

Evaluation des programmes d'offre culturelle destinée au marocains résidant à l'étranger

Les marocains du monde représentent un peu plus de 10% de la population marocaine. Le nombre des inscrits dans les représentations diplomatiques et consulaires s'élève à 4,2 millions MRE.

Depuis le début des années 90, le Maroc s'est doté de plusieurs institutions qui veillent à la gestion des affaires sociales, économiques, éducatives et culturelles des marocains du monde, en vue d'entretenir et de renforcer leurs liens avec le pays. Il s'agit d'institutions gouvernementales représentées essentiellement par : le Ministère délégué des marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration MCMREAM ; le Ministère des affaires étrangères et de la coopération internationale (MAECI) et le Ministère de l'éducation nationale (MEN) ; d'une institution de conseil et de prospection : le Conseil de la communauté marocaine à l'étranger (CCME), et d'une institution à vocation socio-culturelle : la Fondation Hassan II pour les MRE.

L'ensemble de ces acteurs institutionnels s'accordent sur la place fondamentale que doit jouer la culture dans toute politique envers les marocains du monde. Leurs accès et participation aux activités culturelles du pays peuvent jouer un rôle clé, aussi bien dans le renforcement de leur identité marocaine que dans leur inclusion sociale dans les pays d'accueil ainsi que la promotion de l'image du Maroc à l'étranger.

Dans ce cadre, les interventions et programmes d'offre culturelle réalisés par ces acteurs institutionnels en faveur des MRE soulèvent un certain nombre d'insuffisances souvent liées à des aspects de coordination, de mutualisation des moyens et des ressources et de gouvernance (en termes organisationnels, procéduraux, planification et programmation).

I. Observations et recommandations de la Cour des Comptes

La mission d'évaluation des programmes d'offre culturelle destinés au MRE a permis à la Cour des comptes de formuler les observations et les recommandations qui suivent :

A. Coordination entre les acteurs de l'offre culturelle destinée aux marocains du monde

En ce qui concerne la coordination entre les acteurs de l'offre culturelle destinée aux MRE, la Cour des comptes a soulevé les insuffisances suivantes :

➤ Insuffisance des mécanismes de coordination entre les intervenants institutionnels

Il est certain que la pluralité des intervenants en matière d'offre culturelle en faveur des MRE reflète l'intérêt réservé par le Maroc au renforcement de l'identité et des liens de sa communauté résidante à l'étranger. Néanmoins, cette situation génère des limites entravant l'efficacité, l'efficience et l'optimisation des ressources déployées pour la mise en œuvre des programmes et activités, et ce à cause de l'insuffisance des mécanismes de coordination et la méconnaissance des attentes et des besoins culturels des marocains du monde. En effet, souvent chaque acteur procède à la mise en œuvre d'actions culturelles, sans tenir compte des actions des autres intervenants. Aussi, même en cas de participation aux réunions tenues par les uns et les autres, les intervenants ne sont pas toujours informés sur les missions réalisées et les décisions prises.

En vue de faire face à ces problèmes de coordination, une commission interministérielle composée de 15 ministres a été créée en 1998 auprès du Premier Ministre. Toutefois, cette commission est restée inactive.

En 2013, une nouvelle Commission interministérielle pour les affaires des MRE a été créée auprès du Chef de Gouvernement, par le décret n° 2.13.731 du 30 décembre 2013 portant création de la Commission ministérielle pour les affaires des MRE. Le même décret a institué la direction de la coopération, des études et de la coordination sectorielle, auprès du MCMREAM en tant que secrétariat permanent de la Commission. Cette commission interministérielle devait tenir ses réunions au moins deux fois par an. Toutefois, elle n'a tenu que quatre réunions depuis sa création, dont la dernière a eu lieu le 22 Juin 2016.

D'autres actions de partenariat ont été mises en place mais sans impact concret sur les exigences de coordination, de synergies et de convergence des politiques, voire même sur la tenue régulière des réunions de comités techniques créés à l'occasion.

C'est le cas à titre d'exemple de la convention de partenariat conclue en novembre 2010 entre le MCMREAM et le ministère de la culture, portant sur la valorisation de l'action culturelle destinée aux MRE. En vertu de cette convention les deux parties se sont engagées à mettre en place des mécanismes d'action et à coordonner leurs actions en vue de répondre aux besoins et aux aspirations des MRE en matière de culture. La convention avait prévu la création d'une Commission permanente de supervision et de suivi. Elle devait tenir ses réunions deux fois par an ou davantage si le besoin se fait ressentir. Toutefois, les dispositions de cette convention n'ont pas été appliquées.

C'est le cas aussi de la convention passée entre le MCMREAM et le Ministère de l'Education nationale en date du 13 octobre 2011. Cette convention visait le développement de la langue arabe et de la culture marocaine au niveau des pays d'accueil, à travers l'amélioration des compétences des ressources humaines et éducatives et le renforcement des capacités des associations, organisations et établissements d'enseignements privés œuvrant au profit des MRE. Cependant, les deux partenaires n'ont pas respecté leurs engagements pour l'application des dispositions de la convention, notamment celles afférentes à :

- L'établissement de cahiers des charges organisant les conditions d'éligibilité pour le soutien des projets de partenariat avec les établissements d'enseignement privé et les organisations associatives œuvrant dans le domaine de la promotion de l'enseignant parallèle au niveau des pays d'accueil ;
- La mise en place d'un programme de formation continue au profit des enseignants et des organisations associatives œuvrant dans le domaine de l'enseignement parallèle de la langue et de la culture marocaine au niveau des pays d'accueil ;
- La préparation des kits éducatifs et des manuels d'enseignement relatifs à l'enseignement parallèle de la langue et de la culture marocaine.

Dans le même sens, un accord de partenariat a été conclu en novembre 2012 entre le MCMREAM et la Fondation Hassan II pour les MRE. En vertu de cet accord un Comité permanent de coordination, composé de hauts responsables des deux parties a été créé. Il devait tenir au moins une réunion ordinaire par semestre en vue d'assurer une concertation permanente dans tous les domaines d'action des deux acteurs en faveur des MRE. Toutefois, le bilan d'activité lié à la mise en œuvre de cet accord reste sans impact significatif.

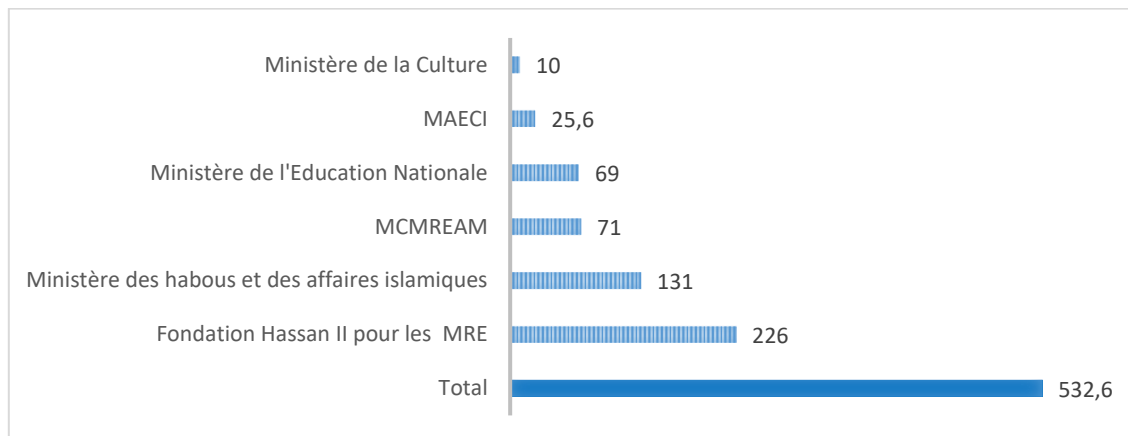
➤ **Difficulté d'arrêter les budgets directement mobilisables pour les activités culturelles en faveur des MRE**

L'examen de la structure des budgets de plusieurs intervenants institutionnels a révélé la difficulté d'arrêter les budgets directement alloués aux activités culturelles en faveur des MRE, à cause de l'absence de données analytiques et la pluralité des rubriques servant à financer ces activités.

En vue de dépasser cette difficulté, les budgets alloués par les principaux départements ont été évalué de manière approximative par le MCMREAM, dans le cadre de l'étude sur l'élaboration de la politique culturelle en faveur des marocains du monde. En effet, les budgets annuels

mobilisables s'élèvent à environ 532,6 MDHS, dont 42% mobilisés par la Fondation, 25% par le Ministère des Habous et des Affaires Islamiques, 13% par le MCMREAM et le Ministère de l'Education Nationale, puis 5% par le MAECI, quant au Ministère de la Culture, sa participation s'élève à 2%.

Estimation des budgets annuels directement mobilisables pour des activités culturelles auprès des MRE, hors soutien indirect (En MDHS)



Source : Données de l'étude sur l'élaboration de la politique culturelle en faveur des marocains du monde, 2015

➤ **Inadéquation des mécanismes de planification budgétaire**

Le financement des programmes mis en œuvre en faveur des MRE passe par la délégation des crédits budgétisés aux postes diplomatiques à l'Étranger (ambassades et consulats). Dans ce cadre, le MCMREAM rencontre plusieurs difficultés en matière de planification, de suivi et d'exécution budgétaire des opérations afférentes aux programmes engagés dans le cadre de son budget. Cela se traduit souvent par la non-disponibilité des données comptables nécessaires à l'élaboration des relevés globaux et des comptes administratifs.

Parmi les causes invoquées par les services centraux du MCMREAM, il y a lieu de souligner les éléments suivants :

- L'insuffisance des ressources humaines disposant des compétences nécessaires au suivi de l'exécution budgétaire et technique des programmes mis en œuvre à l'étranger ;
- L'inadaptation de la circulaire du Premier Ministre n° 7/2003 régissant la relation entre l'Etat et le tissu associatif au contexte des associations des MRE dans les pays d'accueil ;
- L'absence de passerelles entre le système GID et l'application des agents comptables à l'Étranger ;
- L'absence d'une nomenclature des pièces justificatives des dépenses du MCMREAM effectuées à l'Étranger (à l'instar du MAECI). Cette situation a engendré des réserves sur le paiement de certaines factures par les agents comptables au niveau de certains postes diplomatiques, entraînant ainsi le report de montants importants sur les années qui ont suivi ;
- La préparation tardive des états de reports par les agents comptables et les sous-ordonnateurs.

➤ **Non mise en place d'un plan de mutualisation des moyens et de mobilisation des infrastructures culturelles**

Les infrastructures culturelles jouent un rôle primordial dans la mise en place de toute stratégie, programmes ou projets culturels au profit des MRE. A cet égard, bien que certaines informations

générales soient disponibles de manière éparpillée au niveau de différents départements, on note l'absence d'outils informationnels permettant de fournir des données précises sur les infrastructures culturelles en vue d'optimiser et de faciliter leur mobilisation (types de bâtiments, lieux, espaces, équipements pouvant être considérés comme infrastructures culturelles, etc.).

➤ **Retard dans la mise en œuvre d'une politique culturelle intégrée et concertée destinée au marocains du monde**

Dans l'objectif d'adapter l'offre culturelle du Maroc aux attentes des MRE, le MCMREAM a passé, en 2014, un marché d'étude pour « l'élaboration de la politique culturelle en faveur des marocains du monde », d'un montant de 1,92 MDHS. Cette étude consistait en la réalisation d'un diagnostic de l'offre culturelle existante, puis l'établissement d'une stratégie culturelle et sa déclinaison en projets et actions à réaliser dans les pays d'accueil et également au Maroc.

Cependant, bien que cette étude ait dégagé 13 partenaires directs pour la mise en œuvre de la politique de l'offre culturelle au profit des MRE, Les investigations réalisées par la Cour des comptes auprès de trois ministères clés (Ministère de la Culture, Ministère de l'Education Nationale et MAECI) ont révélé une méconnaissance des étapes et du contenu de l'étude sur la politique culturelle élaborée.

De même, l'étude a préconisé l'articulation de la politique culturelle en faveur des MRE autour de quatre axes stratégiques se déclinant en 12 projets, complétés de trois (3) projets relatifs aux centres culturels. Cependant, aucune action n'a été prise pour la réalisation de ces projets.

➤ **Absence d'une vision globale et stratégique de la numérisation de l'offre culturelle**

La numérisation offre l'opportunité de rendre la culture marocaine accessible à de nouveaux groupes cibles, que ce soit en termes d'âge, d'origine culturelle ou sociale. Conscients de ces nouveaux défis, le MCMREAM et la fondation Hassan II pour les MRE ont entrepris quelques actions dans ce sens.

En effet, la Fondation a lancé, en date du 18 décembre 2013, un espace numérique d'apprentissage en ligne de la langue arabe pour les MRE dit "e-madrassa.ma". De même, elle a lancé le 19 janvier 2015 un espace numérique « e-taqafa.ma » destiné à mettre en exergue le Maroc à travers son patrimoine et ses richesses culturelles et de voir la scène culturelle et artistique marocaine et ses acteurs, à l'image d'un Centre culturel virtuel. De même, le MCMREAM a lancé une plate-forme dite « Maghribcom » destinée à la mobilisation des compétences des MRE.

Toutefois, ces initiatives n'ont pas été inscrites dans le cadre d'une stratégie globale concertée entre les principaux départements concernés, en vue de proposer une offre culturelle adaptée aux spécificités des catégories ciblées, et tenant compte des nouveaux modes de gouvernance.

Cette situation a privé les acteurs institutionnels de l'offre culturelle destinée aux marocains du monde de la possibilité d'initier et d'aborder, d'une part, les travaux d'adaptation des outils existants à la culture du numérique, via une dynamique de mutualisation des projets, des idées et des moyens, et d'autre part, de pouvoir élaborer des mécanismes de création active de contenus innovants de haute qualité.

A ce titre, la Cour des Comptes recommande ce qui suit :

- *Elaborer et adopter, en coordination avec les autres acteurs institutionnels, un cadre stratégique d'offre culturelle destinée aux MRE, décliné en lignes directrices opérationnelles et plans d'action qui définissent clairement les principaux objectifs, buts, conditions, et échéanciers de réalisation, ainsi que les modalités de coopération.*
- *Activer les démarches de contextualisation, d'adhésion et d'appropriation des résultats de l'étude réalisée par le MCMREAM sur la politique culturelle en faveur des MRE par l'ensemble des intervenants concernés, notamment en ce qui concerne l'adoption de ses quatre axes stratégiques et la mise en œuvre des 12 projets qui en sont déclinés.*

- *Mettre en place, via un processus participatif, une vision globale et stratégique pour la numérisation de l'offre culturelle destinée aux marocains du monde et à l'étranger, et ce à travers, entre autres, l'adaptation des outils et des programmes existants à la culture du numérique et l'initiation d'une dynamique de mutualisation des projets, des idées et des moyens visant la création de contenus innovants de haute qualité.*

B. Cadre de partenariat du MCMREAM avec les organisations de la société civile œuvrant pour les marocains du monde

Le MCMREAM accorde annuellement des subventions aux associations œuvrant en faveur des MRE, au Maroc et à l'étranger. A ce titre, la Cour des comptes a soulevé l'absence d'une politique globale et de lignes directrices opérationnelles qui définissent clairement les principaux objectifs, buts, conditions et principes, ainsi que les modalités de coopération pour soutenir les associations œuvrant en faveur des marocains du monde. Les observations qui suivent illustrent cette situation :

➤ Absence d'une politique de ciblage par pays d'accueil

Durant la période 2008-2015, le MCMREAM a attribué une enveloppe globale d'environ 239,55 MDHS de subventions au profit d'associations œuvrant en faveur des marocains du monde.

Toutefois, l'absence d'une politique globale en matière de partenariat et d'octroi des subventions s'est traduite par des insuffisances en matière de ciblage par pays d'accueil et de la sélection des thématiques prioritaires. En effet, le soutien apporté par le Ministère n'est pas adossé à des priorités géographiques et à des thématiques réfléchies sur la base d'analyses préalables des besoins et des attentes des marocains du monde.

L'analyse de la situation des subventions octroyées par le MCMREAM aux associations, au titre des années 2012, 2013, 2014 et 2016, a montré que la quasi-totalité des subventions a profité à celles œuvrant au niveau de l'Espagne (à hauteur de 42% du montant total), la France (13%), la Belgique (7%), le Canada (4%), ainsi que certaines associations œuvrant en faveur des MRE dont le siège social se trouve au Maroc. Concernant le soutien apporté aux associations œuvrant au niveau des Pays-Bas, USA, GB et Allemagne, le montant des subventions accordées étaient d'environ 1 à 2% du montant total.

Il s'avère aussi que le soutien du Ministère aux projets portés par les associations œuvrant pour les MRE ne couvre pas certaines zones géographiques telles que l'Afrique, l'Asie, l'Amérique (latine) et les pays arabes.

➤ Non distinction au niveau du financement entre les projets et les activités à caractère ponctuel

Les décisions de subventions accordées par le MCMREAM dans le cadre de la procédure d'appel à projets ne sont pas réparties selon la consistance de chaque domaine financé. En effet, aucune distinction n'est faite entre les projets qui s'étalent sur une longue durée et les activités à caractère ponctuel, telles que les journées de sensibilisation ou autres évènements similaires.

De même, les demandes de financement comportent parfois des confusions liées à la consistance de chaque projet ou domaine financé, notamment en matière de délimitation du champ d'action et d'identification de la population ciblée, les objectifs à réaliser, la nature et le lieu des actions, etc.

➤ Non motivation des décisions de sélection des projets par le Comité d'éligibilité

L'examen des PV des réunions du Comité d'éligibilité près du MCMREAM ont montré la non-motivation des décisions d'acceptation ou de refus du cofinancement des projets. En effet, ces PV se limitent à l'annonce du nom de l'association soumissionnaire, l'intitulé du projet, le pays d'accueil et la décision prise par le Comité, sans apporter aucune indication sur l'application des critères de sélection et des caractéristiques et les points forts ou les faiblesses des projets proposés.

➤ **Méconnaissance de la capacité de gestion des associations subventionnées**

Les modalités mises en place par le MCMREAM ne prévoient pas une étape préalable à l'octroi du soutien, qui consisterait en la réalisation d'une évaluation de l'association en termes de capacités de gestion, d'organisation et des ressources disponibles. Cette situation limite l'action du Ministère en matière d'atteinte des objectifs assignés aux subventions. De même, elle n'incite pas les associations concernées à veiller au renforcement de leurs capacités managerielles, en matière d'organisation et de gouvernance interne et leur cadre relationnel, avant de formuler leurs demandes de subventions.

➤ **Non établissement des rapports de suivi-évaluation des projets financés**

L'examen des dossiers des demandes de financement relatifs à la période 2012-2016 a montré l'absence d'une démarche formalisée assise sur des indicateurs clairs pour le suivi des projets et actions réalisés et pour la mesure de performance et de l'impact sur les catégories ciblées. De même, le MCMREAM ne dispose pas de rapport d'évaluation de tous les projets et les activités subventionnés.

En effet, le « Comité de Gestion du Programme d'Appui aux Associations MRE » (institué en vue d'évaluer les rapports moraux et financiers et les pièces justificatives déposés auprès des services du Ministère) se limite à l'élaboration d'une note sommaire sous forme d'un tableau qui fait récapitulatif le nom de l'association, l'intitulé du projet, la liste des documents fournis et la proposition du Comité pour le déblocage de la tranche suivante de la subvention.

Quant aux représentations diplomatiques et consulaires marocaines à l'étranger, bien qu'elles soient des associés privilégiés du MCMREAM à l'étranger, elles ne procèdent pas à la production de rapport sur l'exécution des projets financés.

A ce titre, la Cour des Comptes recommande ce qui suit :

- *Assoir le processus d'octroi des subventions aux associations œuvrant en faveur des MRE sur des objectifs spécifiques, des indicateurs et des cibles clairement définis permettant de mesurer la contribution des programmes et des actions entreprises en matière de renforcement de l'identité et du rattachement des MRE à leur pays d'origine et au renforcement de l'image du Maroc.*
- *Veiller à la motivation des décisions d'acceptation ou de refus du cofinancement des projets par le Comité d'éligibilité près du MCMREAM.*
- *Prendre en considération les capacités de gestion et d'organisation des associations bénéficiaires des subventions, ainsi que leur capacité à pérenniser les impacts escomptés par ce type de partenariat.*
- *Mettre en place une démarche formalisée, permanente et adéquate assise sur des indicateurs clairs pour le suivi des projets cofinancés et la mesure de performance et d'impact sur les catégories ciblées.*
- *Veiller, en partenariat avec le MAECI, à l'établissement de rapports d'évaluation spécifiques à chaque projet ou activité subventionnés.*

C. Programmes relatifs aux tournées théâtrales, universités d'Eté, séjours culturels et colonies de vacances

Le MCMREAM a mis en place des programmes de soutien culturel au profit des MRE, déclinés en tournées théâtrales organisées à l'étranger, ainsi que des séjours culturels, des universités d'Eté et des colonies de vacances organisés au Maroc.

1. Organisation des tournées théâtrales au niveau des pays d'accueil

Le Ministère organise annuellement plusieurs tournées théâtrales au niveau des pays d'accueil, en partenariat avec les missions diplomatiques marocaines et des troupes de théâtres marocaines. Selon le Ministère, ce programme vise la contribution au renforcement des liens des MRE avec

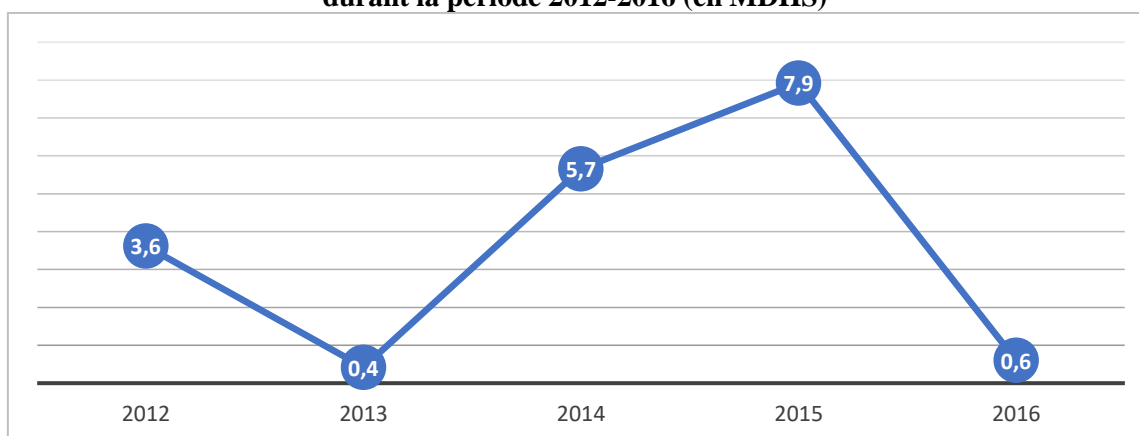
le Maroc et à la consolidation de leur identité culturelle, et plus particulièrement chez les nouvelles générations.

Durant la période 2012-2016, le MCMREAM a financé plus de 180 présentations théâtrales avec un montant de 18,22 MDHS. La réalisation de ce programme a soulevé les observations qui suivent :

➤ **Fluctuation des crédits accordés aux tournées théâtrales**

L'enveloppe budgétaire allouée au financement des tournées théâtrales a subi des fluctuations d'une année à l'autre en passant de 3,6 MDHS en 2012 à 0,4 MDHS en 2013, pour augmenter à 5,7 MDHS puis à 7,9 en 2014 et 2015, pour baisser jusqu'à 0,6 MDHS en 2016. Cette situation dénote d'un manque de visibilité en matière de fixation des objectifs, des cibles et de la consistance du programme de l'offre théâtrale.

**Evolution des montants alloués aux tournées théâtrales
durant la période 2012-2016 (en MDHS)**



Source : données fournies par le MCMREAM

➤ **Ambiguïté du cadre partenarial adopté par le MCMREAM avec les associations théâtrales**

Le Ministère procède pendant la même année à deux procédures distinctes de financement des tournées théâtrales, et ce à travers l'octroi de subventions suite à des appels à projets et l'achat de spectacles par entente directe avec les troupes théâtrales concernées. En plus, le Ministère procède pendant la même année au financement des projets de certaines troupes en leur accordant à la fois des subventions et des contrats d'achat de spectacles.

A titre d'exemple, le Ministère a octroyé pendant le mois de Septembre 2012 deux subventions d'un montant global de 1,90 MDHS à deux troupes théâtrales, puis il a passé, pendant les mois qui suivent (Novembre et Décembre) six (6) contrats d'achat de spectacles d'un montant global de 1,72 MDHS, avec six troupes théâtrales, dont les deux troupes ayant déjà bénéficié des subventions sus indiquées. Dans le même sens, le Ministère a passé en 2014 (janvier et mars) six (6) contrats d'achat de spectacles avec six troupes théâtrales, d'un montant global de 1,88 MDHS. A partir du mois de Juin, il a octroyé dix (10) subventions d'un montant total de 3,78 MDHS aux associations théâtrales, y compris aux deux troupes théâtrales ayant bénéficié des subventions suscitées.

➤ **Insuffisance du suivi de la réalisation des représentations théâtrales**

Les conventions signées avec les troupes théâtrales prévoient la présentation au Ministère des rapports financiers et moraux relatifs à la tournée théâtrale, accompagnés des documents et pièces justificatives. De même, elles exigent des bénéficiaires l'application d'un prix symbolique dans la limite de cinq (5) Euros ou équivalent et de réaliser les spectacles dans des salles de capacités d'accueil supérieures à 400 sièges.

Toutefois, à l'exception de l'examen de la production physique des rapports exigés par les conventions, le Ministère ne procède pas à la vérification des comptes d'emploi et au suivi des activités réalisées en vue d'établir des rapports d'évaluation sur le déroulement effectif des programmes et d'opérer les ajustements et les améliorations nécessaires. Concernant l'étude relative à l'assistance technique en matière de contrôle, de suivi d'évaluation des projets menés par les associations œuvrant en faveur des MRE, elle s'est limitée à deux associations.

2. Réalisation des autres activités de soutien culturel des MRE

a. Programme des universités d'été

Le MCMREAM a mis en œuvre en 2009 un programme d'universités d'été qui consiste à accueillir une fois par an, sur une période de 10 jours, une centaine d'étudiants MRE âgés de 18 à 24 ans, en vue de leur offrir l'opportunité de renforcer leur identité marocaine dans ses dimensions linguistique, religieuse et culturelle. Le tableau ci-après présente le bilan de ce programme durant la période 2012-2016 :

**Ventilation de la mise en œuvre du programme des Universités d'été
durant la période 2012-2016**

Année	2012	2013	2014	2015	2016
Dépenses allouées aux universités d'été en MDHS	4,06	2,72	2,88	4,41	6,90
Nombre de participants	205	109	215	222	259
Nombre de pays concernés	19	15	18	16	16
Nombre des partenaires	5	2	3	3	1

Source : données fournies par le MCMREAM

b. Programme des séjours culturels

Dans le même sens, le Ministère organise annuellement des séjours culturels d'une durée de 10 jours au profit de jeunes MRE. Durant la période 2009-2016, le MCMREAM a organisé 69 séjours culturels. La sélection des participants s'effectue à partir du traitement des demandes des associations, reçues via les postes diplomatiques du Royaume, dans la limite de 30 participants par séjour, dont 70% d'origine marocaine et 30% d'autres nationalités.

c. Programme des colonies de vacances

Le Ministère organise annuellement des colonies de vacances au profit des enfants des MRE, âgés entre 8 et 14 ans. Ce programme est organisé en partenariat avec les œuvres sociales de certains organismes publics et privés. Durant la période 2009-2013, plus de 1492 bénéficiaires ont participé au programme des colonies de vacances.

Bien que les trois programmes universités d'été, séjours culturels et colonies de vacances aient pu toucher une population assez importante et diversifiée, quelques observations méritent d'être soulevées :

➤ Ambiguïté des objectifs spécifiques assignés aux programmes

Les fiches de présentation des programmes universités d'été, séjours culturels et colonies de vacances établis par le MCMREAM arrêtent des objectifs pour les programmes. Toutefois, ces objectifs restent peu spécifiques à chaque programme, puisqu'ils ne sont pas suffisamment définis pour être énoncés de façon claire, simple et précise. C'est-à-dire étayés par des cibles à atteindre, des ressources à mobiliser et un budget à respecter.

➤ Absence d'indicateurs de mesure de performance et d'impact

Les objectifs assignés aux programmes n'ont pas été assortis d'indicateurs de performance et d'impact, permettant de mesurer le succès ou l'échec des programmes, d'étalonner la progression

des réalisations et d'amener le MCMREAM à effectuer plus efficacement les actions programmées afin d'atteindre leur objectif.

A titre d'exemple, aucun des trois programmes n'a fixé des objectifs afférents à la population cible à atteindre, notamment en termes de nombre de bénéficiaires, de leurs natures et des zones géographiques à couvrir. Cette situation a eu pour conséquence des variations d'une année à l'autre de ces différentes composantes.

➤ **Absence de coordination entre les organismes publics qui réalisent des activités culturelles similaires au profit des MRE**

Le MCMREAM n'a pas mis en place des mécanismes de coordination avec les organismes publics disposant de programmes similaires (Fondation Hassan II pour les MRE, MAECI, Ministère de la Jeunesse et des Sports, Ministère de tourisme, etc.). Cette insuffisance ne permet pas d'éviter les zones de chevauchement ou de dédoublement et de faire converger les objectifs spécifiques de chaque programme vers la réalisation de l'objectif général qui consiste à renforcer l'identité des MRE et de leurs liens avec le Maroc.

Dans ce cadre, la Cour des Comptes recommande ce qui suit :

- *Procéder à une définition prospective des programmes à même d'assurer une diversité ainsi qu'une visibilité pluriannuelle, à court et moyens termes, notamment en matière de fixation des objectifs, des cibles, des zones géographiques concernées et de la consistance des programmes.*
- *Prendre les mesures nécessaires en vue d'assurer une coordination régulière entre les organismes publics qui réalisent des activités culturelles similaires au profit des MRE, et ce afin de faire converger les objectifs spécifiques de chaque programme vers la réalisation de l'objectif général de renforcement de l'identité des MRE et de leurs liens avec leur pays.*
- *Mettre en place une procédure formalisée, régulière et exhaustive de suivi et d'évaluation des représentations théâtrales en coordination avec les services consulaires concernés.*
- *Procéder à une définition claire des objectifs spécifiques assignés aux trois programmes : universités d'Été, séjours culturels et colonies de vacances, et les assortir d'indicateurs de performance et d'impact, de cibles et objectifs temporellement défini, de manière à arrêter leurs consistances et mesurer leurs succès et d'étalonner la progression des réalisations.*

D. Programme d'Enseignement de la Langue Arabe et de la Culture Marocaine (ELACM)

Le programme ELACM a pour objectif d'assurer l'acquisition des élèves marocains au niveau des pays d'accueil de la capacité de lire, écrire et utiliser la langue arabe dans les expressions écrites et orales, en vue de renforcer leur identité et de leur dévoiler la richesse de cette langue et sa contribution passée et actuelle dans les domaines humains, culturels et scientifiques.

La mise en œuvre de l'ELACM s'effectue sous deux dispositifs officiel/non-officiel :

- **L'enseignement officiel de langue et de la culture d'origine (ELACM/ELCO) :** dispensé sous deux formules, (1) Un Enseignement Intégré au système éducatif du pays d'accueil, selon des volumes horaires arrêtés en commun accord avec les autorités concernées. Dans ce cas l'enseignant marocain fait partie du staff des enseignants permanents de l'école dont il relève. (2) Un Enseignement Délégué dispensé aux élèves en dehors des horaires ordinaires, soit au sein de l'école, soit dans des classes mises à la disposition des enseignants marocains par les collectivités locales ;
- **L'enseignement non officiel de la langue arabe et de la culture marocaine :** dispensé, sous forme (3) d'un Enseignement Parallèle, au niveau des mosquées, des écoles

coraniques et des sièges des associations à vocation religieuse et/ou sociale, pendant les jours des vacances et les fins de semaines (les samedis et dimanches).

Dans ce cadre, les observations suivantes ont été soulevées :

➤ **Insuffisances de la gouvernance de l'ELACM/ELCO, pluralité des intervenants et imprécision de leurs rôles**

La gestion du dispositif d'enseignement officiel de langue et de la culture d'origine (ELACM/ELCO) relève de plusieurs intervenants institutionnels représentés au niveau national par : la Fondation Hassan II pour les MRE, le MCMREAM, le Ministère de l'Education Nationale, le MAECI. En plus des Consulats et Ambassades du Royaume au niveau des pays d'accueil.

Toutefois, devant l'absence d'un cadre formalisé précisant la répartition des rôles, les interventions de chaque acteur restent imprécises et sans impacte mesurable. A titre d'exemple, le rôle du Ministère de l'Education Nationale ne dépasse pas l'affectation des enseignants. Quant au MCMREAM, il n'a pas de rôle précis dans ce domaine.

➤ **Insuffisance des ressources humaines affectées à l'ELACM/ELCO**

Les ressources humaines affectées au dispositif ELACM/ELCO sont largement insuffisantes par rapport à la demande des MRE et aux objectifs qui lui sont assignés. En effet, le nombre total des enseignants mis à la disposition du dispositif ELACM/ELCO par le Ministère de l'Education Nationale ne dépasse pas 505 enseignants, dont 72% affectés au niveau de la France. Le nombre des élèves MRE bénéficiaires de cet enseignement s'élève à 56.349 élèves, dont 74% résidant en France.

Quant à l'encadrement pédagogique, il est presque absent, puisque cette mission n'est exercée que par quatre (4) inspecteurs dont trois (3) en France et un (1) en Belgique.

➤ **Retard dans la mise en œuvre du matériel didactique et pédagogique et des manuels scolaires relatifs à l'ELACM**

Suite à une réunion tenue le 6 décembre 2012 entre des Ministres, une commission a été désignée en vue d'étudier les pistes d'amélioration et de mise à niveau de l'ELACM/ELCO. Cette dernière a émis 14 recommandations portant sur la régularisation de la situation financière et administrative des enseignants, la gestion des ressources humaines, l'encadrement pédagogique, les manuels et l'évaluation des acquis et de l'impact de l'ELACM/ELCO.

Toutefois, ce n'est qu'en Juin 2017 qu'un cadre référentiel de l'ELCAM a été adopté. Ce référentiel précise les cibles, la méthodologie, les objectifs de l'enseignement, les compétences à acquérir par l'apprenant, l'architecture pédagogique et l'organisation de l'enseignement en fonction des cycles, les niveaux référentiels, la nature du contenu, les programmes scolaires, l'approche pédagogique et didactique à adopter.

Quant à l'établissement du matériel didactique et pédagogique, et de méthodes, ainsi que les manuels scolaires tenant en compte la diversité des milieux, des cibles et des systèmes scolaires des pays d'accueil, ils n'ont pas encore été mis en place.

A ce titre, il convient de rappeler que les évaluations ont mis en évidence une série de manquements, en termes de conception des programmes par rapport au cadre scolaire et de vie des pays de résidence, en termes d'adaptation des méthodes d'enseignement, en termes d'outils et de moyens didactiques, et en termes de sélection, de formation initiale et continue des enseignants.

➤ **Non achèvement du « plan d'urgence de l'ELCAM » mis en place par le MCMREAM**

Le MCMREAM a réalisé en 2009 une étude portant sur la définition d'une vision stratégique de l'ELACM, et l'élaboration d'un plan d'urgence (2009-2013). Elle a porté à la fois sur les deux

formules de l'ELACM : (1) l'enseignement officiel dans les établissements scolaires, dit ELCO, et (2) l'enseignement non officiel organisé par des associations, dit parallèle. De même, elle a couvert les quatre principaux pays d'accueil des MRE : France, Belgique, Espagne et Italie. Ainsi que certains aspects relatifs à l'enseignement parallèle au niveau de l'Allemagne, la Hollande et les Pays scandinaves (Danemark, Norvège et Suède).

A la lumière des entretiens tenus avec les parties prenantes au Maroc et dans les pays d'accueil et les sondages effectués auprès des enseignants et des parents d'élèves, l'étude a établi un diagnostic ayant dégagé quatre problématiques essentielles : (1) l'insuffisance de l'offre d'enseignement par rapport à la demande. (2) l'inadéquation de l'offre d'enseignement aux attentes du Maroc et des pays d'accueil. (3) l'insuffisance des moyens dédiés à l'offre d'enseignement. Ainsi que (4) la dilution des responsabilités des acteurs (Fondation Hassan II, le Ministère de l'Education Nationale, le MAECI et le MCMREAM).

A l'issue de ce diagnostic l'étude a proposé un plan d'urgence pour l'amélioration de l'ELACM, assis sur deux axes stratégiques :

- L'amélioration de l'ELCO, à travers des mesures couvrant les cinq domaines liés à : (1) la gouvernance, (2) les ressources humaines, (3) la pédagogie, (4) la vie scolaire et (5) les outils de gestion ;
- Le développement de systèmes complémentaires via quatre canaux complémentaires à l'enseignement officiel, qui sont : (1) les associations, (2) les Centres culturels, (3) l'enseignement à distance, et (4) l'enseignement « à la carte » offert au Maroc et aux pays d'accueil (à travers les Ecoles d'Été, les séjours linguistiques, les séjours culturels, la mise en circulation de caravanes éducatives et culturelles au niveau des pays d'accueils et la promotion du soutien scolaire délivré par le secteur privé).

De même, l'étude a arrêté le coût estimatif du budget additionnel nécessaire à la mise en œuvre des mesures définies et des objectifs arrêtés dans le plan d'urgence. Ce budget s'élève à 1.089 MDHS, étalé sur la période 2009-2013.

Néanmoins, la réalisation de cette étude soulève les observations suivantes :

➤ **Recours à un marché négocié sans motif valable**

Le MCMREAM a réalisé l'étude dans le cadre d'un marché négocié, pour un montant de 14 MDHS (Marché n° 01/2009).

Le recours à la voie du marché négocié a été justifié par « le caractère complexe de l'étude nécessitant une expertise particulière détenue par le bureau d'étude (concerné) », ainsi que par « l'urgence de la réalisation de l'étude qui nécessitera la mobilisation d'experts professionnels confirmés et l'accomplissement de travaux dans un délai record de quatre mois, étant donné que l'entrée scolaire 2009/2010 est proche », comme l'indique le certificat administratif établi en date du 21 Juillet 2009, par le Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé des MRE.

Ces motifs restent peu significatifs puisque le Ministère n'a pas fait recours au préalable à une étude du marché à travers des consultations plus large lui permettant de choisir des offres techniques et financières plus économiques. De même, le caractère d'urgence invoqué était peu probable eu égard au caractère stratégique et de long terme de la mise à niveau de l'ELACM.

➤ **Inachèvement de l'Etude et non atteinte de ses objectifs**

L'étude relative à l'élaboration d'un plan d'urgence pour l'ELACM devait se dérouler en trois phases : (1) la définition de la vision stratégique, (2) l'élaboration du programme d'urgence, (3) la déclinaison opérationnelle du programme d'urgence au niveau de la France, la Belgique, l'Italie et l'Espagne, en établissant un programme d'urgence par pays.

Cependant, après la réalisation des phases 1 et 2 relatives au diagnostic et à l'élaboration du plan d'urgence, avec un montant total de 7,722 MDHS, le Ministère n'a pas poursuivi les autres

objectifs relatifs à la déclinaison opérationnelle du programme d'urgence au niveau des quatre pays, et ce suite à l'arrêt de l'étude.

A ce titre, la Cour des Comptes recommande ce qui suit :

- *Veiller à l'élaboration d'un cadre formalisé visant la coordination des actions des intervenants institutionnels, et la définition d'objectifs spécifiques en matière de gestion du programme ELACM, ainsi que la précision des rôles et des obligations de chacun d'entre eux.*
- *Prendre les mesures nécessaires en vue d'améliorer la gouvernance, la traçabilité, le reporting des données et des statistiques afférentes à l'ELACM et d'assurer la qualité des informations collectées de manière à permettre l'analyse, le suivi et le pilotage des actions entreprises.*
- *Partager les résultats de l'étude relative au « plan d'urgence de l'ELACM », réalisée par le MCMREAM, avec l'ensemble des intervenants en vue d'assurer l'appropriation des pistes d'amélioration qu'elle a proposé.*

II. Réponse du Ministre délégué chargé des marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration

(Texte réduit)

(...)

A. Coordination entre les acteurs de l'offre culturelle destinée au marocains du monde

➤ Insuffisance des mécanismes de coordination entre les intervenants institutionnels

La coordination entre les différents acteurs concernés par les affaires des marocains résidant à l'étranger constitue l'une des priorités du Ministère. En effet, cette importance a été concrétisée par la création d'un ensemble de mécanismes de coordination et de coopération dans divers domaines concernant la protection des droits et des intérêts de cette catégorie de population, en particulier ce qui a trait à la protection de l'identité marocaine et la promotion de l'offre culturelle et des services sociaux au profit des marocains du monde Etc. L'un des mécanismes qui ont été mis en place comme outil de gouvernance et de coordination entre organismes publics et privés intervenants dans le secteur est l'institutionnalisation de la « commission interministérielle pour les affaires des Marocains résidant à l'étranger et les affaires de la migration » présidée par M. le Chef de Gouvernement. Cette commission qui se compose de toutes les institutions publiques concernées par les affaires des MRE, s'est caractérisée depuis sa création par la régularité de ses réunions, en tenant cinq réunions, dont la dernière date du 26 mai 2017. Ces réunions traitent des problématiques qui préoccupent les marocains du monde en émettant des recommandations dont la mise en œuvre est suivie à travers deux mécanismes, le premier par un comité technique interministériel émanant de la commission interministérielle, le second par le biais d'un système de coordination bilatérale entre le Ministère et chacun des départements et institutions concernée.

Les affaires culturelles des marocains résidant à l'étranger constituent le cœur des discussions de ces différents mécanismes, que ce soit au cours des réunions de la commission interministérielle ou lors des réunions de coordination bilatérale avec les différents organismes concernés par les questions des marocains du monde.

➤ Difficulté d'arrêter les budgets directement mobilisables pour les activités culturelles en faveur des MRE

Pour le Ministère, les fonds destinés aux activités culturelles des Marocains résidant à l'étranger sont inclus dans des lignes budgétaires spécifiques et claires du budget général de l'État, à savoir les Universités d'été, les colonies de vacances, etc. Par ailleurs, le budget des activités culturelles organisées dans les centres culturels marocains au niveau des pays d'accueil, passe à travers des délégations de crédits destinées aux représentations diplomatiques de notre pays, conformément aux lois en vigueur au niveau de ces pays.

➤ Inadéquation des mécanismes de planification budgétaire

Cette remarque, qui a eu sa place avant le changement de l'organigramme du Ministère, a été surmontée après la mise en place de la nouvelle organisation. Le budget destiné aux centres culturels a, par ailleurs, été réduit par le Ministère des Finances, (...), ce qui a empêché l'allocation de fonds clairs pour le fonctionnement des centres culturels et a conduit le Ministère à adopter le principe de délégations des crédits pour alimenter les lignes concernées à travers des charges fixes des centres culturels et les activités culturelles d'une manière générale.

(...)

➤ **Non mise en place d'un plan de mutualisation des moyens et de mobilisation des infrastructures culturelles**

Afin de répondre à cette observation, il est requis de fournir la clarification suivante : Les structures sur lesquelles le Gouvernement s'est engagé d'accomplir leurs créations sont les suivantes :

- Centre culturel de Montréal (fonctionnel) ;
- Centre culturel d'Amsterdam : prêt
- Centre culturel de Tripoli : prêt
- Centre culturel de Tunis : prêt.

En ce qui concerne les crédits spécifiques au fonctionnement du Centre culturel de Montréal et le financement de ses activités, ils sont exécutés conformément à la vision établie par le Ministère après l'adoption du décret portant création et organisation des centres culturels à l'étranger « Dar Al Maghrib ».

En outre, ce centre s'appuie sur un programme de travail issu d'un plan d'action approuvé par un comité interministériel présidé par le Ministre Chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la Migration, tel que prévu à l'article 9 du décret précité.

(...).

➤ **Retard dans la mise en œuvre d'une politique culturelle intégrée et concertée destinée au marocains du monde**

Le volet culturel est l'un des principaux axes de la stratégie du Ministère destinée aux Marocains du monde. En effet, la culture marocaine et la doctrine malékite, ainsi que l'enrichissement culturel et humain représentent l'un des défis les plus importants du Ministère. Dans ce sens, le Ministère a préparé un programme culturel basé sur une série de mesures, dont les plus importantes sont :

- Créer des centres culturels « Dar Al MAghrib » : Sur ce point plus spécifiquement, un cadre de gouvernance des centres culturels a été développé afin d'élargir leur mise en place et la préparation de leurs propres programmes culturels, ainsi que de renforcer les capacités de leurs gestionnaires et des associations œuvrant dans ce domaine.
- Organiser des activités culturelles : notamment, les semaines du Maroc dans les pays d'accueil, des pièces théâtrales et des festivals thématiques (musique, théâtre, artisanat, etc.).
- Organiser des échanges culturels, à travers des séjours culturels et thématiques pour les Marocains de différents âges, ainsi que les universités d'été au profit des jeunes Marocains du monde.
- Renforcer les canaux d'échange et de communication entre les Marocains du monde et les Marocains vivant au Maroc, en organisant des manifestations dans cet objectif.
- Développer une politique culturelle globale et intégrée au profit des Marocains du monde dans le cadre de l'étude réalisée par le Ministère en la matière en 2015, ce qui a permis le développement d'une vision globale et intégrée du domaine culturel au profit des marocains du monde, dont le Ministère a, d'ores et déjà, entrepris la mise en œuvre.

L'un des indicateurs les plus importants relatifs à l'opérationnalisation des recommandations de l'étude réalisée par le Ministère dans ce domaine, est l'identification d'une liste de 13 partenaires engagés, qui ont participé à une journée d'études au cours de laquelle les résultats de cette étude ont été présentés.

Aussi, la mise en œuvre de cette vision implique toutes les parties prenantes et les partenaires concernés : A titre d'exemple, le comité d'évaluation des offres théâtrales est composé de plusieurs membres dont les représentants du Ministère de la Culture, du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération internationale et du Ministère de l'Intérieur.

➤ **Absence d'une vision globale et stratégique de la numérisation de l'offre culturelle**

Cette question fait partie intégrante de la stratégie du Ministère qui vise à créer de nouveaux forums numériques pour renforcer sa stratégie de communication en matière de l'offre culturelle et établir des liens avec les forums existants.

B. Cadre de partenariat du MCMREAM avec les organisations de la société civile œuvrant pour les marocains du monde

➤ **Absence d'une politique de ciblage par pays d'accueil**

Dans le cadre de son appui aux associations œuvrant en faveur des Marocains Résidant à l'Etranger, le Ministère Chargé des Marocains résidant à l'étranger et des Affaires de la Migration lance annuellement un appel à projet au profit des associations des MRE qui est publié sur notre site internet et diffusé à l'ensemble des représentations diplomatiques et ouvert à toutes les associations dans tous les pays

Malheureusement certaines associations basées dans certains pays ne déposent pas de demandes de subvention ou certains pays n'abritent pas d'associations des MRE à la différence d'autres pays qui abritent des associations actives et dynamiques et qui participent régulièrement aux appels à projets lancés par le Ministère

➤ **Non distinction au niveau du financement entre les projets et les activités à caractère ponctuel**

Indépendamment de leur durée d'exécution, les projets soumis pour financement, doivent s'inscrire dans le cadre des axes prioritaires stratégiques suivants :

- Le soutien scolaire en faveur des enfants des MDM en situation difficile ;
- L'accompagnement des jeunes MRE et des personnes en situation précaire (les personnes âgées, les détenus, les mineurs non accompagnés, ...) ;
- Les projets culturels visant à consolider le lien entre les MDM et leur pays d'origine ;
- L'amélioration des conditions de la femme résidente à l'étranger.

Les projets à soutenir sont sélectionnés par une commission d'éligibilité, créée au sein du Ministère Délégué Chargé des Marocains Résidant à l'étranger et des Affaires de la Migration suivant la circulaire du Premier Ministre N° 7/2003 du 27 juin 2003 relative au partenariat entre l'Etat et les Associations et comptant parmi ses membres, des représentants de plusieurs départements et institutions concernées par la communauté marocaine à l'étranger.

Pour la sélection des projets portés par les associations œuvrant en faveur des marocains du monde et intervenant dans les champs intéressant les MRE, le comité d'éligibilité adopte un certain nombre de critères dont on peut citer :

- Situation saine de l'association vis-à-vis de la législation en vigueur ;
- Existence juridique de l'association de plus de 1 an ;
- Respect du statut de l'association et notamment le périmètre d'action ;
- Tenue réglementaire d'assemblées générales, de conseils d'administration, de bureaux ou de comités directeurs, avec l'établissement annuel de rapports d'activités, bilan et compte d'exploitation ;

- Ciblage des axes stratégiques et priorités du Ministère des MREAM ;
- Définition claire de la population cible (nombre, catégorie, caractéristiques ...etc.) ainsi que son degré d'engagement dans le projet ;
- Mobilisation des cofinancements à hauteur de 50% minimum du coût global du projet ;
- Mobilisation des partenaires dans les pays d'accueil (engagements écrits) ;
- Expérience de l'association dans le domaine du projet proposé ;
- Notoriété de l'association aux niveaux des périmètres d'activité (proximité avec les populations cibles) ;
- Capacité de l'association à gérer et suivre le projet proposé ;
- Respect des engagements des précédentes conventions avec le Ministère, s'il y en a eu.

Le comité d'éligibilité se réserve le droit d'ajouter d'autres critères qu'ils jugent utiles pour la sélection.

➤ **Non motivation des décisions de sélection des projets par le Comité d'éligibilité**

L'examen et l'étude des dossiers soumis à l'appréciation du comité d'éligibilité sont basés sur le critère d'éligibilité et de sélections cités ci haut. Le comité d'éligibilité se prononce sur l'éligibilité des projets et sur les contributions financières à accorder. Et seuls ces deux éléments sont actés sur les PV.

➤ **Méconnaissance de la capacité de gestion des associations subventionnées**

Il est à noter que parmi les critères de sélection, il y a la « capacité de l'association à gérer et suivre le projet proposé ». Pour justifier cette capacité, l'association est appelée à présenter tous les rapports et documents sur son expériences ainsi que sur la nature des projets réalisés par l'association et son budget durant les trois dernières années.

De même, et afin de remédier à la difficulté d'évaluer sur dossier, la capacité de gestion des associations subventionnées, toutes les demandes de subventions doivent parvenir obligatoirement au ministère à travers les représentations diplomatiques et les circonscriptions consulaires du Royaume du Maroc à l'Etranger après émission de leurs avis.

➤ **Non établissement des rapports de suivi-évaluation des projets financés**

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des projets menés par les Associations œuvrant en faveur des MRE partenaires revêtent une grande importance pour la réalisation des objectifs des conventions et représentent un processus continu permettant de garantir la qualité des actions entreprises et permet de faire ressortir des indicateurs qualitatifs liés à ce type de partenariat. Deux types de suivi sont à envisager :

- Suivi interne : Assuré par les services centraux du MCMREAM et les représentations diplomatiques et consulaires Marocaines à l'étranger ainsi que par les associations partenaires elles-mêmes selon les conventions de partenariat.
- Suivi externe : Assuré par des bureaux d'études spécialisés recrutés à cet effet dont la mission principale sera notamment d'effectuer des visites sur le terrain pour l'évaluation du déroulement des projets objets de partenariat.

Le système de suivi et d'évaluation, repose sur une série d'indicateurs de mesure de performance et d'impact sur les catégories cibles.

Par ailleurs, des rapports d'étapes (pour des projets de longue durée), organisationnel et financier, doivent être élaborés par l'association partenaire et sont communiqués au Ministère via l'Ambassade ou le consulat du Maroc concerné. Ces rapports sont examinés par un Comité

de Gestion du Programme d'appui aux associations œuvrant en faveur des marocains résidant à l'étranger mis en place au ministère.

A l'issue des étapes des projets, les associations œuvrant en faveur des MRE présentent un rapport sur les réalisations du projet et un rapport financier certifié par un expert-comptable ou un comptable agréé sur la totalité des dépenses et des recettes en relation avec les activités et projets objets des conventions.

(...)

C. Programmes relatifs aux tournées théâtrales, universités d'Eté, séjours culturels et colonies de vacances

1. Organisation des tournées théâtrales au niveau des pays d'accueil

➤ Fluctuation des crédits accordés aux tournées théâtrales

Les crédits sont accordés en fonction du degré de satisfaction des associations aux conditions requises.

➤ Ambiguïté du cadre partenarial adopté par le MCMREAM avec les associations théâtrales

Le cadre de partenariat établi entre le Ministère et les associations théâtrales se base sur les dispositions figurantes au niveau de la circulaire du Premier Ministre n° 07/2003 du 27 juin 2003 relative au partenariat entre l'Etat et les associations, principalement la condition d'instauration d'une commission externe pour étudier les dossiers et choisir les pièces théâtrales.

➤ Insuffisance du suivi de la réalisation des représentations théâtrales

Les moyens limités en termes de ressources humaines et financières n'aident pas le Ministère afin d'assurer un bon suivi de l'exécution des pièces théâtrales au niveau des pays d'accueil. Conscient de l'importance de cette opération, le Ministère s'appuie sur les représentations diplomatiques et consulats marocains à l'étranger pour assurer ce rôle.

2. Réalisation des autres activités de soutien culturel des MRE

Ces lacunes seront corrigées dans les années à venir par l'adoption d'une politique prospective dans la préparation de ces programmes (séjours culturels et des universités et colonies d'été) basée sur une vision pluriannuelle, à court et à moyen terme et l'intensification du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre des pièces théâtrales.

D. Programme d'Enseignement de la Langue Arabe et de la Culture Marocaine (ELACM)

➤ Insuffisances de la gouvernance de l'ELACM/ELCO, pluralité des intervenants et imprécision de leurs rôles

La gestion du système d'éducation formelle est menée conjointement par le Ministère de l'éducation nationale, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, le Ministère des affaires étrangères et de la coopération internationale, le Ministère chargé des marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration et la Fondation Hassan II pour les Marocains résidant à l'étranger dans le cadre d'un comité qui se réunit périodiquement pour unir les efforts et déterminer le rôle et la compétence de chaque secteur.

➤ Insuffisance des ressources humaines affectées à l'ELACM/ELCO

Dans le cadre d'accords de partenariat avec un certain nombre de pays, notamment la France, l'Espagne, la Belgique, l'Allemagne et l'Italie, tiennent annuellement des réunions des groupes de travail bilatéraux chargés de suivre le programme, pour déterminer les résultats du programme pour l'année écoulée et préparer le plan d'action de l'année scolaire N+1, y compris

l'identification de la carte scolaire, qui prend en compte tous les nouveaux besoins en ressources humaines au niveau des établissements d'enseignement officiels dans les pays d'accueil

➤ **Retard dans la mise en œuvre du matériel didactique et pédagogique et des manuels scolaires relatifs à l'ELACM**

Le Ministère envoie annuellement une note circulaire aux missions diplomatiques et aux postes consulaires Marocains afin d'encourager les associations à identifier leurs besoins en termes des manuels scolaires et des moyens didactiques, conformément à des délais spécifiques afin que ce dernier puisse lancer des appels d'offres pour l'acquisition et la distribution de ces livres aux associations concernées avant le début de l'année scolaire.

➤ **Non achèvement du « plan d'urgence de l'ELCAM » mis en place par le MCMREAM**

Les résultats de l'étude sur le plan d'urgence relatif au programme d'enseignement de la langue arabe et de la culture Marocaine ont été identifiés. Par ailleurs, un comité de suivi composé de représentants du Ministère des affaires étrangères et de la coopération internationale, la Fondation Hassan II des MRE, le Ministère de l'éducation nationale, CCME, et Ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires d'immigration a été instauré. Toutefois, (un des principaux partenaires) a refusé l'exécution de ce plan d'urgence.