'étude de la culture marocaine, et la formation en matière de l'action culturelle. Le troisième pilier de cette charte sera consacré au rôle des médias.

Une autre série de propositions concerne les politiques linguistiques. Dans ce cadre, il est souhaité que toute reconnaissance de la diversité linguistique, sera définie comme étant un accès des trois grandes langues amazighes au statut des langues nationales, et ce afin de réduire les risques des distorsions communicationnelles et identitaires liées à toute tentative d'imposer une seule langue amazighe normative. Est également souligné la nécessité de consolider la place des langues étrangères (notamment l'anglais et l'espagnol) dans les curricula afin de combler le retard en matière de la recherche scientifique.

La mise en œuvre d'une nouvelle politique culturelle nécessite également de soutenir l'initiative privée à travers l'encouragement de l'investissement privé dans le secteur culturel, plusieurs actions peuvent être entreprises en partenariat avec le secteur privé. La réouverture de l'institut des études sociologiques ou le renforcement de l'infrastructure cinématographiques peuvent être cités comme exemples dans ce sens. D'une manière générale, l'investissement partenarial dans l'infrastructure culturelle est censé renforcer le « plaidoyer culturel » au sein de la société. L'implication du secteur privé doit être également accompagné par une augmentation de l'investissement public dans la culture, ainsi est-il proposé de consacrer 1% du PIB à la culture conformément aux dernières recommandations de

la conférence de Mexico sur les politiques culturelles organisée récemment par l'Unesco.

La conception d'une nouvelle politique publique culturelle implique également une refonte de l'organisation interne de l'autorité gouvernementale chargée de la culture. Il est possible, par exemple, de recentrer l'organigramme administratif du ministère sur deux fonctions stratégiques : la stimulation des processus de production culturelles, et la mise des structures d'accueil et de production à la disposition des professionnels de la culture. Ce recentrage prend également considération de la nouvelle configuration du secteur culturel, actuellement vécue dans les pays développés.

C : Réformes politiques et institutionnelles

1- Eléments du diagnostic :

Comparé aux révisions constitutionnelles antérieures, les demandes actuelles de la réforme constitutionnelle se posent dans un contexte de transition. Il est dès lors possible de considérer la constitution de 1996 comme un moment essentiel dans le processus de transition. Cette considération préliminaire prend également note du fait que la qualification du contexte politique marocain actuel comme transitionnel n'est pas partagé par tous les acteurs et académiciens. La comparaison du processus actuel avec d'autres expériences de transition comme le cas espagnole par exemple reste néanmoins possible.

La conjoncture post 11 septembre et 16 mai a remis sur la sphère du débat public un des sujets les plus sensibles dans l'agenda des réformes constitutionnelles à savoir la redéfinition des rapports entre l'Etat et la Religion, y compris l'impact de cette redéfinition sur l'article 19 de la constitution et la commanderie des croyants. Il convient de rappeler que l'investissement de la sphère symbolique religieuse par la royauté a acquis depuis longtemps l'assentiment implicite d'une large partie du mouvement national. Une logique similaire s'applique à la réactivation du rôle arbitral de Roi après 1962. Il est également facile de constater que la monarchie a acquis une certaine maîtrise au niveau de la fonction interprétative à travers ses différentes utilisations de l'article 19 de la constitution à partir de 1970 et particulièrement après 1983.

L'analyse des différents produits discursifs des acteurs politiques démontre que les revendications relatives aux réformes constitutionnelles constituent une priorité dans l'agenda politique des partis ayant le statut d'opposition. Ces revendications deviennent moins prioritaires lors de l'accès d'un parti d'opposition à la gestion publique (cas des partis du bloc démocratique et leurs mémorandums de 1992 et 1996). On constate néanmoins une appropriation grandissante de la revendication des réformes constitutionnelles respectivement par les acteurs civils, les partis de l'opposition parlementaire, la gauche radicale ou par des groupes exerçant la

contestation sur la base d'un référentiel religieux. Ce constat ne change en rien le fait que les revendications des réformes constitutionnelles sont partagées par les élites politiques et civiles. Mais il semble que les différentes forces politiques revendiquant les réformes constitutionnelles ont raté plusieurs conjonctures propices à l'avancement de leur cause, il suffit ici de citer les moments d'alternance et de la succession.

Une lecture transversale des différentes temporalités de la revendication des réformes constitutionnelles démontre également que la présence permanente de la problématique constitutionnelle dans l'agenda des demandes de plusieurs partis politiques marocains par la marginalité relative de cette problématique dans l'agenda du mouvement national à l'époque du protectorat, exception faite des écrits de Belhassan Ouazzani.

Il semble par contre que la monarchie avait une conception claire en matière constitutionnelle et cette conception est fondée sur le rôle central de la monarchie au niveau des équilibres constitutionnels fondamentaux, il est donc possible de conclure que la constitution de 1962 constitue en quelque sorte une horizon indépassable pour toutes les constitutions ultérieures.

2- Eléments pour un nouveau pacte politique

Dans l'état actuel, il semble que la construction participative d'un nouveau pacte politique reconstituant le lien politique, requiert comme condition préalable une réflexion, d'une part, sur les possibilités de résoudre la tension essentielle entre l'aspect fonctionnel- polémique lié à l'usage de la démocratie dans la littérature des partis issus du mouvement national, et d'autre part, sur la démocratie comme choix philosophique définitif de l'Humanité et comme réponse définitive aux besoins humains.

Sur le plan pratique, et concernant la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles actuelles. A travers la production des lois organiques et ordinaires qui complètent et mettent en œuvre des dispositions de la constitution actuelle, une loi ordinaire peut par exemple définir les compétences du premier ministre notamment celle relative à la constitution du gouvernement, tout en précisant l'étendue de l'action gouvernementale dans la période séparant la déclaration des résultats des élections législatives et la formation du nouveau gouvernement. La pratique constitutionnelle et politique comparée a inventée la notion des affaires courantes que le gouvernement sortant était censé gérer durant la période transitoire. Il est temps d'implanter cette notion dans le système constitutionnel marocain. Cette implantation aura des retombées positives en terme d'interprétation plus parlementariste de l'article 24 de la constitution en liant davantage la décision politiques aux résultats des urnes. Dans le même sens, il convient de renforcer le caractère parlementaire du régime constitutionnel et de réfléchir à la possibilité de réactiver l'initiative parlementaire en matière de la révision constitutionnelle prévue

par l'article 103 de la constitution actuelle. Ces propositions démontrent qu'il est nécessaire de dépasser l'horizon de la constitution de 1962 pour fonder une réforme constitutionnelle cohérente.

Il est à souligner également qu'au delà de l'ingénierie constitutionnelle, des questions élémentaires doivent fonder tout package global des propositions constitutionnelles. Parmi ces questions figure celle de redéfinir les rapports entre le politique et le religieux qui revêt un aspect stratégique tant pour la monarchie que pour les partis politiques.

L'offre des réformes constitutionnelles doit être reformulée dans le cadre d'une conception plus large de la réforme de l'Etat. Il s'agit notamment de la réforme de l'administration dans un sens participatif et orienté vers les usagers, de la réforme de la justice et de la refonte de la gouvernance sécuritaire. Il est important aussi de réactualiser le texte constitutionnel actuel pour y intégrer la nouvelle donne de l'autonomie des provinces du sud. Ceci concerne également les institutions constitutionnelles qui ne sont pas encore mis en place comme le conseil économique et social. D'autres déséquilibres constitutionnels sont à corriger notamment le bicaméralisme caractérisé par une quasi-égalité entre les deux chambres parlementaires. La réforme constitutionnelle doit reconsidérer et doit réduire les compétences de la deuxième chambre.

En terme de sécurité constitutionnelle, il s'avère urgent (vu le contexte actuel) de sécuriser certains acquis modernistes (comme la conception de la famille définie par le nouveau code de la famille) afin de mettre ces acquis à l'abri des changements des majorités parlementaires notamment dans le cas de l'avènement possible d'une majorité parlementaire conservatrice. L'élargissement du débat public sur la réforme constitutionnelle requiert en outre de donner plus de visibilité aux propositions de la réforme constitutionnelle émanant de la société civile (voir par exemple les travaux du mouvement pour la revendication d'une constitution démocratique). Le but est de contribuer à la refonte des rapports entre les gouvernants et les gouvernés. Cette refonte implique avant tout un élargissement du contrat politique, et une institutionnalisation- constitutionnalisation plus avancée des rapports entre les gouvernés et les gouvernants, en donnant aux acteurs politiques des garanties sur le caractère définitif du choix démocratique.

D : Défis de l'économie marocaine : productivité et compétitivité dans une économie mondialisée

1- Eléments du diagnostic

Un des raccourcis méthodologiquement fiables pour diagnostiquer le tissu productif marocain est l'entreprise. Elle constitue 95% de ce tissu, génère 50% des emplois dans le secteur privé et exporte 31% de ses produits mais ne crée que 19 % de la valeur ajoutée.

Sur la base de cette situation paradoxale, il est possible d'identifier certains facteurs expliquant les difficultés rencontrées par les entreprises marocaines. A ce titre, notons la persistance de la logique rentière et familiale, particulièrement dans des secteurs productifs et le déficit constaté à différents degrés du tissu productif marocain pour ce qui est de la gestion et de la capitalisation (en dépit de conversion d'une partie de la dette extérieure en facilités financières pour la petite et moyenne entreprise) et la qualification des ressources humaines. Il suffit de rappeler ici le taux de chômage qui est d'ordre de 12%. A cela s'ajoute également des facteurs structurels tels que le poids du secteur informel difficilement mesurable, la faiblesse de l'investissement interne malgré l'impact positif des centres régionaux d'investissement ou encore les difficultés procédurales liées à l'accès au financement.

La nouvelle configuration du rôle de l'Etat orienté désormais vers la régulation a eu des retombées en terme de redéfinition des relations du travail et l'amélioration de l'environnement normatif et réglementaire de l'investissement (réforme de la justice commerciale par exemple).

L'entreprise marocaine dispose néanmoins de points forts puisqu'elle contribue à la création d'emplois et à la stabilité sociale. Elle commence également à acquérir une capacité accrue d'adaptation et de valorisation des ressources locales. Elle pourra donc constituer un partenaire dans toute démarche collective visant à humaniser la mondialisation.

2- Eléments pour gagner le pari de la compétitivité et la mise à niveau du tissu productif

Il semble qu'un des impacts structurels des accords de libre-échange est, d'une part, celui de recentrer l'économie marocaine dans les secteurs productifs hautement compétitifs, et d'autre part, celui de généraliser la démarche qualité. Dans ce sens, il est proposé d'explorer des niches sectorielles à forte valeur ajoutée comme le tourisme rural et écologique, l'agriculture biologique, la valorisation des produits miniers et halieutiques, le logement social, les nouvelles technologies d'information et de communication mais aussi les métiers de l'Offshoring.

La compétitivité suppose également d'établir des liens plus organiques entre le tissu productif, le système de la Recherche-développement et la Science-technologie. Le concours public et privé national et international dans ce domaine est vivement souhaité, afin de rationaliser la décision d'investissement.

Il convient aussi de renforcer la gouvernance en matière économique en instituant des mécanismes de concertation, l'institutionnalisation de ce processus peut commencer, par exemple, par l'organisation d'un dialogue national sur les accords de libre-échange.

E : Suivi des forums et organisation des consultations nationales :

L'objectif est d'explicitier le référentiel programmatique, de le décliner en un ensemble de repères pouvant orienter l'action.

Quatre grands axes, économique, social, culturel et politique semblent structurer cette perspective de choix, d'orientations, de priorités et de propositions. Ces dernières se traduiront en pratique par l'organisation de cinq grandes consultations nationales.

1- Consultation Nationale sur l'Economie :

Mots clés :

Secteurs primaire, secondaire, tertiaire, commerce extérieur, Accords de libre échange, fonctions de l'Etat, monopole compétition, compétitivité, environnement juridique, PME-PMI, gouvernance du secteur privé, recherche – développement, dialogue social, le rating social, le critère social en tant que critère d'évolution de l'entreprise, le socialement correct, Economie sociale : lutte contre la pauvreté, micro- crédit, auto emploi, économie rurale, secteur coopératif.

Eléments pour une problématique

Il est possible pour ce qui concerne le Maroc de reconstruire la problématique du développement économique à travers des questions–entrées relatives à l'impact de la mondialisation économique sur les économies nationales. Il convient d'abord d'évaluer les marges de manœuvre dont dispose le Maroc pour mettre à niveau son économie. Cette entrée nécessite d'appréhender la réalité économique en terme d'activités des secteurs productifs et en terme d'emploi et de pauvreté au delà des indicateurs macro-économiques. Quels impacts économiques peut on attendre des accords de libre-échange conclus avec l'Union Européenne, les Etats-Unis et d'autres ? Quelle stratégie adopter vis-à-vis d'autres partenaires tel que l'Asie, l'Afrique et le Moyen Orient ? Sur quels secteurs productifs doit-on se focaliser pour gagner la bataille de la compétitivité et conquérir de nouveaux marchés ? Quelle gouvernance des secteurs publics et privés, susceptible de libérer les initiatives nationales, d'attirer les investisseurs, et de produire davantage de richesses au profit de tous ? Est-il possible d'identifier les obstacles structurels entravant la création de la valeur ajoutée et la stimulation des investissements internes ?

Sur la base d'éléments du diagnostic et de la problématique formulée, il est possible d'articuler cette consultation autour des sous- axes suivants : L'impact de la mondialisation sur l'économie nationale, l'analyse sectorielle de l'économie nationale et l'état de l'économie sociale.

2- Consultation Nationale sur le social (I et II) :

Mots clés :

Emploi, lutte contre le chômage, législation du travail, institutions, dialogues, intermédiations,

Assurance, prévoyance sociale, couverture médicale, retraite, prise en charge du 3ème age, équité, Politiques de santé, système de santé de base, hôpitaux, programmes, le médicament, administration de la santé, Discours, état des lieux Education, formation, recherche, secteurs de l'enseignement, formation des cadres et formation professionnelle, administration de l'éducation, politiques pédagogiques, didactiques, programmes,

La recherche, infrastructure, approche, ressources, objectifs, recherche fondamentale et recherche appliquée, agendas, diaspora scientifique, valorisation de la recherche, public/privé

Lutte contre l'analphabétisme, la question linguistique, le problème de l'évaluation

Logement et équipements sociaux, cadres de vie, équipement, équipements sociaux, infrastructures, accessibilité

Genre et politiques publiques, femmes, jeunes, sport, personnes à besoins spécifiques

Éléments pour une problématique

Il est possible de construire quelques axes problématiques sur la base d'éléments du diagnostic présentés ci-dessus.

Une des problématiques fondamentales, est celle relative à la perspective déterminante des politiques sociales et économiques, autrement dit, il s'agit de définir la variable indépendante : économique, culturelle, éthique politique ou sociale.

Cette problématique d'ordre pratique comporte également des retombées pratiques sur les politiques économiques : comment concilier les exigences d'une politique économique post-protectionniste garantissant les conditions de compétitivité et le défis liés à la survie de l'entreprise nationale et la préservation de l'emploi ?

Au niveau des stratégies d'action civile et associative, est-il possible d'évaluer l'impact de la nouvelle configuration du rôle de l'Etat sur les stratégies des associations, des syndicats et les collectivités locales dans le domaine du social ? Dans quelle mesure peut-on accepter une nouvelle ingénierie des politiques sociales fondée, d'une part, sur le rôle catalyseur de l'Etat et, d'autre part, sur la reconnaissance d'un rôle substitutif (mais d'une ampleur grandissante) des acteurs non- étatiques dans la prestation des services sociaux ? Cette nouvelle « division du travail » n'est-elle pas conditionnée par des contraintes (rareté des ressources,

pression démographique) limitant la possibilité d'élaborer une politique sociale globale dépassant les interventions sectorielles ? Est-il encore possible de stimuler l'accumulation des richesses et de renforcer la position des « classes moyennes » dans un contexte de globalisation menaçant prioritairement la petite et la moyenne entreprise ?

Il semble donc que l'étendue et la richesse des différents aspects de la problématique du social imposent l'organisation de deux consultations, la première sera consacrée au genre, développement et éducation, la deuxième consultation portera sur l'emploi, le système de protection sociale, et l'Habitat.

3. Consultation Nationale sur la Culture :

Mots clés :

Communication, état des lieux, compétences, expertise, contenus, l'accès aux médias

Discours et politiques culturelles

Éléments pour une problématique

Est-il encore pertinent d'adopter une perspective ontologique et de mettre en question l'existence d'une politique culturelle différenciée ? Sera-t-il plus judicieux sur les plans analytique et critique de reposer plutôt la question en terme de la nature des politiques culturelles entreprises depuis l'indépendance ? Est-il suffisant de se contenter d'une réflexion sur quelques éléments composant l'univers sémantique du concept- culture (civilisation, spécificité, universalisme, appartenance) au lieu de déployer des efforts réflexifs sur les questions pratiques de la politique culturelle en terme de stratégies, de modalités de gestion et de programmes ? De ces questions d'ordre pratique découlent également d'autres problématiques concernant la position des cultures locales par rapport à l'environnement national et international, ainsi que les rapports entre les élites culturelles « centrales » et « locales ».

3- Consultation Nationale sur le politique :

Mots clés :

Démocratisation (Institutions, Constitutions, développement politique), Réforme de l'Etat (décentralisation, régionalisation, séparation verticale des pouvoirs, redistribution des compétences, réforme administrative), Représentation, Elections, Aménagement- régulation du champs politique, Participation citoyenne et Société civile, Etat de droit, Droits de l'Homme et

Etat, Société et Religion (Etat et Religion, la religion comme vécu social, politiques religieuses de l'Etat et politiques oppositionnelles, contestataires).

Éléments pour une problématique

Sur la base d'éléments du diagnostic avancés ci-dessus, il est possible de dresser une série de questions problématiques. Une des questions fondamentales est la pertinence explicative de la notion commune de la constitution telle qu'elle a été développée dans la théorie constitutionnelle représentative et libérale concernant le cas marocain. Un autre aspect de la problématique est celui de la construction d'un cadre analytique global pour comprendre les pratiques constitutionnelles quotidiennes des acteurs politiques (gouvernants, intermédiaires, contestataires), les différentes perceptions du statut de la constitution par les différentes catégories sociales ainsi que la place de la réforme constitutionnelle dans cet agenda global appelé communément : Réforme de l'Etat, particulièrement dans le processus transitionnel actuel. Est-il également possible de positionner ces revendications par rapport à celles relatives à la redistribution des ressources, ou à la réforme administrative largement revendiquée par des différentes catégories d'utilisateurs.

Comment évaluer l'impact des révisions constitutionnelles successives (1970-1996) sur la place du législatif au sein des équilibres constitutionnels fondamentaux. Il convient également de poser des questions plus générales comme la comparaison entre la conception de la problématique constitutionnelle adoptée par les réformateurs marocains au début du 20^e siècle et celle prévalant actuellement, et dans quelle mesure est-il possible d'entamer une évaluation du rôle mobilisateur des partis politiques pour garantir une large appropriation du débat constitutionnel par les citoyens ?

F : Eléments de cadrage concernant le déroulement des consultations nationales :

Afin d'assurer un meilleur traitement des données de la consultation, il est proposé de structurer les présentations selon les éléments de cadrage suivants :

- 1- Rappel concentré de l'état des lieux ;
- 2- Dégager dans une perspective analytique et critique les principaux choix publics dans le secteur concerné afin de faciliter la définition des priorités ;
- 3- Formuler un ensemble substantiel, argumenté de propositions d'actions publiques.

L'ensemble des travaux fera l'objet d'une synthèse, après la tenue de la dernière consultation, selon des modalités fixées ultérieurement et mise à la disposition de tous les participants.

4. Le référentiel théorique :

Il convient de procéder à l'approfondissement de la question de l'identité de notre mouvance, la nature de notre rôle, de notre place.

Qu'allons-nous faire ?

- Approfondir nos référents : nous avons choisi de nous départir du confort d'une position fondée sur un ancrage doctrinaire dogmatique figé. Mais cela ne signifie absolument pas que nous avons bradé nos principes et nos valeurs et que nous nous cédon aux sirènes de l'opportunisme et du sens du vent. Oui, nous estimons que nous avons une identité idéologique, un référentiel, qui nous distinguent. Cela ne signifie nullement un enfermement dans une tour d'ivoire théorique, dogmatique exclusive. Nous nous attacherons justement à souligner toute l'ouverture et l'écoute que notre posture implique, parce que nous sommes convaincus que nos valeurs sont largement partagées, même si cela s'effectue souvent de manière diffuse et « spontanée ». L'approfondissement de notre référentiel signifie une formulation plus claire de nos engagements, de la façon de nous impliquer et de l'offre de partage de cet engagement que nous diffusons dans la société, étant encore et toujours convaincus du rôle qui nous échoit dans la cité en tant qu'intellectuels, en tant que leaders d'opinion, en tant que faiseurs de discours. Ce que nous rejetons le plus est la démission, le nihilisme et le fatalisme.

- Redonner du sens à l'action : la montée des individualismes, les déceptions envers certaines pratiques qui ont caractérisé l'action politique et syndicale durant les dernières décennies, - bien que des mutations objectives profondes expliquent bien des évolutions qui ont affecté toutes les structures et les formes d'organisations idéologiques, revendicatives, communautaires et corporatives classiques – expliquent une certaine tiédeur envers l'action collective. Les débats qui animent actuellement les milieux intellectuels, souvent dans des cadres que l'on regroupe sous la dénomination générique de « société civile » reflète assez bien cette perte de repères et de grilles de lecture de nos faits citoyens et de nos actions civiques. Il s'agit pour nous, à travers le croisement de nos regards, la mise en commun de nos réflexions, le débat d'idées constructif et audacieux, de reconstruire nos discours sur la base de nouvelles données et des leçons de l'histoire, notre petite histoire, comme la grande histoire humaine et universelle qui nous environne. Ce sera à ce prix que les accumulations pourront se réaliser et que nous pourrons donner plus de visibilité à notre discours, à nos discours, sachant que nous ne nourrissons aucune nostalgie envers un quelconque monolithisme et encore moins à une pensée unique labellisée moderniste. Dans cette entreprise qui vise à donner du sens à notre action, il s'agit au minimum de s'entendre les uns les autres, de mettre en place les courroies et les vecteurs de communication adéquats, de multiplier les cadres et les opportunités de débat et d'échange, de favoriser les publications d'opinion et de débat...

- Remplir les fonctions d'intellectuels dans la cité : le profil prédominant parmi les acteurs de la vie civique que nous sommes est celui de l'intellectuel, du

cadre supérieur et moyen, des fonctions libérales, des managers politiques, syndicaux et associatifs. Partant de ce constat, les fonctions premières que nous nous sommes assignées, de manière formelle et volontariste parfois, et de manière empirique et implicite le plus souvent, consistent à introduire dans nos manières de penser et d'agir davantage d'expertise, de technicité et de scientificité. Débarrasser nos discours des généralités, des extrapolations réductrices et des effets de manche, en les enrichissant d'argumentaires cohérents, de données recoupées et vérifiées et d'analyses pertinentes et d'autorité. C'est un enjeu intellectuel de fond qui est à même d'assurer à nos approches et aux actions qui en découlent crédibilité, durabilité et efficience. Ce sont là les fondements même de la légitimité de nos prises de parole et de nos discours dans la cité. Notre apport idéologique est d'abord et avant tout de nature intellectuel et théorique. A nous, et grâce à ces compétences intellectuelles justement, qu'il revient de trouver les articulations appropriées avec l'action de terrain. Pour paraphraser ici un intellectuel français du milieu du siècle dernier, Jean Maheu, le premier Directeur général de l'UNESCO qui disait que « le développement consiste à transformer la science en culture ». On pourrait dire, pour notre part, que « l'action citoyenne consiste à transformer les discours doctrinaires et idéologiques en savoirs ». Il s'agit, en fait, pour nous de faire de nos espaces d'échanges et de débat des espaces où la pensée est réhabilitée et son rôle d'outil de clarification et de production du sens doit être renforcé et érigé en repère absolu. Ce sera là le meilleur gage pour faire reculer les tentations de mystification dogmatiques et le sectarisme idéologique. Cependant, notre ligne de conduite ne nous autorise pas à jeter des anathèmes et des excommunications à l'égard de ceux qui ont choisi de prendre pour fondement de leur action des a priori basés sur la foi, la vertu étalonnée sous le prisme exclusif de la religion et autres considérations d'ordre moral. Nous ne nous considérons absolument pas comme des donneurs de leçons, ni des gourous, ni des mandarins doctrinaires, ni non plus des chantres de l'élitisme fondé sur la notoriété académique et scientifique. Nous sommes davantage animés par la volonté d'encourager le partage des savoirs en vue de l'éclosion des comportements et des postures civiques et citoyennes, un bien commun dont nous sommes tous comptables.

- Réaffirmer le corpus de nos valeurs référentielles : rejeter le dogmatisme idéologique, dans notre démarche, ne comporte ni reniements, ni fausses repentances. Loin de nous l'idée de tourner le dos aux valeurs qui font partie de notre histoire individuelle comme de nos espaces de convergences en tant que groupes d'intellectuels et d'acteurs politiques et socioculturels. Ce furent et ce sont toujours nos lieux de parenté et de proximité avec le combat universel mené par les femmes et les hommes animés par des valeurs similaires sous d'autres cieux et en d'autres temps. C'est notre part de parti pris, ce noyau dur irréductible et digne d'être sanctuarisé qui a trait

à la préservation de la dignité humaine, ce fameux « droit d'être debout » cher à Ernest Bloch, aux idéaux de justice et d'équité, à une certaine conception des droits de l'homme, à la célébration de l'intelligence humaine dans sa rigueur rationnelle comme dans fulgurances créatives, à la reconnaissance des véritables leviers du progrès humain comme à la nécessité d'investir les savoirs contemporains et les accumulations historiques dans l'amélioration des gouvernances des groupes et des sociétés. Oui, il s'agit bien d'une sensibilité de gauche si l'on tient compte de la genèse et des impulsions décisives qui ont été inspirés par une démarche révolutionnaire, militante, revendicative. Mais l'attachement à ces valeurs est désormais partagé par de larges catégories sociales qui ne se proclament pas nécessairement de l'étiquette de gauche. Cela n'a pas grande importance au regard du propos qui nous importe. C'est même un motif de fierté pour les générations de militants de la gauche d'avoir pu disséminer dans les sociétés respectives auxquelles ils appartiennent comme au niveau de la communauté internationale le partage de ce corpus de valeurs qui synthétise, en fait un niveau de progrès de l'humanité, quelles que soient les ressacs et les bégaiements que l'histoire des hommes est capable parfois de générer. Faut-il encore faire ici l'éloge de la réflexion et de la rationalité, même si quelques interférences et des abus de langage de certains, et pas des moindres, peuvent jeter un flou sur l'intentionnalité de l'usage de ces notions, lorsqu'elles sont exhibées par condescendance ou par mépris envers l'autre ? Simplement dire que notre époque, justement parce qu'elle a connu des accidents de l'histoire, de cassures, des dérapages dans l'utilisation et l'exercice du pouvoir, elle est demandeuse de davantage de réflexion, et certainement pas de la minimisation de la place de la réflexion dans la recherche des solutions aux maux de nos sociétés et de la communauté humaine dans son ensemble.

- Territorialiser nos savoirs et nos pratiques : en tant qu'acteurs de la société civile, au sens large du terme, nous sommes engagés dans des réflexions et des actions de terrain : dans des structures à caractère associatif, dans des programmes de développement, dans des projets de coopération, ou dans des entreprises de recherche et d'encadrement, ou encore dans des causes à caractère social, intellectuel et culturel. Entre la tendance « universaliste » qui se profile de plus en plus sous forme de schèmes tellement « universels » qu'ils finissent par ne plus correspondre à aucune réalité tangible, d'une part, et de l'autre des postures « culturalistes » et « exceptionnalistes » qui veulent ériger les particularismes en dogmes qui finissent par marginaliser ces approches et les enfermer dans des contresens et des discours justificateurs dis-cordonnés. Il existe certainement une large place qui ménage à la fois l'intégrité des principes évoqués tantôt et la richesse, le dynamisme, l'ingéniosité et la créativité des applications de terrain. La territorialisation de nos savoirs et de nos pratiques n'a rien à voir avec des processus inhibiteurs résultat de la

distance entre l'approche théorique et l'action pratique. La démarche méthodologique découlant de la posture « idéologique » proposée ici se nourrit continuellement des apports des analyses des données recueillies sur le terrain. Le rejet des dogmes et des enfermements théoriques permet justement de rapprocher entre les perceptions que l'on a des réalités vécues dans l'action avec les schémas et les process d'analyse acquis à travers l'assimilation, le brassage et le réinvestissement des savoirs pertinents acquis.

5. L'incontournable travail de formation

Mise en œuvre d'un programme de formation des associations de développement.

Le présent projet s'inscrit dans le cadre du renforcement des capacités du réseau du forum. Parmi ces activités de renforcement des capacités, la formation des membres en matière de gestion d'une association et de planification participative, de gestion communautaire et de montage de projets.

Deux types de formations sont prévus :

- un premier type de formation dûment mise aux points en terme de contenus et de planning sur une durée de trois ans, labellisé approfondi en partenariat avec CIEDEL.
- Un second type de formation pouvant être mise en œuvre en attendant le démarrage du plan de formation triennal ci-dessus mentionné.

Prototype modules de formations FCMD

Module I : Formation des membres du Forum

Participants : 5 groupes de 20 personnes

1^{ère} session : **Formation à la gestion d'une association.**

Objectifs de la formation

- initier et former les membres du réseau aux méthodes de gestion d'une association.
- faire acquérir aux membres du réseau les notions de base et les compétences et aptitude à diriger une association ou une antenne du Forum.

Contenu de la formation en salle
(principaux thèmes)

La gestion d'une association comprend les thématiques suivantes à compléter, éventuellement. Le contenu définitif est celui qui sera approuvé.

- Introduction à ce qu'est une ONGs : historique, champs d'action, esprit associatif, expériences marocaines phares. Sur ce dernier aspect, on insistera sur les cas de réussite et d'échec d'ONGs et leur formation en réseau.
- Introduction à la législation en matière des ONGs
- Gestion administrative : Organisation des AG, conduite des réunions, rédaction des PV, archivage, etc.
- Gestion financière et comptable : gestion des fonds de l'ONG, tenue des registres

comptables, bon de commande, facturation, etc.

Organisation pédagogique de la formation

Formation en salle

- Organiser chaque thème sous forme d'une unité didactique.
- L'unité didactique comporte des activités. Celles-ci sont organisées en séquences.
- Chaque séquence n'excèdera pas 50 minutes. La séquence sera close par un débat pour permettre aux participants de s'exprimer. Chaque séquence, sera élaborée une fiche didactique précise les objectifs, le contenu, les méthodes utilisées, les supports didactiques et la grille d'évaluation.

Une grille d'évaluation finale est distribuée à la fin de la session pour évaluer les connaissances, aptitudes, compétences acquises, celles à renforcer, ainsi que les nouveaux besoins en formation exprimés. Cette évaluation sera réalisée en concertation avec les responsables du projet.

Durée et lieu de la formation

Formation en salle 4 jours
par groupe

2^{ème} session : Formation à la planification participative (le montage d'un projet)

Objectif de la formation

L'objectif de cette formation est d'initier les membres des associations à la démarche de la planification participative et de les assister à réaliser une planification simulée.

La formation sera dispensée sous forme d'une introduction simplifiée à la planification participative.

Contenu de la formation

Séances théoriques

Présentation de la démarche en se focalisant sur les notions de base de la démarche :

- L'analyse de la situation (des problèmes, des objectifs, des stratégies)
- La planification du projet (cadre logique, plan d'opération)
- Le système de suivi-évaluation (rappel des principes méthodologiques du S.S.E, Outils de Suivi-Evaluation : l'élaboration des différents types d'indicateurs)

Séances pratiques

Réaliser un exercice pratique de planification participative simulé autour d'un thème de leur choix.

Durée et lieu de la formation

- Séance théorique
3 jours par groupe
- Séances pratique 3 jours par groupe

Module II : Formation aux techniques de communication d'animation

1. Objectifs de la formation :

- Former les membres du réseau par des spécialistes en la matière

2. Durée et lieu de la formation :

- Formation théorique durant 4 jours en salle et 2 jours d'encadrement sur le terrain des membres formés.

Ce plan de formation concerne l'ensemble du réseau : il commence par la préparation de modules. Il se poursuit par la formation des responsables nationaux et régionaux et s'achève par les formations aux termes de la troisième année par la formation des associations et individus membres du réseau.

6. Création de centres de coordination civiques

Création d'un réseau : un réseau intégré d'information et de communication (Système d'Information Electronique Intégré —SIEI) reliant l'ensemble des entités partenaires du C.E.R.S.S et servant à la fois comme réseau de communication interne et comme support de communication externe. Ce réseau favorisera les synergies entre les acteurs locaux (associations, coopératives, mutuelles, collectivités territoriales, administration) pour conjuguer leurs efforts pour l'émergence d'une nouvelle culture citoyenne fondée certes sur les valeurs de la citoyenneté, des droits de l'Homme et de la justice, mais aussi sur l'intégration de nouvelles formes de prise de participation dans la vie de la cité, en favorisant les diverses formes de responsabilité citoyenne, d'économie sociale et solidaire, d'élaboration de projets de développement intégré et durable.

Mettre en réseau l'ensemble des points et des terminaisons concernés par ce programme en vulgarisant l'appropriation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et en constituant un véritable système intégré d'information et de communication rendant possible les interactions et l'interactivité entre les divers partenaires de ce programme.

Établir à l'échelon régional et local des noyaux et des espaces relais, sous forme de centres d'écoute et de laboratoires de documentation, d'information et de formation à même de démultiplier et de généraliser les opportunités de renforcement de la culture des Droits de l'Homme, de la citoyenneté et de la démocratie.

Formation de cadres de concertation entre les acteurs du Développement Local : afin de permettre d'aménager un cadre de synergie pour les potentialités locales. Création de Structures de Concertation des Acteurs Locaux de Développement (SCADL).

Chapitre

Création de structures d'observation, de suivi, de dialogue et de recherches pouvant être appelées Observatoires, groupes de recherches ou centres d'accompagnement.

Phase de diagnostic participatif : Définir, en collaboration avec l'Université Mohamed-V- à Rabat à travers son Unité de Formation et de Recherche « Développement Politique et Social », sur le terrain les besoins en formation des Agents de Développement Local (ADL), cadres pédagogiques, élus ou tout acteur de développement afin de renforcer leurs capacités organisationnelles en matière de Droits de l'homme, gouvernance et démocratie.

Organisation d'ateliers pour approfondir la réflexion en amont, au sein d'ateliers de réflexion et de rencontres à caractère interactif entre les sociologues, les experts et les acteurs politiques, associatifs et sociaux, sur les valeurs et concepts des droits de l'homme, de citoyenneté, d'appui à la démocratie et de développement local.

Recherche qualitative : La recherche qualitative dans la communauté est essentielle pour comprendre les priorités communautaires et identifier les interventions essentielles. La recherche sera entreprise par les membres des ADL avec le soutien du C.E.R.S.S. Cela servira aussi de renforcement continu des capacités en techniques de recherche.

Recherche opérationnelle : Par essence le centre croit fortement en la recherche et son apport au développement. C'est dans ce cadre où il organise, en collaboration avec ces partenaires nationaux et internationaux, des colloques, des table rondes, des ateliers thématiques, et des travaux coédition plurilingues afin de créer un espace de réflexion commune et plurielle entre chercheurs, praticiens et experts et leurs confrères de divers autres horizons, sur la problématique des transitions démocratiques comparées, aidant à une meilleure compréhension des processus de démocratisation en cours dans divers pays à travers le monde, et contribuant à la vulgarisation du savoir sur ce thème.

Élaboration des programmes et des modules de formation encadrés par une méthodologie de travail et une grille référentielle pertinents et opérationnels,

Mise en place de laboratoires du développement social.

Le présent projet a pour objectif la création d'une instance d'aide à la décision dont la mesure où il vise à appuyer l'ensemble des démarches du Forum, le cas échéant celles des pouvoirs publics partenaires du Forum, les bailleurs de fonds, les associations concernant les stratégies à adopter en matière de promotion de la société civile.

Il est le couronnement d'une année de réflexion menée durant plus d'une année au sein du Forum. Il s'inscrit au sein de la démarche stratégique qui raisonne en termes de recherche-action- rétroaction.

En effet pour que le Forum s'érige en centre de référence en matière de développement social, plusieurs structures et instances d'accompagnement doivent être constituées pour œuvrer dans la complémentarité, à la base d'une différenciation des rôles. Dans cette perspective l'observatoire aura un rôle complémentaire à savoir : la collecte de l'information, son traitement, la constitution d'une banque de données, la production de l'information sur des créneaux, en relation avec le développement social, mais non encore identifiés.

Dans ce sens le centre d'expertise régionale/l'observatoire représente une structure-clé dans la logique de fonctionnement du forum. Il s'agit d'une étape importante dans la réalisation de projets structurants que le forum envisage d'amorcer.

Domaines d'action du projet :

- doter les divers acteurs de documents scientifiques
- contribuer à la visibilité quant à la prise de décision en matière de stratégies à adopter.

Acteurs concernés par le projet

- les associations
- les départements d'Etat concernés
- les bailleurs de fonds

Principales actions du projet :

- création dans un premier temps d'un observatoire régional pilote
- choix des points focaux au niveau des villes relevant de la région pour décliner des activités à des associations
- équipement de local
- organisation d'une formation au profit de deux cadres de chaque association chargés de la collecte des données (p.f)
- organisation de deux tables rondes : une première pour le lancement, une seconde pour présenter le travail après une année d'exercice
- édition d'un bulletin d'information
- édition d'un rapport parallèle.

7. Projets particuliers liés aux prochaines échéances électorales.

Module de formation pour les contrôleurs aux élections de 2007

Présentation :

Les élections de 2007 présentent une opportunité pour l'Etat marocain d'asseoir le concept d'alternance démocratique : les élections sont à la fois un outil de démocratisation et un instrument de rendre compte par les élus au public, ainsi que les institutions qui découlent du processus électoral.

La société civile, qui devient de plus en plus un acteur incontournable dans le développement et l'ouverture politique, est sollicitée afin de participer activement aux élections prochaines pour garantir la transparence et avoir un droit de regard sur le déroulement des élections de 2007.

Objectif général :

Le Maroc, vient d'inaugurer une nouvelle ère, avec le respect des dates spécifiques réservées aux échéances électorales.

Les dernières élections parlementaires de 2002 ont enregistré un pas en avant dans l'histoire des élections du Maroc de l'indépendance. Les partis politiques, les acteurs sociaux (ONG), l'opinion internationale ont attesté du climat transparent dans lequel se sont déroulées les élections législatives de juin 2002.

Alors les élections de 2007 doivent faire la preuve du caractère irréversible de la transparence, du non retour aux pratiques de fraudes, à l'interventionnisme de l'administration dans les résultats.

La société civile doit se préparer à jouer un rôle déterminant dans la consolidation des acquis positifs des élections précédentes.

Objectif spécial :

Notre réseau associatif le Forum s'intéressant pertinemment au développement politique marocain, en faisant une de ses tâches primordiales se voit d'élaborer un module de formation pour ses membres afin de rehausser le niveau de leur instruction juridique, et de les prémunir d'instruments pratiques (grilles, outils méthodologiques et conceptuels, formulaires, applicatifs informatisés.....) adaptés aux différentes situations dans leur mission de **contrôleurs** aux élections prochaines de 2007.

Notre but, est la consolidation des acquis positifs ou susceptibles d'élever le niveau démocratique du processus électoral et l'amélioration des conditions favorables à la transparence des élections législatives de 2007.

Alors l'objectif de notre réseau associatif FCDM est de doter ces membres d'un arsenal juridique et pratique pour être prêt- opératoire à participer aux prochaines élections en tant que **contrôleurs** de l'opération entière : depuis le commencement de la campagne électorale ou jour de vote se terminant par l'affichage du résultats qui sera suivi d'une phase d'évaluation et la rédaction d'un rapport final concernant les élections de 2007, qui sera rendu public.

Durée de la formation : 1jour

Lieu de la formation : Rabat

Bénéficiaires : équipe de formateurs – membres de FCDM

Journée de formation :

Matinée :

- **8h30** : ouverture inaugurale.

- **8h 45 à 10 h 00** : l'importance des élections dans le développement du processus démocratique national.
- **10 h à 10h 30** : pause café.
- **10 h 30 à 13h 00** : éclairages sur la loi des partis politiques.
- **13 h 00 à 15 h 00** : déjeuner.

Après midi :

- **15 h 00 à 16 h 30** : la nouvelle charte électorale.
- **16 h 30 à 17 h 30** : le rôle du contrôleur aux élections et ces prérogatives (À l'échelle: internationale et nationale).
- **17h 30 à 18h00** : La rédaction du (modèle – type) de la fiche par chaque contrôleur.
- Le présent module peut servir pour la formation de base des contrôleurs au niveau régional.
- La première formation sera réservée à la formation de formateurs.
- Les interventions, les communications et le débat des participants doivent servir de documentation – support pour les formations au niveau régional.

ANNEXES

Documents et plates-formes

Annexe .I.

I. Statuts du Forum

FORUM civil démocratique marocain

STATUT MODIFIE

Titre I

Création, dénomination, siège et buts

Article 1

Il est créé, conformément au dahir du 15 novembre 1958 relatif aux associations tel qu'il a été modifié et complété, et pour une durée indéterminée, une association dénommée « Forum national de l'action associative ».

La dénomination a été changée en « Forum civil démocratique marocain ».

Article 2

L'association a son siège au 14, Avenue d'Alger, Hassan, Rabat Il pourra être transféré en tout autre lieu de la Wilaya de Rabat ou hors de celle-ci, par décision du Bureau Exécutif.

Article 3 : Buts

A/ Le Forum civil démocratique marocain a pour buts :

- Le développement, au niveau national, de l'action associative dans ses différents aspects et l'ouverture sur tous les acteurs et organisations à **vocation nationale et démocratique** ;
- La diffusion des valeurs et éthiques de l'action civique **sérieuse** en soutenant et encourageant les différents acteurs ;
- **La gestion rationnelle** de l'action associative dans les différentes localités et régions du pays selon les exigences d'un développement réel.

B/ le Forum a également pour buts :

- **La mise en œuvre des projets de développement démocratique, la consolidation de la pratique citoyenne et la participation au développement et à l'émergence de la société civile** ;
- **La contribution** à la diffusion de la culture des droits de l'homme et de la citoyenneté, au développement de la conscience démocratique, à l'attachement aux fondements de l'Etat de droit **tout en visant l'édification des institutions nationales** ;
- L'attachement à l'orientation visant à l'instauration d'un commerce solidaire et juste en tant que support **déterminant** pour des échanges équitables entre les nations et les peuples, **tout en oeuvrant** pour la consolidation des flux d'échanges entre les pays du Sud par des propositions, des actions et des initiatives ;

- **La lutte contre toutes les formes négatives de la mondialisation à caractère libéral sauvage par le soutien à toutes les forces, mouvements et organisations s’y opposant et assumer toute responsabilité en leur sein par l’adhésion à toutes les formes de leur lutte ;**
- L’adhésion à la lutte contre toutes les formes d’exclusion, de marginalisation, de misère et l’élimination de la pauvreté dans tous ses aspects dans la perspective de la réalisation de la justice sociale;
- La consolidation des principes et des **méthodes** de bonne gouvernance en mettant l’accent sur le professionnalisme, l’efficacité, le rendement, la transparence, la neutralité dans le domaine du développement démocratique ;
- L’intérêt pour le développement culturel de la société marocaine par la consécration de son identité dans ses différents aspects et en considérant la langue amazigh comme une des composantes de cette identité ;

C/ Le Forum se propose :

- D’agir en faveur du développement des capacités des différentes couches défavorisées, notamment celles aux revenus limités et aux besoins spécifiques tels que les handicapés, les personnes âgées, les enfants en situation difficile et les femmes exclues ;
- De porter un intérêt à l’amélioration des conditions et situations de la femme dans notre société sur les plans matériel et moral ;
- De mettre l’accent sur la question de l’enfance par la réalisation des conditions adéquates pour une vie décente et un enseignement qualitatif, le développement de ses talents en tant que bases de la construction du Maroc futur ;
- De porter une attention aux jeunes en créant diverses opportunités en mesure de répondre à leurs besoins scientifiques, éducatifs et culturels **conformes aux conditions actuelles requises par une économie nationale intégrée active ;**
- De défendre et protéger l’environnement dans la mesure où il est un droit fondamental ;
- D’établir des relations entre les acteurs et les associations pour l’échange d’expériences, le développement des compétences et l’appui aux associations membres ;
- De consolider la coopération, la coordination et la concertation entre les membres du Forum et les associations, aux niveaux national, régional et international, poursuivant des objectifs similaires ;
- D’établir, aux niveaux national et international, les bases d’un partenariat effectif avec l’Etat, les collectivités locales et les bailleurs de fonds (donateurs) ;
- De développer les compétences individuelles en matière de gestion et d’organisation en vue de la mobilisation des ressources et de l’amélioration du rendement des acteurs associatifs et des associations membres ;
- De participer de **manière effective** dans l’établissement de plans et programmes de développement ;

- D'encourager la communication et d'améliorer **les bases** du secteur associatif marocain en matière de développement par le biais de la création de réseaux informatiques **complémentaires**.

Titre 2 : Activités et moyens

Article 4

Afin d'atteindre les buts susvisés, le Forum est chargé, par tous les moyens légaux, de réaliser les principales activités ci-après :

- Recherche de nouvelles formes et méthodes d'action en vue de la coopération entre ses composantes et de nouveaux partenaires..... ;
- Appui aux compétences institutionnelles des membres et assistance à la mobilisation des ressources essentielles à la réalisation des buts fixés ;
- Participation dans le développement des compétences et **des talents** des membres qui veillent à l'élaboration des programmes du Forum par le biais de la formation et de la formation continue.

Titre 3 : Adhésion

Article 5 : La qualité de membre du Forum est attribuée :

- Aux associations constituées conformément à la législation en vigueur relatives aux associations;
- Aux personnes physiques majeures membres de l'une des associations. Sont également membres les personnes dont la compétence et l'expérience sont reconnues dans l'un des domaines entrant dans le cadre de l'intérêt de Forum tel que prévu par le règlement intérieur de Forum.

Article 6 : Conditions d'adhésion

1. La demande d'adhésion doit être accompagnée des documents prévus par le règlement intérieur du Forum
2. L'adhésion est prononcée par décision du Bureau exécutif

Article 7 : Droits découlant de l'adhésion

Tout membre de l'association a le droit de participer aux activités et aux organes de l'association en se portant candidat, en votant et en participant à la prise de décision

conformément au règlement intérieur.

Article 8 : Obligations résultant de l'adhésion

Tout membre est tenu de respecter les statuts et le règlement intérieur de l'association, de remplir ses engagements à son égard, de participer à la réalisation de ses objectifs, projets et programmes. Il est également tenu au paiement des droits d'adhésion dont le montant est fixé par les statuts.

Article 9 : Perte de la qualité de membre

La qualité de membre du Forum se perd :

- soit par démission ;
- soit par radiation pour non exécution des engagements visés à l'article 8 ou non respect des principes et buts de l'association.
- La radiation est examinée par le Bureau exécutif.

Titre 4 : Les organes de l'association

Les organes de l'association l'assemblée générale, le bureau exécutif, le conseil d'administration et le conseil national.

Des commissions régionales et **provinciales** peuvent être créées si la nécessité organisationnelle l'exige.

Les commissions régionales et **provinciales** créées par les statuts, **tels qu'ils ont été modifiés**, sont considérées comme le prolongement du Forum civil démocratique marocain dans l'attente de la modification de leur dénomination conformément aux nouveaux statuts.

Article 10 : L'Assemblée générale (la conférence)

1/ L'assemblée générale se compose des délégués des associations membres et des personnes déléguées ayant versé leurs droits d'adhésion, selon une représentation fixée par le conseil d'administration lors de la réunion préparatoire de la conférence.

2/ L'assemblée générale se réunit tous les trois ans à la demande du bureau exécutif.

3/ L'assemblée générale est **valable** lorsque la majorité des membres sont présents.

Lorsque le quorum n'est pas atteint, une seconde assemblée générale est convoquée dans les quinze jours **et elle est valable et ses décisions valables** lorsqu'elles sont prises à la majorité des membres présents.

4/ L'ordre du jour de l'assemblée générale ordinaire porte sur les rapports moral et financier et leur adoption et l'élaboration du programme général pour la prochaine période.

5/ L'assemblée générale peut se réunir en session extraordinaire, sur la base d'un ordre du jour déterminé, à la demande des deux tiers des membres du conseil d'administration **n'ayant pas perdu une des conditions d'adhésion.**

6/ Chaque membre dispose d'une voix et en cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante. Le vote par procuration est interdit.

Article 12 : Le conseil d'administration

1/ Le conseil d'administration du Forum est composé, outre le président, de membres élus par l'assemblée générale. Leur nombre ne peut être inférieur à 47 membres.

2/ Le conseil d'administration a pour attributions :

- d'élire les membres du bureau exécutif ;
- d'adopter le règlement intérieur du Forum ;
- de discuter et d'adopter le programme annuel et le projet de budget relatif audit programme ;
- de suivre les activités du bureau exécutif ;
- d'émettre son avis sur les rapports moral et financier avant leur présentation à l'assemblée générale.

3/ Le conseil d'administration se réunit en session ordinaire une fois tous les six mois au moins. Il peut se réunir en sessions de travail fixées et figurant dans la **convocation** et ce conformément aux dispositions du règlement intérieur du Forum.

4/ La réunion ordinaire ou extraordinaire du conseil d'administration est **valable** lorsque la majorité absolue des membres est présente. A défaut, une seconde réunion est convoquée et ses délibérations sont valables quel que soit le nombre des membres présents. Les décisions sont prises à la majorité absolue des membres présents et en cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante.

Article 13 : Le bureau exécutif

1/ Le bureau exécutif est élu, pour une durée de trois ans, par l'assemblée générale.

2/ le bureau exécutif est composé de neuf (09) membres au moins.

3/ Le bureau exécutif élit parmi ses membres un président, un vice-président, un secrétaire général, un secrétaire général adjoint, un trésorier, un trésorier adjoint et des conseillers. Leurs attributions sont fixées par le règlement intérieur.

*4/ Le président est le porte-parole officiel de l'association et son représentant auprès de l'Administration, des organisations nationales, des institutions de la société civile et de tout autre **organisme** officiel national ou international.. **Il peut déléguer une de ses prérogatives à l'un des vice-présidents ou à l'un des membres.***

Il préside l'assemblée générale et le conseil d'administration. Il signe, au nom de l'association, toute la correspondance émanant de l'association et, conjointement avec le trésorier, les chèques tirés sur le compte de l'association.

5/ Le bureau exécutif veille au bon fonctionnement des affaires financières, organisationnelles et à l'exécution des programmes d'activités de l'association. Il établit un règlement intérieur qu'il approuve à la majorité des membres présents. Il peut également superviser la création des commissions régionales et provinciales.

Article 14 : Le conseil national

Le conseil national se réunit une fois par an. Son organisation est fixée par le règlement intérieur.

Il constitue une instance de délibération et de concertation entre les assemblées générales

Article 15 : Les commissions régionales et provinciales

Le Forum crée, chaque fois que la nécessité organisationnelle se fait sentir, des commissions régionales et provinciales composées d'une assemblée générale dont serait issu un bureau régional ou provincial.

L'assemblée générale régionale ou provinciale est composée des représentants-délégués des associations au niveau régional ou provincial. Leur nombre, qualité et voie de désignation sont fixés conformément aux dispositions du règlement intérieur du Forum.

Les attributions des commissions régionales et provinciales portent sur la coordination, la concertation et l'appui et la mise en œuvre des programmes et projets du Forum civil démocratique marocain au niveau régional, local et national.

La création et la dissolution de ces commissions ainsi que leur représentation au sein des organes du Forum s'effectuent conformément aux dispositions du règlement intérieur du Forum. Leurs buts et leurs activités doivent être conformes aux buts et à la stratégie du Forum.

Titre 5 : Ressources de l'association

Les ressources de l'association sont :

- Les contributions des membres fixées par le règlement intérieur;
- Les subventions publiques acceptées par l'association ;
- Les dons particuliers qui ne mettent pas en cause l'autonomie ni les buts de l'association.

Les ressources sont gérées selon la législation en vigueur et les dispositions du règlement intérieur de l'association.

Titre 6 : dispositions générales

- Toute modification du statut doit être soumise à l'assemblée générale pour approbation par la majorité des membres présents ;
- La dissolution de l'association est prononcée par décision de l'assemblée générale prise à la majorité des membres ;
- La décision de dissolution fixe la partie à laquelle sera transféré le patrimoine de l'association ;
- Le patrimoine n'est attribué qu'à une association poursuivant des buts similaires.

Annexe.II

Plan de travail organisationnel

Annexe.III

Programmes d'activités courantes

Guide des procédures

Schéma proposé par le Bureau National pour les réunions associatives régionales du FCMD

1. **Séance plénière** : ouverture de la réunion pour le Bureau Régional
2. **Séance plénière** : sous forme de table ronde, séminaire, journée d'études ou le cas échéant colloque)

Module proposé :

- a - Une communications sur les orientations d'ensemble dont doit débattre le forum +

- b - Une (ou plusieurs communications sur le développement) théories, approches, rapports sur des questions générales ponctuelles ...
- c - Une ou plusieurs communications sur la gestion du développement, management associatif, management strict, aspects juridique, règlementaires et fonctionnels des associations, gestion comptable et financières d'une association, la mobilisation les ressources, construction de partenariat, ingénieries de projets.

La durée maximale recommandée est de 1h 30, sauf pour les réunions qui se greffent sur des journées d'Etudes ou colloques ou une des sessions de l'université du développement social.

3. **Organisation d'ateliers** pour le débat rapproché et l'approfondissement (à partir de huit personnes, jusqu'à 20 – 35 personnes 1h 30, ou deux fois 1h 30) lorsque les conditions le permettent

4. **Séance plénière** : questions organisationnelles aux membres, ou aux candidats à l'adhésion au FCMD, durée maximale : 1h 30.