La Région de l'Oriental, parce que tout ce qui est local est universel

SOLIDAIRE • PARTICIPATIVE • ECO-CITOYENNE • AFRICAINE



AGENCE DE
L'ORIENTAL

La Région de l'Oriental, parce que tout ce qui est local est universel

SOLIDAIRE • PARTICIPATIVE • ECO-CITOYENNE • AFRICAINE



Conseil régional de l'Oriental

Wilaya de Région de l'Oriental

AGENCE DE L'ORIENTAL

Document édité à l'occasion de la COP 22 - Marrakech, du 07 au 18 novembre 2016 - imprimé sur papier recyclé dans le cadre des partenariats qui unissent la Wilaya de la Région de l'Oriental, le Conseil Régional de l'Oriental et l'Agence de l'Oriental

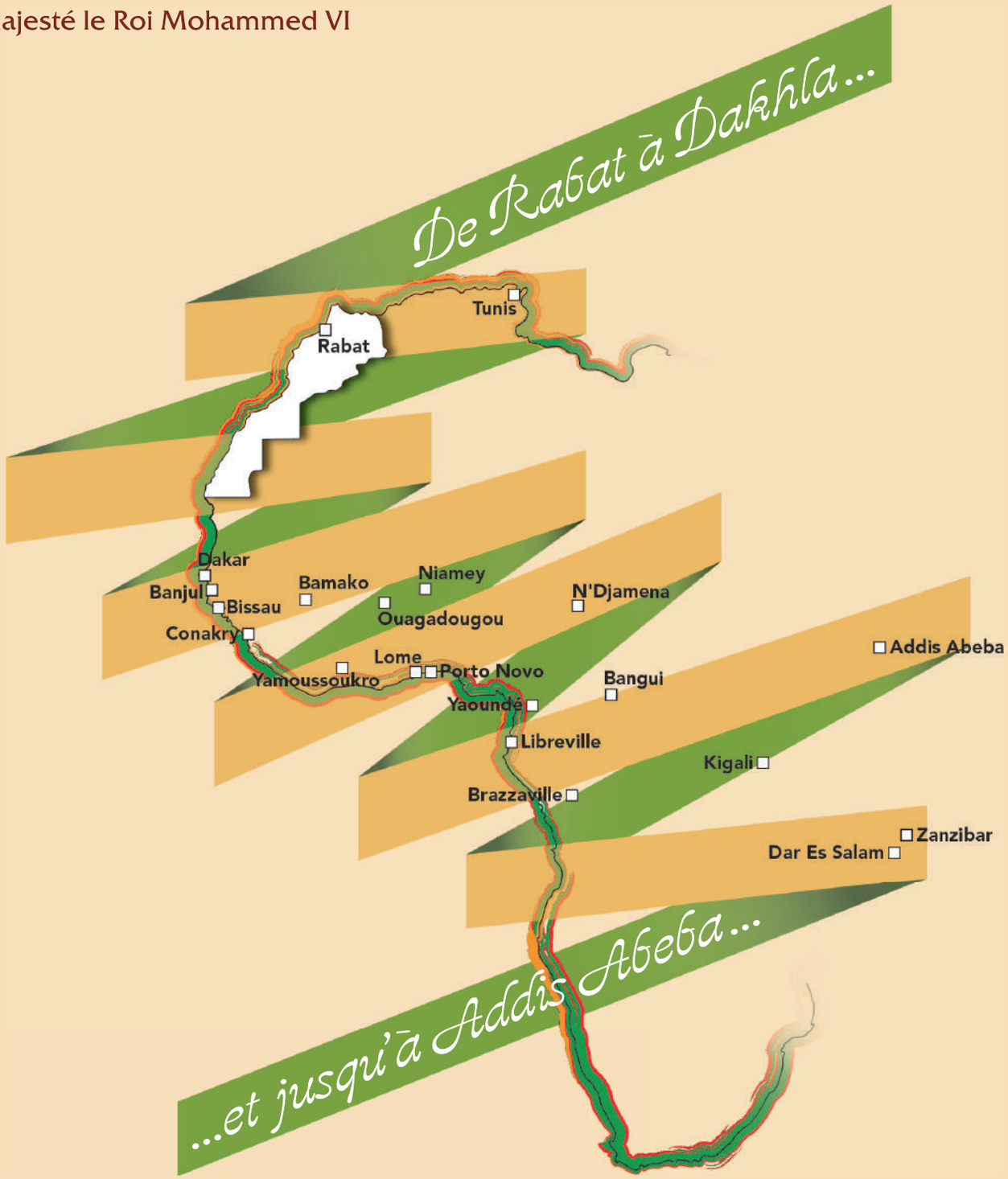


« Car l'Afrique pour le Maroc, c'est bien davantage qu'une appartenance géographique et des liens historiques. Elle évoque, en vérité, des sentiments sincères d'affection et de considération, des liens humains et spirituels profonds et des relations de coopération fructueuse et de solidarité concrète.
Elle est, somme toute, le prolongement et la profondeur stratégique du Maroc.
Ce lien pluridimensionnel fait que le Maroc est au cœur de l'Afrique, et ménage à l'Afrique une place dans le cœur des Marocains. Et c'est pourquoi Nous l'avons inscrite au centre de la politique étrangère de notre pays.
Nous avons la conviction que l'intérêt du Maroc, c'est aussi celui de l'Afrique, et que son devenir ne peut se concevoir sans elle.
Nous pensons que le progrès et la stabilité sont partagés ou ne sont pas. »

Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI à la nation
à l'occasion du 63ème anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple.

«L'avenir ne se fera pas sans une Afrique debout, cohérente et solidaire.*»

Sa Majesté le Roi Mohammed VI



*Dakhla, le 18 mars 2016 : extrait du Message Royale aux participants de la 27ème session du Forum Crans Montana



Monsieur Mohamed MBARKI,
Directeur Général,
Agence de l'Oriental

Ingénieur, architecte et Docteur en urbanisme, ancien Ministre et ex-Wali, l'auteur est également Président d'honneur de l'Association Internationale du Développement Urbain, titres auxquels s'ajoute sa responsabilité actuelle. Ce parcours a forgé des compétences, révélé des approches et permis des points de vue sur les questions environnementales qui, forcément, ne sont pas communs.

Comment être au monde

Comment être au monde ? Comment être d'Afrique, du Maghreb, de son pays, de son territoire, de sa communauté … ?
Ces questions ne furent jamais simples. Les notions de finitude et donc de partage amènent à les revisiter. Globalisation, mondialisation, ces concepts ont démonétisé un certain imaginaire ancien, où l'infini et l'ailleurs restaient possibles, ou pour le moins objets de rêves. A grands corps de transports inter-continentaux, de nouvelles technologies, de dérégulations marchandes, nous interagissons avec toute la planète ou presque. Chacun est partout, de partout, mais toujours davantage de nulle part aussi.

Les humains prennent la mesure de l'écosystème terrestre comme jamais et ses finitudes s'imposent : celles des ressources naturelles par exemple, celle de la capacité à absorber nos nuisances également.

L'énergie d'aujourd'hui dans l'Oriental : la centrale thermo-solaire de Aïn-Bni-Mathar



Le concept de finitude en entraîne un autre : l'ardente obligation du nécessaire partage. Les conflits du monde sont et seront de plus en plus ceux du partage des ressources, des terres, de l'eau, des populations, etc. Mais, de fait, les consensus nouveaux et les grands accords de l'humanité seront aussi de cette nature : le partage est aussi source de dialogue. Conflits de partage, paix des consensus, l'avenir du monde repose en partie sur le triomphe des secondes.

Partage, donc frontières. Leur redonner du sens, un autre sens ou de nouvelles règles, guette nos pays. L'air vicié ici sera respiré ailleurs, la rivière de l'un devient le fleuve de l'autre, la mer apporte là une pollution venue du bout du monde…

Plus que jamais, partage (y compris social), consensus, et donc traités, citoyenneté, solidarité, sont les mots-clés et même les pratiques-clés, bien au delà des discours. Le Maroc le prouve. Royaume pacifié et pacifique, il ne cesse de tisser des liens multiples, nationaux, continentaux et intercontinentaux, avec ses voisins proches comme avec les plus éloignés. Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, est à l'initiative, par Ses orientations au gouvernement, par Ses voyages et tournées personnelles et Son implication aux côtés des chefs d'Etats et des peuples étrangers.
Au pays, l'exemple est donné par des politiques que le monde salue, félicite, et prône en référence, à l'exemple des stratégies menées en matière d'énergie renouvelable.

Le Royaume du partage ; voilà un positionnement de paix. Non seulement le Maroc limite et traite ses rejets, réduit ses consommations de ressources non renouvelables, tout en élevant la qualité de vie de ses habitants, mais il le fait dans l'appropriation collective des comportements idoines, par l'éducation, la communication, la pédagogie politique, et même le coaching territorial désormais, comme dans l'Oriental. Le partage communautaire juste et la responsabilité, partagée elle aussi, prennent une dimension qui peu à peu prolonge et revitalise des solidarités traditionnelles plus anciennes.

Mais le partage est également une clé de l'international selon un principe éprouvé : peut-être que deux personnes lutterons un jour pour le dernier litre de pétrole, mais, si nous partageons une idée ou une information, nous sommes alors deux à la détenir et la planète s'est enrichie d'autant.



Monsieur Mohamed MBARKI, Directeur Général de l'Agence de l'Oriental, aux côtés de Monsieur Jean-Pierre ELONG MBASSI, Secrétaire Général de CGLU Afrique, durant les Assises de la Citoyenneté dans l'Oriental, en juillet 2015

De fait, l'expertise marocaine rayonne de plus en plus sur notre continent. Nos compétences fertilisent et reviennent enrichies en retour. Elles sont demandées comme sont écoutés les récits de nos expériences, les bilans de nos avancées, nos réflexions, nos choix stratégiques. Prenons simplement, à notre humble niveau, l'exemple du coaching territorial développé dans l'Oriental Marocain sous l'impulsion du Conseil Régional, de la Wilaya et de l'Agence de l'Oriental : le Salon Africités 2015 de Johannesburg en a fait un modèle auquel nombre de territoires demandent à se rallier. Une Région marocaine pouvait-elle prétendre offrir des solutions appropriables pour tout un continent ? Non peut-être a priori ; et pourtant oui, une fois la démonstration faite.
L'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental a rendu l'espoir et redonné un avenir dès 2003 pour la Région de l'Oriental, ses institutions, ses représentants et ses habitants. Aujourd'hui, elle est en situation de participer activement à la vision humaniste de notre Souverain et veut y prendre sa part dans Son sillage, à Ses côtés. L'Oriental parle à la Nation comme à l'Afrique ; elle écoute tout autant. De retour dans l'Union Africaine et depuis toujours impliqué dans le destin continental, le Maroc, aujourd'hui celui des Régions, s'intéresse plus au partage qu'aux frontières, à l'infini des opportunités qu'à la finitude des ressources.

L'Agence de l'Oriental publie régulièrement les réflexions et analyses de contributeurs impliqués dans les processus de développement des territoires, en Région, au Maroc, ou à l'international, dans sa Revue Oriental.ma et sur son site éponyme.
Avec le PNUD, dans le cadre du Programme DéLIO, elle édite également la Revue Territoires de l'Oriental centrée sur les interventions dans la Région et les acteurs de terrain.
De fait, nombre de thèmes sociétaux en rapport direct avec les sujets de prédilection de la COP 22 ont été abordés : le présent document collecte une partie de ces contributions pour les partager avec les participants de cette Conférence et contribuer aux débats.

On y verra comment une Région du Maroc place ses forces et ses fragilités au service de la grande cause climatique, comment elle se voit partie prenante et comment elle est de ce monde, citoyenne et participative, marocaine, maghrébine et africaine, consciente des finitudes et soucieuse de partage.



Abdenbi BIOUI
Président du Conseil Régional de l'Oriental

Elu à la tête du Conseil Régional de l'Oriental depuis septembre 2015, le Président est également un homme d'affaires connu de la Région de l'Oriental. Venu du BTP, il connaît les questions environnementales liées aux aménagements territoriaux et aux établissements humains. En entrepreneur et homme politique, il affronte les problématiques en recherchant la convergence des volontés et la dynamique participave.

La **gouvernance concertée levier** de **durabilité** de la **Région de l'Oriental**

La Région de l'Oriental a vécu sous une configuration rurale prépondérante, lui conférant aujourd'hui, par la richesse de ses terroirs, une offre harmonieusement répartie sur l'ensemble de son territoire.

La question de l'inclusion citoyenne impulsée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, a appelé les équipes d'autorités administratives ou élues successives, à s'engager dans la promotion des conditions de vie des citoyens de la Région, par la territorialisation des différentes politiques publiques, comme de leurs cibles.

Une première phase de cette construction sectorielle, notamment via le programme I.N.D.H., a permis d'identifier les offres potentielles à valeur ajoutée et de travailler à leur émergence sur les marchés. Ainsi, en prise directe avec la société civile, un tissu territorial de l'économie sociale et solidaire, a été bâti.

Aujourd'hui peu industrialisée, notre Région peut paraître injustement sous-développée. Cette représentation repose essentiellement sur l'image d'un territoire à l'apparence moins affectée par les stigmates du modèle de développement passé et reposant essentiellement sur les énergies fossiles.

Ainsi, notre activité économique répartie sur l'espace territorial trouve sa matière et compose avec le milieu naturel de vie de ses citoyens. Notre apparent sous-développement est plutôt la jouissance d'un capital environnemental hors du commun, fondé sur une biodiversité d'un niveau de préservation rare et d'une configuration géologique belle et diversifiée.

Territoire géographiquement le plus vaste des douze Régions que compte le Royaume, nous jouissons d'un front méditerranéen de 220 kilomètres, exceptionnellement riche et préservé, de deux ceintures montagneuses, de hauts plateaux à la végétation pastorale unique, du bassin arboricole de Berkane et d'un vaste désert par la magnifique oasis de Figuig.

Par leur préservation, ces atouts nous permettent aujourd'hui d'envisager notre modèle de développement avec des constituantes d'offre et de durabilité exceptionnelles. Cette offre durable intégrée nous permettra d'entretenir à la fois notre modèle de gouvernance durable dans les missions régaliennes - comme la mobilité, l'énergie ou l'habitat - et d'exercer durablement, une attractivité territoriale forte, comme espace d'accueil par son excellence et son positionnement, de toutes les activités éco-responsables dans le Royaume.

Pour ce faire, nous agirons concrètement d'abord par l'adoption de la totalité des recommandations citoyennes, recueillies lors de la Pré-COP régionale du 23 juillet dernier, comme charte référentielle éco-territoriale,



que nous nous engageons à observer.
Ainsi, deux axes irréversibles sont conjointement entrepris dans l'observance active de cette charte éco-citoyenne :

- la mise à niveau sectorielle de l'existant socio-économique ;
- l'étroite collaboration entre la Région, le Centre Régional d'Investissement, et la Direction Régionale de l'Environnement, pour veiller aux exigences environnementales de tous les projets d'investissement ;
- l'évaluation et la transposition de la durabilité environnementale en amont de tout projet structurant, tel que le port Nador West Med, qui sera le portail de connexion de la Région de l'Oriental avec son destin méditerranéen et africain ;
- l'intégration de la question environnementale globale comme constituante indéfectible de toute convention de coopération territoriale, qu'elle soit Nord-Sud, Sud-Sud, ou triangulaire Nord-Sud-Sud.

La question climatique nous touche fatalement au même titre que toutes les régions du monde. Dans les zones subsahariennes à notre Sud, elle pousse les populations dans des retranchements géographiques de plus en plus incertains, les incitant à la fuite migratoire et faisant de notre Région un passage et, a fortiori, un espace d'accueil plus ou moins temporaire.
Par la volonté de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu Le glorifie, notre pays peut être fier de réserver à ces populations l'accueil et les prises en charge sociales et sanitaires à la hauteur de notre culture de paix entre les peuples et les civilisations, érigés mondialement en modèle, et cela aux normes internationales les plus exigeantes.
Ainsi, le climat par son universalité, pose fatalement la question des solidarités.
Voilà comment la Région de l'Oriental s'inscrit dans la vision de développement durable du Royaume et s'engage avec ses forces vives éco-citoyennes, à la préservation de ce qui est déjà aujourd'hui le premier capital précieux pour un territoire : son capital environnemental.

Le Président du Conseil Régional de l'Oriental, M.Abdenbi BIOUI, avec l'équipe du Programme Coaching Territorial lors de la Pré-COP 22 à Oujda



Pré-COP 22 dans l'Oriental Marocain

Dans le cadre des préparatifs à la Conférence des Parties de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (Marrakech, du 7 au 18 novembre 2016), la Région de l'Oriental a organisé, en collaboration avec la Région de Fès-Meknès, et en partenariat avec la Wilaya de la Région de l'Oriental, la Commission régionale des Droits de l'Homme d'Oujda-Figuig (CRDH) et la Coalition marocaine de la justice climatique, une Pré-COP interrégionale, les 23 et 24 juillet 2016, au Centre d'Etudes et de Recherches Humaines et Sociales d'Oujda (CERSHO).

Cette Pré-COP s'est déroulée sous forme de conférences plénières, ateliers, tables rondes et stands. Manifestation scientifique, elle a mobilisé tous les acteurs locaux et régionaux des Régions de l'Oriental et de Fès-Meknès, notamment, les entités territoriales, associations, opérateurs privés, médias, universitaires et citoyens. Cette participation massive traduit la forte volonté de la Région de l'Oriental de s'inscrire dans une politique préventive et incitative pour lutter contre les effets néfastes des changements climatiques et leur répercussion sur nos ressources naturelles et sur les conditions de vie des populations.



Vice-Président du Conseil Régional de l'Oriental, Mohamed Mrabet répond aux questions de la chaîne allemande DW : la Pré-COP 22 a eu un écho internationnal

Cette Pré-COP 22 constitue également une occasion pour les citoyens de vivre une simulation de la COP 22, pour une meilleure appropriation des enjeux climatiques, un moyen de doter les collectivités locales des connaissances et outils leur permettant de comprendre les enjeux des changements climatiques, afin d'en tenir compte dans le processus de planification de certaines actions régionales prioritaires reposant sur des «engagements climat». Elle offre aussi l'opportunité de renforcer la mobilisation et la communication régionales pour aboutir à des engagements participatifs sur la protection de l'environnement et le développement durable de notre Région.

Cette Pré-COP s'est déroulée dans quatre espaces :
- Espace «Side events» (débats, réflexions et renforcement des capacités autour de la COP 22 et du changement climatique) ;
- Espace «Actions & Initiatives Climat» (exposition des actions proposées par les acteurs locaux, collectivités, services régionaux des Ministères, Universités, associations, entités publiques et privées…) ;
- Espace «Activités parallèles» (visites de sites de projets d'activités territoriales d'atténuation et adaptation aux changements du climat) ;
- Espace «Concertation & Dialogue» (rencontres, échanges, et concertation entre élus, société civile et citoyens).

Au terme de l'événement a été dressé un ensemble de recommandations «engagements-climat» pour chaque espace, qui constitue une feuille de route pour la Région avec ses engagements de lutte contre les changements climatiques.

I. Gestion intégrée des eaux

1. Gérer l'eau selon une approche intégrée et participative, avec accompagnement social obligatoire des projets par des plans de communication et prise en compte des contraintes d'exécution des projets liés à l'eau ;
2. Encourager l'irrigation par des techniques modernes (nanotechnologies) basées sur l'économie d'eau et d'énergie ;
3. Encourager la mobilisation des eaux superficielles, surtout les eaux de pluie ;
4. Prévoir des budgets pour réaliser des programmes d'atténuation des pertes de sols, réduction de l'envasement des barrages, extension du couvert végétal et lutte contre les inondations ;
5. Créer une cellule permanente chargée de renforcer et coordonner les politiques territoriales relatives à la gestion de l'eau ;
6. Encourager et renforcer la recherche scientifique et l'innovation.

II. Environnement Durable et Education Environnementale

1. Adopter une stratégie participative pour concevoir et exécuter une stratégie régionale d'éducation environnementale ;

2. Créer un organisme régional d'éducation environnementale impliquant tous les acteurs régionaux (différents services, et tout particulièrement les Etablissements d'éducation et de formation) ;
3. Intégrer l'éducation environnementale dans les cursus et programmes scolaires ;



4. Impliquer la société civile dans les programmes de sensibilisation à l'environnement ;
5. Réaliser des programmes de sensibilisation à l'éducation environnementale au profit des Etablissements scolaires ;
6. Opérationnaliser des clubs environnementaux et leur encadrement ;
7. Former et mettre à niveau des enseignants en matière d'éducation environnementale (renforcement des capacités) ;
8. Organiser des ateliers pratiques de sensibilisation à la protection de l'environnement et des sorties de terrain ;
9. Mettre à niveau les Etablissements d'enseignement (espaces verts).

III - Diversité Biologique, Milieux Naturels et Désertification

1. Préserver la biodiversité de la Région, dotée d'une grande diversité de milieux naturels, par la protection des aires existantes mais aussi la création de nouvelles aires et parcs ;
2. Encourager la recherche sur la biodiversité et mettre en place un système informatique relatif à la diversité biologique dans l'Oriental ;
3. Réhabiliter les écosystèmes connaissant des dysfonctionnements, en protégeant certaines espèces menacées ;
4. Encourager la Région à s'inscrire dans les programmes internationaux et régionaux du l'Union Internationale pour la Protection de l'Environnement ;
5. Opérationnaliser le rôle des centres médiatiques écologiques et biologiques présents dans la Région ;
6. Lutter contre la désertification et réhabiliter les parcours des hauts plateaux par la préservation des parcours d'alfa, via un plan de pâturage rotatif ;
7. Renforcer la surveillance des forêts (lutte contre le pâturage illicite), activer le rôle de la police environnementale et encourager l'éducation et la sensibilisation à la biodiversité et à la protection des milieux naturels ;
8. Créer un système d'alerte et de surveillance préventif des changements climatiques ;
9. Respecter les Lois relatives à la biodiversité et renforcer l'arsenal juridique dans ce domaine.



IV. Energies Renouvelables et Efficacité Energétique

1. Sensibiliser sur l'importance des énergies renouvelables ;
2. Intégrer la formation en matière d'énergies renouvelables au sein des cursus scolaires ;
3. Organiser des ateliers de sensibilisation et ouvrir un débat public avec tous les acteurs (Université, entités territoriales, associations ...) ;
4. Créer une banque de données sur les énergies renouvelables (Conseil Régional de l'Oriental, en

partenariat avec l'Université, les entités territoriales et les administrations publiques), pour collecter toutes les informations nécessaires à la recherche scientifique, la sensibilisation et l'investissement, avec accès aux données incitant à mettre en oeuvre des projets pilotes avec des techniques modernes ;

5. Valoriser et généraliser les recherches scientifiques et leur mise à disposition auprès des acteurs économiques ;

6. Former d'urgence (initiale et continue) des architectes et bureaux d'études en matière d'efficacité énergétique et d'intégration des énergies renouvelables dans l'urbanisme ;

7. Créer une formation spéciale dédiée aux techniciens de mesure des gaz atmosphériques ;

8. Acquérir les informations numériques actualisées relatives aux besoins réels du marché de l'emploi à l'horizon 2030 ;

9. Tenir des conférences et ateliers sur toutes les Lois relatives à l'environnement, surtout la Loi relative aux énergies renouvelables, au profit des décideurs dans les entités territoriales et administrations publiques ;

10. Mettre à profit les partenariats établis entre le Conseil Régional de l'Oriental et les entités territoriales avec des pays reconnus dans le domaine des énergies renouvelables ;

11. Mettre à profit l'investissement dans les énergies renouvelables en vue de créer des opportunités de développement et d'emploi ;

12. Créer des industries locales de production de matériaux de construction isolants, de batterie et de vélos électriques ;

13. Généraliser les stations thermo-solaires et les techniques d'économie d'eau ;

14. Utiliser et moderniser les techniques de stockage de l'énergie, notamment l'énergie hydraulique (STEP) ;

15. Opérationnaliser les Lois relatives aux énergies renouvelables (Loi 58-15) en vue d'encourager les investissements dans ce domaine ;

16. Subvention directe de l'Etat aux énergies renouvelables ;

17. Engagement des administrations publiques, des entités territoriales et du privé de réaliser leur propre audit énergétique vis-à-vis de leurs consommations (climatiseurs, éclairage, chauffage…) ;

18. Adhésion de toutes les entités territoriales au programme national de réduction des charges d'éclairage public et de transport urbain ;

19. Utiliser l'énergie solaire pour tous les éclairages publics, notamment les places publiques, les boulevards et les jardins ;

20. Engagement de la Région et des administrations publiques d'intégrer les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique dans tous les grands projets futurs ;

21. Créer un prix annuel des entités territoriales utilisant le plus les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique

V. Gestion des déchets solides et liquides

1. Faire du centre de traitement des déchets ménagers d'Oujda un centre pilote produisant 6 000 m^3 de biogaz et 9 MW/jour d'énergie électrique pour répondre aux besoins d'environ 7 000 habitants ;

2. Réaliser une station de traitement de lixiviat (en cours) ;

3. Renforcer la formation, la recherche scientifique, l'accompagnement, l'orientation et l'amélioration pour généraliser cette expérience aux niveaux régional, national et africain ;

4. Choix approprié du site de la station de traitement de lixiviat, prenant en compte les données géotechniques ;

5. Mettre à niveau les stations de traitement des eaux usées (STEP) dans la Région pour une éventuelle réutilisation des eaux traitées sans impact nocif sur la santé des citoyens (traitement tertiaire) ;



M. Driss El Yazami, Président du Conseil Nationnal des Droits de l'Homme, à la tribune de la Pré-COP 22 à Oujda

6. Valoriser les boues issues de la STEP de Nador pour extraire du biogaz, produire de l'électricité et réduire les coûts de traitement ;

7. Accélérer les études relatives à la gestion des déchets ménagers, programmées dans le cadre de PNA et PNDM ;

8. Encourager la mise en place de centres interrégionaux de traitement et valorisation des déchets solides prenant en compte plus d'une Province via une gestion rationnelle ;

9. Coordonner les différents intervenants acteurs et décideurs dans la gestion des déchets selon une vision intégrée de développement régional ;

10. Inventorier et classifier les déchets produits par les unités industrielles de la Région ;

11. Réhabiliter les carrières minières de la Région de l'Oriental ;

12. Sensibiliser au traitement des déchets hospitaliers et pharmaceutiques dans tous les Etablissements publics sanitaires de l'Oriental ;

13. Encourager le secteur privé à investir dans la gestion des déchets hospitaliers et pharmaceutique dans l'Oriental ;

14. Traiter les rejets industriels dans les unités industrielles, pour protéger l'environnement et éviter tout dysfonctionnement des stations de traitement des rejets domestiques ;

15. Importer des technologies modernes pour réduire les volumes des margines produits par les huileries et les valoriser ;
16. Intégrer des unités de compostage et enfouissement des déchets aux centres de traitement et valorisation, pour produire du biogaz ;



17. Mettre en place un organisme régional spécialisé dans la gestion et la valorisation des déchets solides ;
18. Transformer les centres périmés de traitement des déchets en sites aux normes environnementales en vigueur ;
19. Nouvelle approche pour gérer les produits de démolition et de construction collectés et leur transfert dans des centres spécifiques ;
20. Mettre en place une approche intégrant le tri et la réalisation des centres de transfert dans la gestion des déchets ;
21. Instaurer une approche participative liant société civile, Etablissements scolaires, élus et administrations pour traiter tous les projets de gestion des déchets solides et liquides ;
22. Opérationnaliser tout l'arsenal juridique relatif à la gestion et au traitement des déchets solides et liquides.

VI. Changements climatiques et Migration

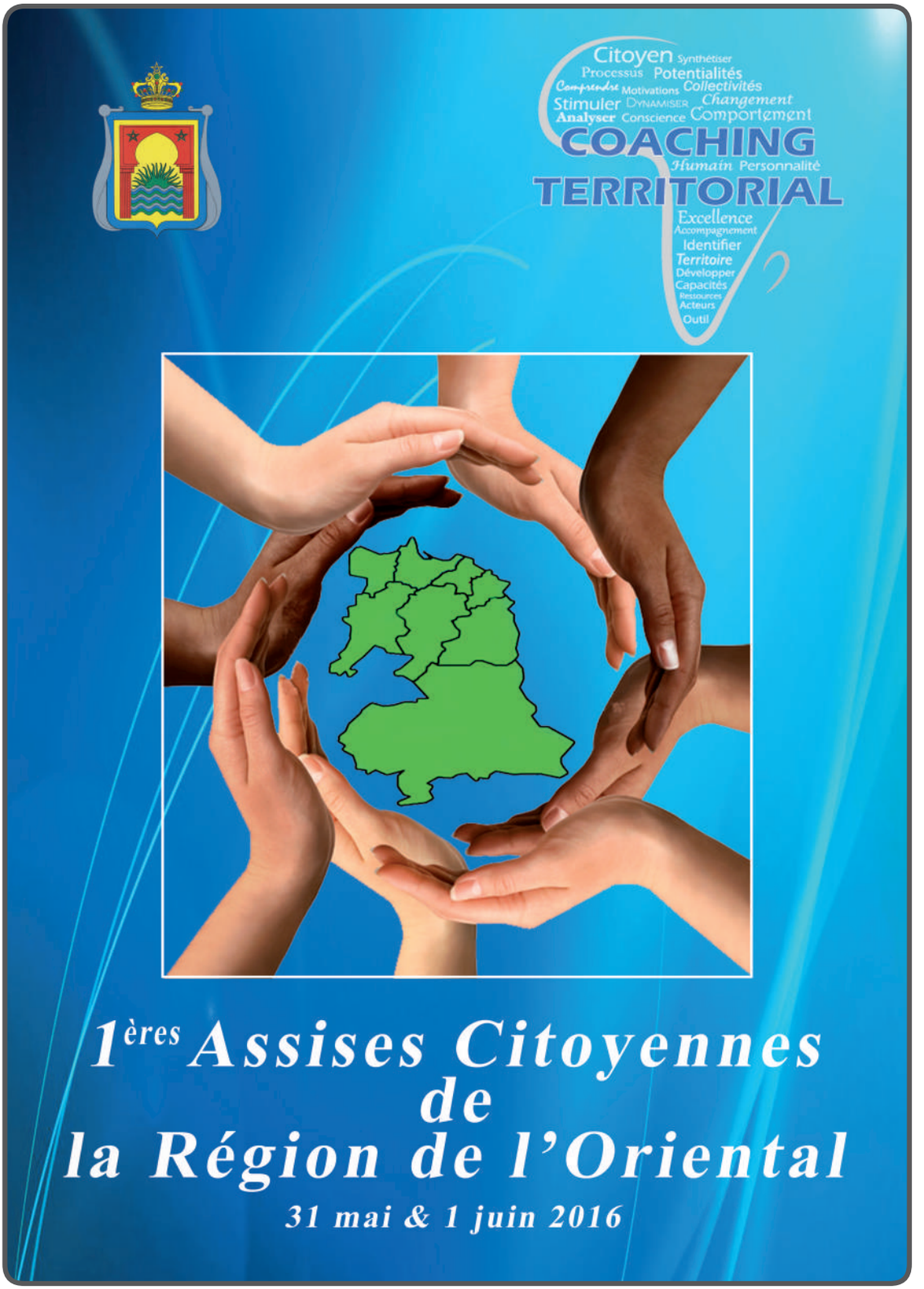
1. Maîtriser les données sur la population vulnérable à la migration ;
2. Encourager les activités génératrices de revenus ;
3. Sédentariser les transhumants en satisfaisant leurs besoins en infrastructures de bases et équipements ;
4. Encourager l'investissement dans les terres agricoles dans le cadre des programmes de développement et réconciliation territoriale ;
5. Encourager le retour des MRE pour s'investir dans la Région ;
6. Rationaliser la consommation d'énergie, encourager la population à utiliser les énergies renouvelables et l'assurer sur l'impact des sécheresses, inondations et perte de cheptel ;
7. Sensibiliser sur l'émigration et sa relation avec le développement durable et mettre à niveau les populations pour s'adapter aux changements climatiques ;
8. Intégrer la sensibilisation dans les cursus scolaires ;
9. Réaliser des programmes de formation au profit des décideurs, notamment élus, services extérieurs et société civile ;
10. Créer un observatoire sur la migration dans la Région ;
11. Créer un échange d'expériences et une formation à l'Université sur la migration et les changements climatiques, et leur relation avec l'extrémisme et le terrorisme ;
12. Mettre à niveau les zones rurales et créer des campagnes intégrées et pilotes ;
13. Subventionner les zones marginalisées et vulnérables à partir des recettes des zones riches ;
14. Renforcer la subvention de la Région à partir des autres Régions et renforcer aussi la coopération internationale ;
15. Pratiquer la gestion intégrée de l'eau, la protéger de la pollution et opérationnaliser les Lois environnementales contre les pollueurs ;
16. Encourager les initiatives de dessalement de l'eau de mer par le biais des énergies renouvelables ;
17. Traiter les eaux usées ;
18. Encourager les plantations d'arbres fruitiers ;
19. Limiter les plantations exigeantes en eau dans le rural et l'urbain ;
20. Opérationnaliser les Lois régulant les rapports entre propriétaires et bénéficiaires des terrains domaniaux et privés ;
21. Encourager la recherche scientifique sur la plantation et les besoins en eau d'irrigation ;
22. Intégrer les changements climatiques aux politiques générales de l'Etat, en prenant en compte les Droits de l'Homme aux échelles locale, régionale et internationale.



ORIENTAL.MA

Développement des territoires de l'Oriental

Novembre 2016





Gautier BRYGO
Directeur du Programme Coaching Territorial



Mohamed BACHIR
Coach territorial dans l'Oriental

L'un, Gautier Brygo, artisan du Programme de Coaching Territorial, est le formateur ; l'autre, Mohamed Bachir, le formé, coach territorial dans l'Oriental, issu de la première promotion 2015, après sa formation à l'Ecole Nationale d'Administration. Ensemble, ils co-écrivent ici et disent leurs ambitions pour la Région. Non sans légitimité et avec un grand sens citoyen.

Coaching territorial : quelles opportunités pour une éco-citoyenneté ?

Précurseur en matière de gouvernance, la Région de l'Oriental, dont l'implication pour l'éducation à l'environnement et à l'éco-civisme est fortement ressentie, continue de développer les instances où débat et concertation prennent toute leur place. La volonté politique de son Président est aussi constante qu'inébranlable pour réussir une transition écologique. C'est vers l'éco-citoyenneté que la Région veut aller.
Comment ces initiatives et actions peuvent-elles s'organiser à l'échelle régionale ?
Que représente l'écologie dans cette démarche de coaching territorial ?
Comment inscrire une telle mesure dans un programme territorial ?
Comment le coaching territorial peut-il aiguiser l'engouement et l'engagement des éco-citoyens et leur ouvrir l'éventail des perspectives d'implication ?
Comment seront-ils en mesure de faire leurs preuves dans l'action, révélant leurs compétences éco-citoyennes et prêts à résoudre les problèmes socio-environnementaux avec force, pour se projeter en réels acteurs engagés dans le «vivre ici ensemble» ?

L'Humanité entière est «pour» l'environnement, comme elle est d'ailleurs pour la vertu, pour la démocratie, la justice et les Droits de l'Homme. Cependant les mécanismes adoptés pour aboutir à ces idéaux ont connu de grandes mutations, d'où l'exigence de recourir à cette démarche innovante. Le travail pratique et en profondeur du coaching territorial, fort de ses acquis, peut offrir de réelles opportunités et ouvrir des possibilités de rayonnement, surtout en termes d'impact sur la manière de penser les rapports entre la nature et les êtres.
Il s'agit de participer à cette remise en question afin d'alimenter de façon constructive le débat sur l'éducation au développement durable et à l'éco-citoyenneté autour des questions et enjeux environnementaux au Maroc - pays d'avant-garde dans la lutte contre le changement climatique ! - et d'ouvrir un espace de réflexion et de dialogue, ce qui est le propre de l'éducation et de la démocratie, vers un rapport renouvelé à soi, à l'autre et à la nature.

Le coaching territorial, levier au service du territoire

Aujourd'hui, la «Régionalisation avancée» et la gestion locale requièrent une démarche participative et de nouveaux modes d'élaboration des politiques publiques, dont le processus intègre désormais d'autres critères et exige par conséquent de nouveaux instruments. Constituer la participation politique dans les Lois et Constitutions des pays africains traduit une mutation de la per-

ception de la citoyenneté, dans le sens des formes d'implication visant à faire émerger la conscience plus grande d'une responsabilité partagée.
Le recours aux modes de démocratie participative au Maroc traduit la conviction que les voies traditionnelles pour produire une représentation de l'intérêt général, ne donnent pas entièrement satisfaction. Pour y remédier, il faut que ces voies soient plus ouvertes via une orientation vers la démocratie participative prise dans un sens englobant toutes les formes de dispositifs visant à aller au contact direct des citoyens pour tenter de produire directement, à leur niveau, la représentation de l'intérêt général.

Les défis et enjeux du développement durable/soutenable sont de bien construire une société moderne, par des approches d'intelligence territoriale qui mettent en jeu de nombreux acteurs locaux, régionaux et nationaux, d'où découle une réelle complexité dans les relations entre les multiples intervenants du territoire. Le coaching territorial est ici un processus indispensable et un outil de management territorial hautement performant pour stimuler une démarche de développement territorial dans un esprit de bonne gouvernance.
L'affirmation de ces principes met l'État devant l'obligation de préparer les conditions optimales de la participation citoyenne à l'exercice du pouvoir. Le coaching territorial est l'un des mécanismes dont les vertus et résultats ne sont plus à démontrer. Les collectivités territoriales ont alors l'obligation, via leurs Conseils représentatifs, d'instaurer des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation, dans l'objectif d'impliquer les citoyens, la société civile ainsi que le tissu associatif, dans l'élaboration et le suivi des programmes et projets.

Le coaching territorial est une solution appropriée à la déperdition des ressources et la meilleure voie pour parer les aléas qui entravent l'inclusion des acteurs du territoire. L'intégration de cette approche dans la culture territoriale est un fait avéré, tant ses qualités et ses apports sont certains. «*Son expérimentation a rencontré un franc succès lors du sommet Africités 2015 à Johannesburg en Afrique du Sud*» - comme l'atteste le Directeur Général de l'Agence de l'Oriental, Monsieur Mohamed Mbarki - car il repose essentiellement sur l'incarnation fidèle et la concrétisation judicieuse d'une règle territoriale managériale de référence : «*Mieux vaut agir en amont que réparer en aval*».
Les fondamentaux du coaching territorial esquissent une approche dont la finalité est de produire l'adhésion, la convergence et le bon sens, à l'effet de requalifier les normes et les comportements des acteurs sociaux et institutionnels.



MM. Abdenbi BIOUI, Président du Conseil Régional de l'Oriental, et Jean-Pierre ELONG MBASSI, Secrétaire Général de CGLU Afrique, durant les Assises

Cette approche permet de détourner les approches classiques et superficielles qui conduisent à l'égarement et à la dilution des repères. Elle procède par les capacités et les compétences acquises à la gestion des différences et paradoxes, et par l'éviction, en toute fluidité, de tous les facteurs de blocages de projets et programmes de développement du territoire.
C'est une manière de repenser le développement local. La misère plurielle et la dégradation écologique et climatique, la pauvreté et la paupérisation, et une détérioration de la biodiversité par des projets écocides, ne sont pas la conséquence inéluctable d'une quelconque loi naturelle à laquelle il serait impossible et insensé de s'opposer. Bien au contraire, elles sont les conséquences d'orientations et stratégies politiques, de décisions économiques et environnementales imposées.
Les retombées de cette situation aggravent le dualisme et les inégalités criardes, conduisant à des déstabilisations, à l'appauvrissement et la marginalisation des secteurs qui nourrissent l'essentiel de la population .

Le phénomène climatique est un facteur multi-aggravant, qui ajoute de la misère à la misère, de la souffrance à la souffrance, de l'injustice à l'injustice et de l'inégalité à l'inégalité. Ce n'est pas un déterminisme sans alternatives, car : «Il n'y a pas de ter-

ritoire pauvre et de territoire riches, mais il y a un territoire de pauvres et un territoire de riches». Cette approche singulière donne une place de choix à la dimension humaine et à la société civile, en dépassant la vision classique d'une société décrite comme un «agrégat d'individus épars» et où les problèmes sociaux sont traités en termes de simples ajustements techniques, décelés par des «experts» puis réglés, ou prétendument régulés par des décideurs bureaucratiques. Le coaching territorial se veut inclusif, intégrant tous les construits sociaux, où la prise de décision se démarque de l'approche classique. Il est une démarche de mise en mouvement qui stimule la synergie et l'interopérabilité des acteurs locaux pour valoriser les ressources d'un territoire : mouvement ascendant, porté par une dynamique interne de valorisation des ressources endogènes, et mouvement descendant.



MM. Abdenbi BIOUI, Président du Conseil Régional de l'Oriental, inaugure le Centre d'excellence du coaching territorial régional

Basé sur le principe de l'altérité, qui consolide la reconnaissance de l'autre et donc des différences, il :

- affermit la réciprocité qui conforte l'intégration et le partage au profit du collectif et du sociétal, à travers une cogestion, une mobilisation, et la fédération autour de projets sociétaux ;
- permet de tracer la meilleure voie pour parer aux aléas qui entravent l'inclusion ;
- constitue une délicate alchimie qui s'élabore et se transforme.

C'est un outil de développement, mais aussi une passerelle. Il mobilise la participation effective de la population à toutes les phases d'un projet de développement sociétal :

1- la formulation de la demande sociétale ;
2- le diagnostic.
3- le choix des actions et des priorités.
4- jusqu'à la concrétisation du projet.

Il garantit l'exécution du projet de développement, sa réussite et sa durabilité, car il est porté par ceux à qui le projet s'adresse. Le coaching territorial présuppose l'appel d'éléments novateurs qui adoptent différentes approches, notamment :

1- une approche concertée ayant pour champ d'action un cadre territorial articulé qui facilite la circulation de l'information et de la communication, seules à même de circonscrire et dépasser les incertitudes ;
2- une approche organisationnelle qui suppose une meilleure structuration des stratégies et de l'action ;
3- une approche cognitive faisant du milieu un champ d'apprentissage et d'investigation à l'effet de dégager des savoir-faire et des savoir-agir.

A ces principes s'ajoute celui de l'intégration, sous une sémantique plurielle, conscientisation, mobilisation, implication, collaboration, citoyenneté et responsabilité… Cette approche est anthropocentrique, philanthropique et ascendante, conditions sine qua non pour que le projet sociétal soit porté et porteur d'un développement local : au «je décide», il faut substituer le «prenez la décision idoine», afin de recueillir le meilleur feed back et de garantir le recours à la concertation et au partenariat, o combien nécessaires pour que toutes les énergies soient mises à contribution. «*Tout ce qui est fait pour moi, sans moi, est fait contre moi.*» disaient Gandhi et Nelson Mandela.
Le coaching territorial s'inscrit dans le multidimensionnel, d'autant que le sens de l'appartenance, de l'implication et de l'appropriation est accentué et que le socle potentiel institué est performant, devenu levier, catalyseur, et moteur de toute stratégie de développement local. Bien entendu, l'édification du coaching territorial, à travers les riches expériences opérées sur les territoires de l'Oriental, s'est fondée sur d'incontournables dimensions, notamment le management, les partenariats, la prospective et la proximité, dans «une dialectique constante de faire, refaire et défaire le territoire, par la population qui doit s'approprier le territoire». Le coach territorial aura le rôle capital, entre autres, d'éviter les blocages et les lenteurs dans toutes les démarches et étapes de mise en œuvre de tous projets territoriaux.

Éco-citoyenneté et coaching territorial

Parce que «l'environnement, c'est tous les jours», le chemin risque d'être long et sinueux, mais pour devenir in fine, au moyen du coaching territorial, praticable et accessible. L'éco-citoyenneté est le sens civique élevé



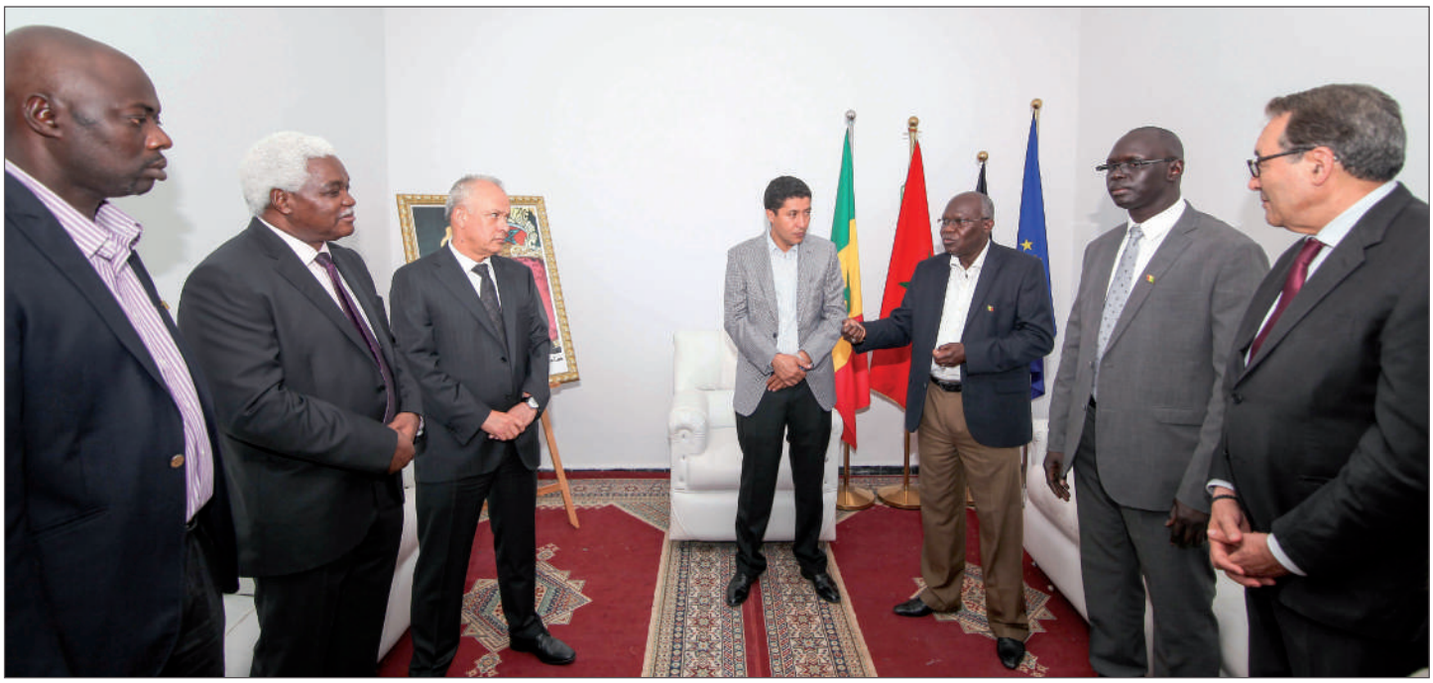
d'un individu appartenant à un Etat donné vis-à-vis des exigences environnementales. Il s'agit, en quelque sorte, du comportement type du citoyen respectueux de la loi environnementale. L'éco-citoyenneté suppose que le citoyen a connaissance de la règlementation environnementale.
L'engagement de respecter l'environnement peut se définir comme un concept de préservation de l'environnement et de mobilisation des sympathisants à la cause environnementale, à sa défense effective et efficace, dans le but de garantir un avenir meilleur à la génération future. Cela voudra dire aussi : respect des règles d'hygiène du milieu, engagement à aménager son milieu, l'assainir et le défendre contre tout facteur de dégradation. Le concept vise la promotion des valeurs et le militantisme écologiques. Il requiert la participation du citoyen à la préservation de l'environnement d'un territoire dans le but de garantir un développement durable.

Plus que jamais, la société civile et les acteurs environnementaux doivent rester en mouvement afin de maintenir la dynamique pour le climat dans le sillage de la COP 22, parce que le Maroc est mûrement déterminé à prendre ses responsabilités, au delà des aspects diplomatiques. Il est convaincu, au moins depuis la création en 2001 de la Fondation Mohammed VI pour la protection de l'environnement, qu'il faut passer aux actes, continuer d'agir concrètement aux niveaux local, régional, africain et international, mixer les échelles et multiplier les actions, faire en sorte que les décideurs s'engagent à poursuivre les aspirations écologiques portées par la société civile.
La perception des citoyens à l'égard de l'éco-citoyenneté reste confuse et oscille entre insouciance et tergiversations. Quand bien même ils l'expriment, «la rupture» entre les conceptions et représentations initiales de l'environnement et la façon dont ils se projettent comme acteurs environnementaux quand ils sont appelés à agir sur les problèmes liés à l'écologie et au climat, est considérable, créant un hiatus qui peut aller grandissant à défaut d'une prise de conscience urgente, car : «On ne peut protéger que ce que l'on connaît».

Le coaching territorial met en évidence un intérêt marqué pour l'engagement collectif chez les citoyens, à travers une prise de conscience et une appropriation du rôle des institutions, de la société civile, des acteurs environnementaux, de la place de l'école dans le développement du potentiel écologique de chacun en tant qu'agent environnemental, à l'effet d'offrir des pistes collectives apportées par les acteurs et de parer aux facteurs de blocage liés essentiellement à cette «rupture». Ainsi, l'éducation contemporaine est interpelée pour accompagner et stimuler le développement d'une éco-citoyenneté critique, créative et engagée, capable et désireuse de participer aux débats publics, à la recherche de solutions et à l'avènement d'une éco-société.

Malgré l'émergence de solutions fédératrices, le constat nous interroge sur le paradoxe, du clivage entre façons de parler d'environnement et de «faire» de l'environnement, un contraste marquant entre théorie et pratique, entre dire et agir. C'est exactement sur ces dissonances et nœuds dichotomiques que le coaching territorial entend intervenir pour basculer vers une émancipation produisant des changements comportementaux, les projetant comme des vecteurs du changement écologique, où les citoyens dévoilent leur compétence en matière d'environnement et montrent leur vouloir-agir dans une nouvelle sphère : le domicile, le quartier, la ville...
Pour ne pas manquer ce rendez-vous historique pour le changement climatique, le

- intégration d'un «plan écologique» dans le Plan Communal de Développement, avec enjeux et objectifs écologiques ;
- intégration des contraintes d'usage et potentialités écologiques en amont des projets d'aménagement ;
- nouvelles pratiques écologiques ;
- protection de l'eau ;
- valorisation du patrimoine naturel ;
- abandon des pesticides ;
- lutte contre le changement climatique et pour la protection de l'atmosphère ;
- conservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources ;
- dynamique de développement selon des modes de production et de consommation responsables ;
- planification écologique, etc.



Programme Coaching Territorial ambitionne de proposer une meilleure interpellation des initiatives éco-citoyennes émanant des acteurs environnementaux, visant à consacrer l'éco-citoyenneté, se situant au cœur des enjeux du changement climatique, mais aussi de contribuer à mobiliser pour passer rapidement à l'action face à un changement climatique qui s'accélère.
Ce programme entend aussi adhérer à toutes les démarches volontaires, porteuses d'une conscience collective de l'absolue nécessité de protéger l'environnement et visant à mettre en œuvre un programme d'actions menant de front les multiples finalités de l'éco-citoyenneté et du développement durable/soutenable, via des thématiques sur lesquelles il faut agir, comme :

- élaboration du «diagnostic écologique» pour identifier le potentiel écologique d'une collectivité territoriale ;

Conclusion

Il s'agit donc pour le Programme de Coaching Territorial de s'allier à toutes les initiatives louables et actions éco-citoyennes dont la portée et l'objectif seraient d'accroître le sens et l'ampleur de la dimension écologique et éco-citoyenne chez les multiples acteurs environnementaux de l'Oriental, pour les mettre en œuvre dans le cadre d'une démarche de développement durable en collaboration avec leurs porteurs ; faire évoluer aussi les mentalités et faire propager, de façon pérenne, les bonnes pratiques, tout en éduquant et transmettant à l'entourage, pour le sensibiliser à la préservation de l'environnement, en véhiculant de nouvelles valeurs collectives et sociétales de consommation et de comportement, souvent en déphasage avec celles d'aujourd'hui.



Abdelhafid JABRI
Coach territorial dans l'Oriental

Le coach natif de Berkane a un parcours non classique : Master en 2010, il enseigne d'abord l'anglais avant de devenir administrateur auprès du Ministère de l'Education Nationale.
Converti au Coaching Territorial, il s'y re-converti avec passion et devient un pilier du Programme après l'obtention de son diplôme.
Il opère avec autant de détermination que de plaisir : son témoignage l'atteste.

Pré-COP 22 inter-régionale à Oujda pour la Région de l'Oriental

Dans le cadre des préparatifs à la Conférence des Parties de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques, programmée à Marrakech du 7 au 18 novembre 2016, la Région de l'Oriental a organisé, en collaboration avec la Région de Fès-Meknès, les 23 et 24 juillet 2016, la Pré-COP 22 au CERHSO à Oujda. Cette rencontre régionale a constitué une occasion propice pour les citoyens et les différents acteurs de la Région de vivre une simulation de la COP 22, pour une meilleure appropriation des enjeux climatiques.
Sur le stand mis à la disposition du Programme Coaching Territorial, fortement présent lors de cet événement, les coachs territoriaux ont assuré des services «Speed Coaching Territorial» sur le thème : «Environnement et engagement du citoyen».



Ainsi, plus de 300 visiteurs, soit environ le tiers de participants, ont pu bénéficier des nombreuses séances gratuites de speed-coaching environnemental remarquablement dispensées par les coachs.

Pour ma part, j'ai pu accompagner plus de 18 personnes en 2 jours sur des idées de projets liées à l'environnement. Chaque séance était distincte de l'autre, vraisemblablement au vu de la diversité des profils des personnes coachées, mais aussi à leurs choix du champ de travail (individuel ou professionnel).
Partant de la conviction que l'éducation à l'environnement doit être le point cardinal de la citoyenneté, notre objectif était de déclencher chez le citoyen une prise de conscience des enjeux climatiques et de parvenir à faire de ses pratiques et habitudes pro-environnementales un réflexe quotidien.

Au terme de chaque séance, nous avons pu sortir avec des actions concrètes à appliquer, tout en fixant un délai d'exécution concerté avec le bénéficiaire pour assurer un suivi a posteriori par moi-même, afin de savoir le degré d'engagement du coaché dans la perspective de la réalisation de son objectif, favorisant ainsi l'implication citoyenne dans la protection de l'environnement.

Le coaching est une occasion de prise de conscience, de responsabilisation et de co-création, et ces ingrédients ont créé des moments de sourire, de joie et de satisfaction chez mes clients.



Zahra ZAOUI
Présidente d'honneur de l'Association Ain Ghazal
Membre du Conseil Economique,
Social et Environnemental

L'auteure est l'une des représentantes de la société civile au sein du CESE. Cette institution constitutionnelle est au premier rang de la lutte pour l'égalité homme-femme ; elle exprime la démocratie participative, part du terrain et veille à intégrer la préoccupation et l'approche genre à tous niveaux, dans tous les cadres de vie et d'action, et selon toutes les dimensions de la vie sociale.

Femmes et **développement régional au Maroc**, à la **lumière** de la **Régionalisation avancée**

Cet article exprime mon point de vue de membre du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), institution consultative centrale et permanente du gouvernement en matière d'orientation économique, sociale, culturelle et environnementale. Il s'agit d'investir dans l'analyse et la réflexion politique, afin de fournir une aide précieuse aux décideurs et aux acteurs principaux en charge de mettre en œuvre l'égalité hommes-femmes. C'est l'opportunité :

- d'informer les parties prenantes (que nous représentons par catégories au CESE, à travers les auditions, dans le cadre de la démarche participative adoptée par le CESE dans tous ses travaux, ou à travers notre site web «Al moubadara lakom») de ce que nous proposons pour améliorer les conditions de vie des populations démunies en général et des femmes en particulier, et pour contribuer à éliminer les déséquilibres existants au sein de la société ;
- de tenter de poser les jalons d'une nouvelle gouvernance du champ relatif à l'accès effectif aux droits des femmes tels qu'ils sont affirmés par la Constitution de 2011.

Longtemps peu visibles dans les processus de décision, les femmes ne sont toujours pas une cible prioritaire des politiques publiques, et encore moins des actrices du changement visé par la Constitution. C'est pourquoi le CESE, par son rôle consultatif et son mandat d'analyse et de suivi des politiques économiques et sociales publiques et privées - grâce notamment à sa composition catégorielle représentant la société civile organisée (associations professionnelles, syndicats, associations et coopératives œuvrant dans l'économie sociale et solidaire) - demeure l'un des meilleurs moyens de faire progresser la réflexion et de susciter le débat sur tous les sujets d'intérêt général, y compris l'égalité hommes-femmes, par ses avis et recommandations.
Le CESE est l'expression de la démocratie participative. C'est en même temps un espace de dialogue social et un acteur central du dialogue civil. Sa mission est d'être à l'écoute de la société. C'est donc a lui aussi qu'incombe de porter la voix des femmes et des hommes et de favoriser le consensus autour de problèmes complexes.

Ces concepts fondamentaux encouragent notre société à un partage de valeurs et à un engagement ferme pour rechercher les compromis dynamiques sur les thématiques-clés, telles que les inégalités hommes-



Sa Majesté le Roi reçoit l'ancien Président du CESE, M. Chakib BENMOUSSA (Agadir, le 02 janvier 2013)

femmes qui perdurent malgré toutes les avancées et tous les efforts visant la prise en compte de droits des femmes en termes de programmes, d'initiatives ponctuelles ou même de réformes législatives. Le CESE saisit ce rendez-vous historique marqué par son positionnement dans l'architecture institutionnelle et par son rôle complémentaire à celui du Parlement, expression de la démocratie représentative, animé par l'engagement grandissant des jeunes et armé des nouvelles exigences d'une Constitution qui a décidé de repenser la forme culturelle de la société en donnant la parole aux femmes :

- en vertu d'un préambule qui engage le Maroc «à combattre et à bannir toute discrimination à l'encontre de quiconque en raison du sexe» ;
- conformément aux dispositions de son article 19 qui visent la création de l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination, dans le souci d'orienter les politiques publiques en matière de cohésion sociale.

Ce nouvel engagement citoyen ne peut qu'encourager le CESE à jouer son rôle de premier plan dans la traduction et la concrétisation des espérances nées de la Constitution, en éclairant les politiques publiques et en contribuant à réorganiser le système structurel et à institutionnaliser l'égalité telle que perçue par l'espace social actuel. Comme le souligne l'approche de la cohésion sociale, dans un environnement incertain traversé par différents changements, de nouveaux espaces de dialogue, de consultation et de concertation s'avèrent nécessaires et constituent un excellent moyen de faire adhérer les citoyennes et les citoyens à l'élaboration d'un partenariat novateur hommes-femmes basé sur un partage de responsabilités, aux fins d'éliminer les disparités sociales.

C'est l'une des raisons qui a motivé le CESE pour traiter le sujet de l'égalité dans le cadre de l'auto-saisine n° 8/ 2012, ciblant la «Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique», en soulignant les carences structurelles et en pointant les lacunes des politiques publiques en termes d'absence d'intégration transversale de la perspective du genre dans tous les domaines de la vie et à tous les niveaux.

Ce premier rapport sur l'égalité - intitulé «Concrétiser l'égalité entre les femmes et les hommes, une responsabilité de tous» - porte sur la définition des concepts, les recommandations à caractère normatif et les mesures d'ordre institutionnel. Dans cet avis publié au Bulletin Officiel, le CESE invite le gouvernement et le Parlement à s'interroger sur ce qu'est l'égalité entre les femmes et les hommes, et recommande d'adopter la définition de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, qui proclame que «Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits» et que chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés qui y sont proclamées, sans distinction aucune, notamment de sexe.

Il n'existe pas de définition consensuelle de l'égalité, ce qui constitue l'un des obstacles essentiels à la mise en œuvre de l'effectivité de l'égalité. Mal expliquée, elle continue d'être définie comme une égalité de droits

« La Constitution a décidé de repenser la forme culturelle de la société en donnant la parole aux femmes »

(ou de jure), ce qui ne mène pas nécessairement à une égalité de fait (ou de facto). Elle est opposée à la discrimination ; mais la question ne se limite pas aux discrimina-



Dans la vie active, travailler à un partage égal du pouvoir économique

tions directes et indirectes qui frappent les femmes en raison de leur fonction reproductive, que la société a toujours traduite de façon négative au plan des conditions de vie et sanctionné par un partage inégal du pouvoir économique.
La véritable définition englobe tous les aspects liés essentiellement à la construction sociale, qui traduit socialement le sexe biologique en termes de rôle propre, au masculin et au féminin, et inclut la hiérarchie selon laquelle les hommes sont supérieurs aux femmes. Cette norme masculine, qui ne laisse aucune place à la différence, continue à imposer ses règles et à influencer aussi bien les politiques sociales que les systèmes structurels, ce qui ne facilite pas le développement d'un partenariat équilibré, mais crée plutôt un étagement dans les relations de pouvoirs entre les femmes et les hommes. Elle entrave la mise en place d'une société juste, active et inclusive de tous ses membres.

Il en découle que, dans tous ses avis établis en auto-saisine (tels que la charte sociale, le handicap, l'égalité entre les sexes) ou en cas de saisine parlementaire ou gouvernementale (INDH, généralisation et accès aux soins de base…), le CESE souscrit à l'intégration transversale de la perspective de l'égalité comme méthode accordant à la dignité humaine la place qui lui revient, tentant de créer une dynamique pour aller vers une société cohésive et capable d'assurer le bien-être de tous ses membres (hommes et femmes), cherchant à promouvoir la diversité culturelle et la réconciliation comme facteurs-clés de l'approche culturelle.
Pour atteindre cet objectif, il serait sans doute plus facile d'insuffler le changement dans les mentalités en passant par une implication active des talents et compétences de la société civile organisée, qui voit la réalité du terrain, les obstacles structurels et les raisons de l'exclusion sociale, voire de l'auto-exclusion, freinant la participation totale des femmes à l'accès équitable aux droits et ressources. Ces partenaires économiques et sociaux mettront en œuvre la législation du travail et la politique économique et sociale sur le terrain ; ils sont la clé de voûte et la garantie de la réalisation des droits et objectifs contractualisés.

L'appropriation de cette nouvelle culture, le besoin de renouveler la solidarité nationale, d'élargir la gouvernance des politiques publiques et surtout de dédier une ligne budgétaire pour financer toutes les mesures qui encouragent l'intégration du concept du genre et de son approche dans tous les domaines et à tous les échelons, requierent d'instituer un dialogue serein, responsable et démocratique. Ce dialogue devrait être organisé dans des espaces où les questions des inégalités sont posées, perçues et vécues, entre les secteurs concernés directement, par des acteurs capables d'inscrire dans leur agenda politique des réunions et des actions dédiées en faveur des femmes, telles que précisé dans la directive n°5 du CESE, qui stipule : «*Le CESE incite le législateur et le gouvernement à adopter et à encourager le principe de l'action positive en faveur des femmes, dans tous les domaines où leurs droits à l'égalité sont limités ou insuffisamment protégés, ou pour œuvrer à la réalisation de la parité au sein des instances élues ou désignées. Le Conseil invite également les partis politiques, les syndicats et les organisations professionnelles à promouvoir ce principe et à l'adopter au sein de leurs instances.*»
En outre, et comme le souligne la mise en œuvre de l'égalité, l'une des voies les plus appropriées pour bâtir un programme égalitaire, visant la visibilité des questions du genre dans le courant général de la société, passe par un axe de développement et d'amélioration de la représentativité démocratique dans des secteurs bien identifiés, plus aptes à offrir le meilleur potentiel à toute initiative de changements ou de progrès vers un avenir social plus juste.
Mais l'accès des femmes au pouvoir économique suscite une véritable question liée à

la syndicalisation féminine, qui vise à renforcer d'abord la prise de conscience par les femmes de leurs droits fondamentaux dans leur indivisibilité ; ensuite, la double participation des femmes par l'accès à la représentativité, notamment dans les Conseils d'Administration, ayant pour mandat de définir les lignes-guides des politiques syndicales, et par la mise en œuvre des actions spécifiques concrètes en faveur des femmes.

Dans ce même ordre d'idée, les discriminations fondées sur le sexe seront débattues dans les lieux de travail par les hommes et les femmes ; dans des espaces où les déséquilibres se construisent et se maintiennent, où les systèmes familial et professionnel se confrontent et où les problèmes liés à la conciliation de la vie professionnelle et la vie privée doivent être résolus. La question sera posée directement aux acteurs concernés et les réponses politiques formulées par ce nouveau partenariat, qui doit prendre en compte la compatibilité avec la vie familiale, les droits des enfants, l'équilibre familial, le compromis dynamique de l'égalité et, bien sûr, la vie économique, dans un monde globalisé. In fine, tout le système de protection sociale doit être développé en cohérence et en coordination avec le système familial, qui reste le plus fermé à l'égalité du genre.

Dans un premier avis voté à l'unanimité, intitulé «Pour une nouvelle charte sociale, des normes à respecter et des objectifs à contractualiser», le Conseil a adopté un référentiel de principes et de droits fondamentaux déclinés en objectifs opposables à tous et appuyés par des indicateurs de progrès. Il s'agit d'un message essentiel pour promouvoir de façon tangible les objectifs d'une politique sociale intégrée, en invitant à considérer le référentiel comme un socle minimum de droits, à statut de lignes directrices pour la conception, l'élaboration, l'évaluation et l'amélioration des politiques sociales publiques et privées, servant de base aux négociations collectives, au dialogue social et à la gouvernance responsable, et de guide à la conception et à l'application des Lois et règlements. Il s'agit pour le CESE d'une directive pour aller vers une nouvelle charte sociale et s'inscrire dans une véritable stratégie de cohésion sociale, pour bâtir une société juste, active, et basée sur le dialogue social, la primauté du droit, les responsabilités partagées et la reddition des comptes, en privilégiant la voie d'un partenariat novateur à travers ce que le Conseil appelle «la conclusion de grands contrats innovants».

Des contrats qui institutionnalisent le dialogue civil, prennent en compte les spécificités des contextes national et mondial, cherchent des solutions consensuelles, et appellent à l'adhésion des acteurs potentiels, essentiellement les partenaires économiques et sociaux. Le CESE invite toutes les parties prenantes à prendre connaissance de ses avis et recommandations, et à en débattre dans le but de réaliser l'effectivité des droits fondamentaux, essentiellement la question de l'égalité et son approche intégrée, pour une meilleure gestion gouvernementale et un réinvestissement dans les droits sociaux, conformément à l'esprit de la Constitution et des instruments internationaux en matière de droits humains.



Le CESE en session ordinaire

Le Conseil Economique, Social et Environnemental

Le Conseil Economique, Social et Environnemental est une institution constitutionnelle indépendante. Mis en place par Sa Majesté le Roi le 21 février 2011, il assure des missions consultatives auprès du Gouvernement et des deux Chambres du Parlement.
Le CESE est composé de 99 membres représentant les forces vives du pays, regroupées en cinq catégories : les organisations syndicales, les organisations et associations professionnelles, les organisations et associations œuvrant dans les domaines de l'économie sociale et de l'activité associative, les personnalités es-qualité et les experts nommés par Sa Majesté le Roi.
Par sa représentativité, le CESE contribue à développer la démocratie participative et constitue une force de proposition à même d'aider à améliorer l'efficacité des politiques publiques.



Fériel BERRAIES GUIGNY
Chercheur en sciences sociales,
journaliste, activiste et thérapeute

Franco-tunisienne, l'auteure milite pour les actions féminines régionales durables à la tête de United Fashion for Peace. L'ancienne diplomate tunisienne s'implique autant à valoriser les femmes africaines qu'à protéger l'enfance en danger. Activiste pour une planète éthique, elle promeut le mieux vivre ensemble jusqu'en Europe, l'économie solidaire et des rapports apaisés à la nature, notamment par la consommation des biens produits de façon équitable.

Femmes et environnement : une bataille durable au féminin pluriel !

Portraits de femmes engagées pour la terre



Wangari MAATHAI (Kenya),
Prix Nobel de la Paix 2004
Planter des arbres !

La Kenyane Wangari Maathai a réussi le pari fou d'ouvrir la voie à une prise de conscience. Elle obtint pour cela un Prix Nobel de la Paix. Avec elle, le développement durable devint l'instrument idéal pour promouvoir la paix. Le Green Belt Movement, qui n'est ni Greenpeace, ni le WWF, et n'a pas la puissance financière et médiatique de la Fondation Al Gore, offrait une vision afro-africaine du problème. L'ONG se bat depuis des années pour que l'Afrique conjugue protection de l'environnement et développement communautaire. Pour feue Wangari Maathai, l'Afrique doit désormais réagir en adulte et en toute indépendance. Une belle leçon pour les communautés africaines menacées par la mondialisation, la privatisation et le bio-piratage. Pour elle, le plus grand combat de l'Afrique reste la déforestation, qui continue de sévir là où manquent d'autres ressources. Aujourd'hui, les pays les plus menacés sont ceux confrontés à l'avancée inexorable du Sahara, comme le Tchad et le Soudan, mais la menace est aussi plus au Nord, comme au Ghana. Au Sud-Ouest, la Namibie, le Botswana, ou l'Angola, sont également exposés, face à un autre désert, celui du Kalahari.

Les populations sont démunies, notamment de moyens et d'éducation. Pour Wangari Maathai, l'approche doit être avant tout globale : la biodiversité est indissociable des droits humains. «Il faut aujourd'hui parvenir en Afrique à la bonne gouvernance et à la protection des droits de l'Homme» nous avait-elle confié. Cela est crucial pour la paix, mais le plus grand danger reste la dépendance. Les leaders africains doivent réagir, revoir leurs politiques et apprendre à moins attendre des autres. Pour Wangari Maathai, il faut se battre, trouver chez soi les moyens de cette lutte, valoriser les ressources humaines propres, apprendre à mieux tirer profit des ressources naturelles et à ne plus se laisser exploiter par les pays riches. Trois variables sont liées : bonne gouvernance, développement durable et paix. Inter-reliées, elles pourront participer au combat global pour la biodiversité. C'était le grand rêve de Wangari Maathain ; c'est aujourd'hui celui de ses héritiers à travers le monde…



Khadija BELEKZIZ CHRAÏBI
Prix Terre de Femmes
Yves Rocher (Marrakech)
pour un patient éco-informé

Présidente de l'association «Maghrebio Santé Environnement», Khadija Belekziz est Docteur en pharmacie. Elle a complété son cursus par des formations en homéopathie et phyto-aromathérapie ; jusque-là, elle restait dans l'esprit «scientifique», bien qu'intéressée par la philosophie globaliste et ses méthodes regardant l'Homme dans sa totalité. Il a fallu le décès de son père, ami et maître, pour qu'elle découvre les méthodes de développement personnel et, plus tard, les méthodes énergétiques.
Son cheminement et ses formations l'ont faite évoluer, comme elle le dit en termes précis : «J'ai compris que je marchais sur un chemin de lumière et d'amour ! » Et de militer pour une plus grande participation des citoyens dans une vie bio-responsable, car un citoyen éco-durable est possible, qui permettra de protéger l'écosystème, être éco-consommateur, en éliminant les facteurs de risque pour la santé et l'environnement.
En d'autres termes, cela signifie « vivre près de la nature, utiliser des moyens de prévention et respecter les bases de la santé » explique Khadija Belekziz. Etre en bonne santé, c'est être dans la conscience de ce qui nous entoure et dans un échange avec notre environnement. C'est donc un équilibre entre les milieux intérieur et extérieur. C'est dire quel engagement et quelle rigueur nous devront montrer à l'égard de tout ce qui touche à cet équilibre : pollutions, changements climatiques, modification de la biodiversité, pandémies, stress, vulnérabilité de tous ordres !
Orienter le malade
Pour restaurer ou retrouver la santé, le sujet doit être l'acteur principal et prendre conscience de sa force de guérison (le système immunitaire), ou alors mieux vivre sa maladie ! Toutes les méthodes ou techniques (allopathie, homéopathie, phyto-aromathérapie, acupuncture, méthodes énergétiques, rire, massages, etc.), agissent à un niveau particulier et peuvent être utilisées séparément ou conjointement pour le confort du malade ; le tout est d'établir une stratégie thérapeutique où le malade va devoir sortir de la prison de ses habitudes et retrouver l'équilibre à tous les niveaux et dans son environnement ainsi que le pouvoir de l'amour !

Rester conscient et responsable en tant que citoyen
Que pouvons-nous faire face à cet état des choses ; nous, personnes et société civile, sommes bien petits devant les enjeux économiques et les multinationales, mais nous avons un pouvoir extraordinaire en étant conscients et responsables :
- celui d'acheter ou non tel ou tel produit, de consommer ou cautionner tel autre ;
- celui de mener une révolution silencieuse, mais efficace pour la santé des nôtres et de la planète ;
- celui d'appliquer le principe de précaution totale, de la fourche dans les champs, à la fourchette dans notre assiette !
Il n'y a d'autre alternative que de prendre notre santé et celle de la terre entre nos mains. Les politiques finiront par suivre ; aujourd'hui, ils signent convention sur convention et n'appliquent pas grand-chose, paralysés par des enjeux égoïstes. Mais le temps des bilans est arrivé et avec lui celui des prises de responsabilités envers la santé des peuples et de la planète, en appliquant les droits des consommateurs stipulés par les Nations Unies dès 1984 !



Vandana SHIVA (Inde)
La révolutionnaire indienne
versus OGM

Vandana SHIVA est l'une des chefs de file des écologistes et altermondialistes, parmi les plus respectés de ce siècle.
Comme la kenyane Wangari Maathai, elle a consacré sa vie à la défense de l'agriculture paysanne et biologique dans son pays, l'Inde. Elle se bat contre l'appropriation par les firmes agrochimiques des ressources naturelles de son pays. Elle s'est illustrée vers les années 80, dans le mouvement Sauvons la Narmada, en vue de s'opposer à la construction de barrages sur la rivière Narmada. Une lutte acharnée en vue de préserver l'écosystème de pratiques malheureusement agressives et systématiques qui ont contribué de tous temps à déplacer des millions de paysans pauvres. C'est avec Navdanya, son Association, qu'elle se bat au quotidien pour la préservation de la biodiversité et la protection des droits des fermiers. Naydanya, c'est aussi tout un réseau qui permet entre autres de développer des banques de graines, qui collecte les semences traditionnelles à travers toute l'Inde afin de les préserver, les reproduire, pour ensuite les redistribuer.
Tout en poursuivant sa lutte contre l'introduction des OGM dans son pays, Vandana Shiva s'engage dans une forme d'activisme mondial en faveur de la paix, la biodiversité et du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes.



Ameena GURIB FAKIM
(Ile Maurice)
Lauréate Prix L'Oréal
UNESCO 2007
Présidente de l'Ile Maurice
Sauver l'Humanité par
les plantes !

La mauricienne Ameena Gurib Fakima est Professeure et Directrice du Centre de Phytothérapie et de Recherche (CEPHYR). Elue Fellow de l'Académie Africaine des Sciences, elle est la première Mauricienne à accéder à la plus haute reconnaissance de l'Académie.
Ameena Gurib-Fakim se bat depuis des années par ses recherches pour la juste reconnaissance des plantes botaniques et de leurs vertus pour l'Homme. Elle a déjà obtenu de nombreuses reconnaissances internationales. Mettre son savoir au service des humains via le développement des propriétés médicales des plantes tropicales est l'engagement de toute sa vie. Lauréate du prix L'Oréal UNESCO 2007, Ameena Gurib-Fakim, s'active depuis une vingtaine d'années dans ce domaine. Un secteur pourtant méconnu car les plantes médicinales et leurs apports pharmaceutiques et cosmétiques étaient peu exploités par le passé. Pourtant, le monde végétal regorge de ressources inépuisables, certaines plantes endémiques que l'on continue de découvrir dans les forêts jouent un rôle majeur dans le traitement de nombreuses maladies.

Biologiste, amoureuse et défenseure de la botanique, elle est la première femme Professeure d'Université de l'île, et première Doyenne de la Faculté des Sciences. Ameena Gurib-Fakim est entrée en politique en devenant la première femme Présidente de l'île Maurice en 2015. In fine, elle nous a confié qu'elle n'abandonnera jamais son premier amour, car pour elle l'avenir de l'Humanité est dans les plantes !



Fettouma BENABDENBI DJERRARI
et ESPOD pour une
terre humaniste

Fettouma Djerrari est Présidente et fondatrice d'Espod, Association pour la promotion de l'entreprise féminine (économie solidaire), Co-Présidente de Terre et Humanisme (TH Maroc), et initiatrice du jardin pédagogique agro-écologique de Dar Bouazza près de Casablanca. Créée en 2005, l'association TH Maroc a mené des actions de sensibilisation, formation et transmission de l'agro-écologie auprès de la paysannerie marocaine, comme alternative de développement durable dans un Maroc dont près de 50% de la population reste rurale.
«Une agriculture saine, tant pour la terre qui nous accueille et nous nourrit, que pour le vivant dont nous sommes une composante en tant qu'humain» nous confie-t-elle.

TH Maroc mène actuellement plusieurs projets de formation des animateurs et des paysans aux pratiques et éthiques de l'agro-écologie ; trois sites sont en plein essor et très actifs : la ferme pédagogique de Dar Bouazza, le village de Kermet Bensalemm, et le CIPA (Carrefour des initiatives et pratiques agro-écologiques) en construction dans la région de Marrakech, une zone semi-aride en pleine désertification. TH Maroc se situe au carrefour d'initiatives inscrites dans une dimension agro-écologique. Dans ce cadre, les animateurs agro-écologistes formés portent de nouveaux projets et catalysent de nouvelles dynamiques à travers toutes les Régions du Maroc.

Née d'une réflexion participative au sein du noyau des premiers animateurs formés en 2008, l'idée a peu à peu évolué pour aboutir à la proposition d'un réseau. Il s'agit du Réseau des initiatives agro-écologiques au Maroc (RIAM). Il a pour vocation de créer des liens entre tous les acteurs de la dynamique agro-écologique. La population est pour moitié issue de la paysannerie marocaine où le rôle des femmes n'est plus à prouver !

Le travail des femmes durables doit être valorisé dans le monde et la question «Femmes, genre et développement durable» ne doit pas être une simple rhétorique. L'Agenda 21 de Rio considère l'égalité femmes-hommes et la participation des femmes comme un aspect essentiel du développement durable. En vue de la Conférence de Rio en 1992, les mouvements de femmes avaient élaboré un Agenda 21 des femmes pour une planète en paix et en bonne santé.
Les femmes sont à considérer comme une chance pour les sociétés arabes et africaines et toutes les sociétés en général, car elles bénéficient d'une virginité politique dont les institutions pourraient tirer profit, au service de la paix sociale et de la paix dans le monde.
Et pour reprendre la parole d'un philosophe arabe : «***éduquer un homme c'est éduquer un individu, éduquer une femme c'est éduquer tout un peuple***».
Revoyons à la hausse notre investissement dans les femmes !



Dr. Philippe DE LEENER
Professeur Université Catholique de Louvain,
Président de la Fédération des Entreprises
d'Economie Sociale de Bruxelles Wallonie (SAW/B)



Dr. Marc TOTTÉ
Coordinateur Inter-Mondes Belgique

Changement, environnement et développement local : agir à hauteur du fonctionnement des sociétés !

« Réfléchir le changement en des termes renouvelés »

Quand il s'agit de développement local et d'environnement, le mot «changement» est dans toutes les bouches : changement des politiques, changement des comportements, changement des mentalités, changement d'attitudes… Depuis longtemps, «développement» paraît rimer avec «changement». Mais les situations changent-elles vraiment ? Beaucoup semblent admettre que si les contextes – sociaux, politiques, économiques et culturels – ont en effet été profondément bouleversés, les mêmes problèmes ne cessent de réapparaître sous des modalités différentes, notamment en matière de menaces environnementales.

Les cadres de vie ont considérablement changé - qui pourrait le contester - mais la vie à l'intérieur de ces cadres, les manières de vivre ensemble, de produire, consommer, partager, décider, s'identifier, se faire homme ou femme… ont-elles pour autant changé ? En profondeur ? Autrement dit, les formes de la vie en société ont évolué, parfois même à une vitesse vertigineuse au regard de l'Histoire, mais le fonctionnement des sociétés a-t-il pour autant été transformé ? Ce qu'on appelle «changement» ne serait-il rien de plus qu'une variation du «même autrement» ?

Ce constat, si on l'admet, invite à réfléchir le changement en des termes renouvelés, à embarquer dans un nouveau paradigme. L'urgence environnementale nous y contraint, tous et toutes : on ne peut plus simplement parler de changer, on doit vraiment le faire. Et réussir. Au niveau local, les Communes ou collectivités locales, rurales et urbaines, figurent parmi les milieux où, en effet, des transformations profondes sont nécessaires.

Les dérives environnementales sont la projection dans l'espace et la biosphère des dérives que génèrent les sociétés locales

Le travail de coaching territorial, tel que lancé dans la Région de l'Oriental, a déclenché à cette échelle un processus prometteur en renouvelant et dynamisant les capacités locales de diagnostic, dialogue, participation, planification et action locale, notamment à l'interface entre élus et citoyens.



Toutefois, ce n'est qu'un début. S'agissant des problèmes d'environnement par exemple, une meilleure maîtrise des eaux, la restauration des paysages, la gestion des flux (notamment les déchets), l'aménagement des territoires et leur régulation … on ne peut s'arrêter à n'agir que sur les symptômes, sur ce qui se donne à voir de manière manifeste. On doit aussi adresser d'autres questions, à vrai dire plus délicates, par exemple celles-ci :

- comment dans ces sociétés locales, on «fabrique» – individuellement et collectivement – les dégâts ou dérèglements environnementaux ?
- comment on rend ces menaces environnementales si durablement efficaces ?

Mais ce n'est pas tout. Les dégradations environnementales, les grands déséquilibres observés dans les paysages, ruraux autant qu'urbains, ne sont en réalité que les symptômes de dégradations et déséquilibres dans la manière – et les raisons – de vivre ensemble. Les sociétés malades rendent leur environnement malade. Les paysages sont la peau des sociétés : les maladies qui les accablent s'y manifestent dans toute leur ampleur.

Dans le domaine de l'économie, peu de promoteurs envisagent la question en articulant les trois fonctions que sont la production, la transformation/stockage et la redistribution. Là également, à défaut de prendre en compte la dernière fonction de redistribution – qui invite à revoir les façons de vivre ensemble et de s'envisager – on assiste partout dans le monde au creusement des inégalités, avec le concert de violences qui l'accompagne.
Qu'est-ce que cela signifie ? En pratique, cela veut dire qu'on ne peut pas simplement s'attacher à soigner des symptômes, agir sur des apparences, même si c'est effectivement nécessaire. Améliorer les revenus, les emplois, … aménager un bassin versant, recoloniser une vallée désertifiée, ne suffit pas.

On doit aussi – en outre – s'attaquer à ce qui génère ces difficultés et les renouvelle si efficacement dans le «ventre des sociétés». Autrement dit, en même temps qu'on répare, qu'on restaure, qu'on reconstruit, avec tout le soin et l'attention qui s'impose, il faut aussi, avec la même efficacité, déconstruire ce qui est à l'origine de ce contre quoi on mène la lutte. C'est-à-dire agir contre les causes.

Et surtout, insistons, contre ce qui met les causes au travail, ce qui les fait «fonctionner», de sorte qu'elles soient si efficacement délétères : les racines de ces causes. C'est là qu'il devient indispensable de voir – en détail – comment les sociétés «travaillent» pour produire ces causes et pour les dynamiser.

Ne nous épuisons pas à lutter contre les symptômes, attaquons plutôt les maux à leur racine, c'est-à-dire «dans le ventre de nos sociétés», là où ils sont usinés si efficacement et si durablement

On le devine, cela oblige à considérer le changement sous une toute autre lumière. On ne peut plus simplement parler d'agir sur les «états de choses» tels qu'ils s'offrent au regard, par exemple les dérèglements environnementaux ou économiques, il faut agir sur les processus sociétaux qui «usinent», développent, pérennisent ces états de choses.

Or, il se fait que ce «travail» d'orfèvre des états économico-environnementaux, ce sont les sociétés locales qui s'en chargent.

Nos travaux récents dans quelques Communes de la Région de l'Oriental, certes encore très sommaires, donnent à penser que le nœud de bien des problèmes locaux, notamment ceux qui s'inscrivent dans l'environnement, ne seraient pas tant un problème de compétences insuffisantes, ni une question de moyens qui feraient défaut, ni davantage un manque de volonté politique, mais plus fondamentalement une difficulté à «faire UN» face à des défis communs qui se présentent. Et plus exactement la difficulté à composer un «UN pluriel», une unité d'action et «d'être ensemble» qui tire sa force du fait que les différences, désaccords et controverses se mettent au service d'une action commune pour affronter des défis communs. C'est donc au cœur des sociétés locales, au plus intime de leur fonctionnement, que se situe l'enjeu ultime du changement.
Il en résulte que pour adresser le défi de l'environnement, les bonnes paroles, les bons plans, les sensibilisations, les financements ne suffiront nullement. La possibilité de changement dans l'environnement dépend étroitement d'un changement dans le fonctionnement des sociétés, plus précisément de la résolution d'un nœud problématique parmi les plus déterminants, le «faire UN pluriel».
Pour agir à ce niveau, il est nécessaire de comprendre de l'intérieur comment et pourquoi les sociétés en question fonctionnent de telle ou telle manière, jusqu'à générer les dérèglements environnementaux ou économiques.

En l'occurrence, s'agissant des Communes de l'Oriental, l'enjeu serait de comprendre non seulement comment on ne parvient pas à «faire UN pluriel» mais aussi comment on fabrique collectivement les obstacles à «faire UN». Comment et pourquoi ? D'où provient cette difficulté ? Comment elle s'enracine au point qu'on en vient à trouver «normal» de faire chacun au mieux des intérêts de sa famille, son clan, sa tribu, son groupe, à l'exclusion des autres ? Ce n'est que si, et seulement si selon nous, ceux et celles qui vivent dans ces sociétés répondent à ces questions et y cherchent une issue qui leur convienne, que

Les hauts plateaux Bni Guil, dans l'Oriental, un exemple frappant des conséquences de la rareté des précipitations





des changements seront possibles et conséquents. L'émergence d'un nouveau pouvoir d'agir en matière de gestion durable de l'environnement en situation de réchauffement climatique en dépend étroitement.
A partir de là, on conçoit mieux pourquoi nombre de nos efforts pour sensibiliser, changer les comportements, faire évoluer les mentalités, risquent fort au final de rester vains. Il ne suffit pas de savoir chacun individuellement ce qu'il faut faire, encore faut-il que collectivement – ensemble en dépit des divergences et des clivages – on veuille le faire. Et, pour cela, il faut comprendre comment et pourquoi chacun à son niveau produit, reproduit et généralise ce qui empêche de «faire UN» collectivement, comment on en vient à s'en contenter et à trouver normal de ne pas y arriver.

Une fois mise en lumière cette perspective, on n'est pas forcément plus avancé, reconnaissons-le. En effet, concrètement, comment peut-on travailler sur le fonctionnement des sociétés locales ? Comment, en l'occurrence dans le cas de ces Communes de l'Oriental, «faire UN pluriel» ? C'est précisément sur ce genre de défi qu'Inter-Mondes Belgique unit ses efforts avec le Programme de Coaching Territorial, avec l'appui de l'Agence, de la Willaya et du Conseil de l'Oriental, sans oublier l'Université d'Oujda et la Direction de l'Environnement de l'Oriental, chacun avec les talents et possibilités qui lui sont propres. L'hypothèse qui est aujourd'hui privilégiée tient en deux mots : faire coup double .

L'idée est simple dans son principe. Il s'agit de combiner étroitement dans un même mouvement deux actions complémentaires :
• mener des activités concrètes sur des cibles qui mobilisent les acteurs et qui leur tiennent à cœur ;
• en même temps, saisir toutes les occasions qui se présentent pendant qu'on mène les activités concrètes pour travailler sur ce qui, localement, empêchent les acteurs locaux de «faire UN pluriel».

Travailler veut dire ici deux choses précises :
• d'une part, on travaille pour comprendre comment les obstacles et empêchements «fonctionnent» dans la société locale, c'est-à-dire quels sont en pratique les mécanismes à l'œuvre, ce qui leur donne leur puissance, ce qui les rend opérationnels et si efficaces ;
• d'autre part, on aide les acteurs à élaborer des contre-mesures pour neutraliser ces mécanismes qui opèrent «dans le ventre» de leur société locale, c'est-à-dire en réalité dans leur cœur et leur pensée.

Faire coup double, agir à deux niveaux en même temps : agir sur les potentialités ou sur les problèmes concrets, ici et maintenant, mais aussi, au même moment, avec la même énergie, agir sur les mécanismes qui les génèrent dans les profondeurs et les interstices de la vie en société

Ce travail ne peut être mené à terme que par les concernés eux-mêmes et donc certainement pas par des «savants», des «experts», aussi bienveillantes que puissent être leurs intentions. A notre avis, c'est ainsi qu'il devient possible de combiner ces trois dimensions majeures que sont le changement, le développement local et l'environnement. A défaut d'une démarche qui vise le fonctionnement des sociétés d'une manière ou d'une autre, on doit craindre que les tentatives de promouvoir du «changement» en matière d'environnement ou de développement local, ne se réduisent au final à remettre le même couvert, c'est-à-dire reproduire le même scénario, certes différent dans ses modalités et son déroulé, mais identique dans sa logique et, hélas, similaire aussi dans ses effets et son inefficacité à long terme.



Colette GAILLARD
Expert en changement climatique



Dominique LINOSSIER
Expert développement durable des territoires

Changement climatique et citoyenneté

« La fourchette de températures qui rend la vie terrestre possible est extrêmement resserrée »

A la lumière des données scientifiques actuelles, de plus en plus de personnes, d'institutions et d'organisations sont convaincues que c'est notre mode de vie qui génère une quantité de gaz à effet de serre (GES) supérieure à ce que notre planète peut absorber de façon naturelle. Ce surplus est responsable du réchauffement de notre atmosphère. Il en résulte des changements climatiques mondiaux qui deviendront de moins en moins maîtrisables dans le temps.
Face aux conséquences désormais prévisibles du changement climatique, il est urgent que nous prenions, collectivement et individuellement, conscience de l'ampleur du phénomène et de ses effets, de façon à changer nos paradigmes de vie et nos comportements en conséquence.
Dans ce contexte, traiter cette question est un engagement important et nous souhaitons y contribuer en rappelant ce qu'est le changement climatique, ce que sont les COP, et comment aborder le changement.

Changement climatique : de quoi parle-t-on ?

Le changement climatique est le changement du type de météo moyen ou de climat sur une période donnée. Le changement se manifeste le plus clairement par :

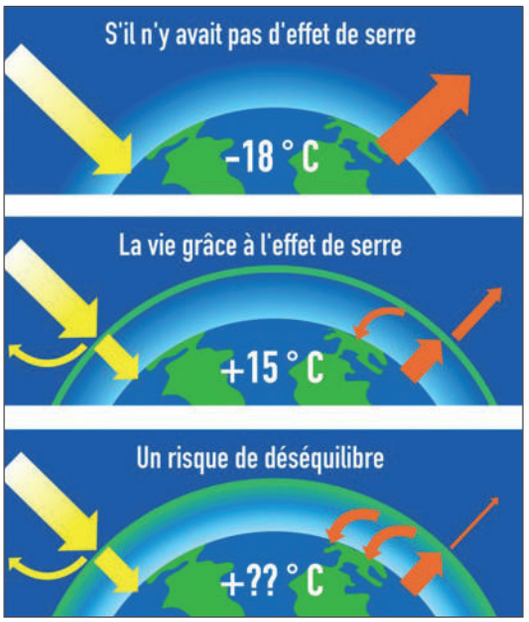
- une augmentation ou une diminution de la température moyenne des océans et de l'atmosphère terrestre, mesurés à l'échelle mondiale sur plusieurs décennies ;
- des changements de circulation atmosphérique et de cycle de l'eau ;
- par voie de conséquence, de la couverture nuageuse et de la quantité de précipitations sur terre.

Le changement climatique actuel est le fait des émissions de GES engendrées par les activités humaines, modifiant la composition de l'atmosphère de la planète. À cette évolution s'ajoutent les variations naturelles du climat.

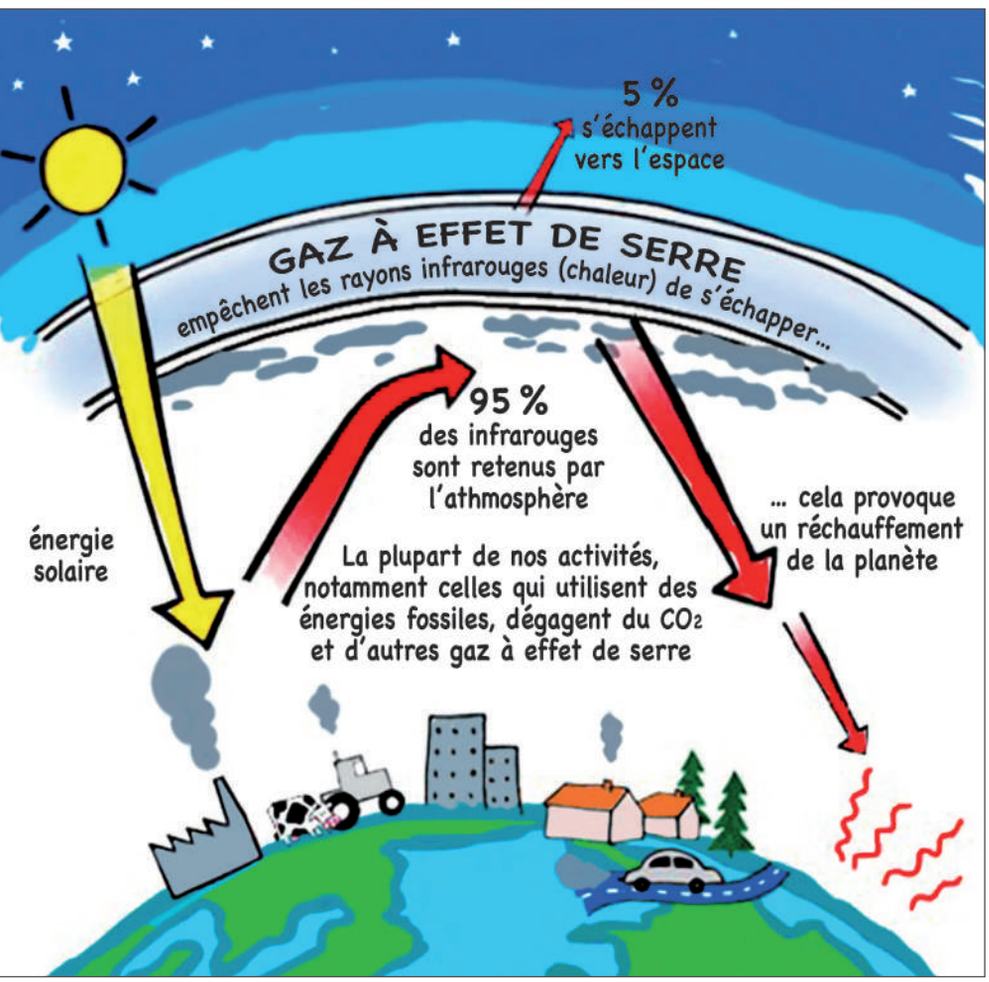
La vie est possible sur terre car elle est protégée du rayonnement solaire par l'effet de serre. Comment ça marche ?

Disons d'abord que ce phénomène est parfaitement naturel.
Le rayonnement solaire traverse l'atmosphère avant d'arriver à la surface de la terre, qui ré-émet dans l'espace une partie du rayonnement reçu, en particulier des infrarouges.
Ceux-ci sont partiellement arrêtés par une couche atmosphérique composée de dioxyde de carbone, de méthane, et de protoxyde d'azote, appelés gaz à effet de serre.

C'est grâce à ce phénomène que la terre n'est pas gelée, ce qui rend la vie possible, à la différence de multiples autres planètes.
Mais la fourchette de températures qui rend la vie terrestre possible est extrêmement resserrée : entre 0°C et 100°C, afin que l'eau soit liquide à des pressions normales.



Rappelons que trois «ingrédients» sont fondamentaux pour la vie terrestre actuelle : carbone, eau liquide (superficielle ou non) et source d'énergie (lumineuse ou chimique).
Or, la gamme des températures possibles va de -273°C à plusieurs millions de degrés, les pressions et la composition minérale des planètes varient à l'infini, ce qui fait dire aux scientifiques que la vie sur terre était infiniment improbable.



la cause du réchauffement climatique. Le GIEC, Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (constitué par l'ONU en 1988, ouvert aux experts de tous les pays), dans son rapport de 2013, certifie que les activités humaines (industrialisation massive, agriculture intensive, déforestation…) sont responsables à plus de 95% du réchauffement climatique, parce qu'elles génèrent une forte augmentation de la teneur de ces gaz.
Ces gaz s'accumulent dans l'atmosphère comme jamais auparavant, comme le montre les travaux de recherche de Claude Loriot, glaciologue, par l'analyse des bulles d'air piégées par les glaces de l'antarctique il y a 800 000 ans.

Quatre conséquences essentielles pour la vie sur terre

1- Montée des températures

La température moyenne terrestre a augmenté de 0,85°C depuis la fin du XIX°siècle et, si nous continuons au rythme de développement, d'industrialisation et de démographie actuel, la concentration de CO2 peut doubler d'ici la fin du XXI°siècle, entraînant une hausse de température moyenne qui peut atteindre 4,5°C.
En attendant, les températures extrêmement chaudes ou extrêmement froides concernent désormais 10% de la surface émergée

2- Elévation du niveau des mers et des océans

Les glaciers, qui piègent 75% de l'eau douce terrestre, en altitude ou aux pôles, sont en train de reculer à vue d'œil. Les banquises arctiques et antarctiques fondent dans l'océan et font monter son niveau, au rythme actuel de 3,3 mm par an, 19 cm depuis 1901. Les climatologues du GIEC estiment que les eaux pourraient monter de 80 à 120 centimètres d'ici à la fin du siècle.
Les états insulaires sont menacés (comme les Maldives), mais aussi certaines villes de bord de mer. Savez-vous que 20 mégapoles sur 32 sont au bord de l'océan ? Tokyo, New York, Le Caire, Bombay, Shangaï, Lagos, Sao Paulo…

3- Dérèglement des précipitations

Les pluies augmentent pour les latitudes moyennes et hautes (Nord de l'Europe, de l'Asie, de l'Amérique du Nord), avec des inondations de plus en plus fréquentes.
Dans les contrées déjà touchées par la sécheresse (Californie, Afrique, Asie du Sud), on prévoit des périodes de sècheresse plus longues et une réduction du débit des fleuves,

d'où des problèmes de refroidissement des centrales électriques. Les pays d'Afrique subsaharienne commencent déjà à souffrir de l'irrégularité, voire de l'insuffisante fourniture d'énergie.

4- Acidification des océans

Effet méconnu mais inquiétant, la dissolution du CO2 dans les eaux de surface provoque leur acidification.
La rapidité de ce phénomène est inédite depuis 300 millions d'années, et les scientifiques ignorent ses conséquences dans les prochaines décennies sur les courants marins, l'abondance et la biodiversité de la flore, à commencer par les coquillages et planctons, premiers maillons de la chaîne alimentaire sous-marine. Là encore, c'est notre sécurité alimentaire qui est menacée.
Rappelons que :

- la terre, dans sa forme actuelle, a 4,3 milliards d'années ;
- la vie existe depuis 2,2 milliards d'années ;
- Homo sapiens est apparu il y a 200 000 à 300 000 ans ;
- Révolution industrielle depuis 200 ans.

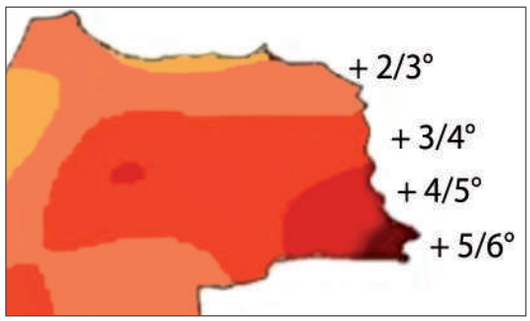
Si on ramène ces chiffres à l'échelle d'une vie humaine, que l'on considère que la terre a 60 ans, l'Homme est un enfant de 1 jour et la révolution industrielle date d'il y a 1 minute.
On peut dire qu'en 1 minute, l'homme a tout déréglé !

On peut considérer aussi que l'humain est très jeune sur une planète mature. Considérons que nous sommes en ce moment à ce carrefour de transition où nous devons rectifier notre tir, à la fois en atténuant nos émissions de GES là où elles sont excessives (dans les pays industrialisés) et en adaptant nos choix de production et de développement afin qu'ils soient durables.

Dans la Région de l'Oriental

Des associations environnementales ont commencé à travailler depuis plusieurs années, à alerter les services publics, à sensibiliser les populations, à initier des actions de lutte contre les effets du réchauffement climatiques.
Ainsi, par exemple, l'augmentation moyenne des températures prévues d'ici la fin du siècle pour le Nord du Maroc est presque partout supérieure à 2°C.
La pluviométrie va diminuer (moins de jours de précipitations et moindre quantité).

Le littoral en particulier, fragile, recèle d'innombrables Sites d'Intérêt Biologique et Ecologique menacés par la montée du niveau de la mer, la déforestation et les construc-



tions en zones inondables. La mer a gagné 120 mètres entre 2003 et 2011. A 60 km à l'Ouest de Rass El Ma, se trouve la lagune de Marchica. Cette petite mer est l'une des plus importantes lagunes en Méditerranée, aujourd'hui mise en péril par les rejets liquides sans traitement de l'urbanisation galopante. L'Agence d'aménagement est chargée aujourd'hui de gérer les défis particuliers de cette zone.

Au delà de ces sites écologiques remarquables, la Région dans son ensemble souffre des aléas climatiques, ralentissant des activités économiques déjà fragiles. Par exemple, les zones de pâturage se raréfient, suite aux fortes dégradations du couvert végétal, et le déficit fourrager augmente d'année en année. Ce n'est pas un hasard si cette région, aux ressources rares, déficitaire pour son alimentation, et qui a vu sa population exploser ces 30 dernières années, est celle qui compte le plus de Marocains Résidant à l'Etranger.

« En 1 minute, l'homme a tout déréglé ! »



Un vue féérique récente du SIBE de la Moulouya

A quoi servent les COP ?

Ce que nous montre ce rappel de ce qu'est le changement climatique, c'est que le climat est planétaire. Aucune région du globe n'est indépendante des autres sur ce plan. Par conséquent aucune approche, aucune évolution n'est possible sans un engagement simultané de tous les pays. Par exemple la désertification dans le Sud du Maroc a des impacts sur l'ensemble du continent et au Sud de l'Europe.
Lors du troisième Sommet de la Terre à Rio en 1992, un texte détaillant 27 grands principes reconnaît la responsabilité humaine dans les changements climatiques et détaille les droits et devoirs de chaque pays en matière d'environnement. C'est la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Elle reconnait aussi la nécessité de rencontres annuelles entre les pays signataires : les Conférences des Parties (ou COP).
Depuis le rapport du GIEC de 2013, on parle enfin de solutions.
Le but des **Conférences des Parties** est d'apporter des réponses politiques à la hauteur du constat des scientifiques.

Petite histoire des COP

Les COP se tiennent chaque année depuis 1995. S'y retrouvent les représentants politiques des pays ayant signé la Convention sur le Climat. Les négociations politiques sont dures mais, depuis 21 ans, les avancées sont visibles :

- la notion de bien public international a émergé ;
- les pays émetteurs de carbone reconnaissent peu à peu leurs responsabilités ;
- la Chine, les Etats Unis et l'Inde ont fini par rejoindre la table des négociations ;
- un Fonds Monétaire pour l'Environnement (FEM) alimenté par les pays émetteurs pour financer un développement propre dans les pays les moins industrialisés a vu le jour ;
- des engagement communs d'atténuation des émissions de GES sont pris ;
- la société civile a enfin fait son entrée en 2015 à Paris ;
- les accords, jusque-là non contraignants, vont être âprement négociés et les actions d'atténuation ou d'adaptation concrètement définies et chiffrées, pays par pays, à la COP 22 de Marrakech.

Agir dès à présent

Le but affiché des accords de la COP 21 de Paris, ratifiés par de très nombreux pays parmi les 195 présents à la Conférence des Parties de décembre 2015, était de définir les mesures qui freineraient le réchauffement climatique. L'accord obtenu devrait limiter la hausse des températures à 2°C. On espère même 1,5°C par rapport à l'ère préindustrielle, 2°C étant le seuil au-delà duquel le réchauffement pourrait avoir des impacts dévastateurs et en tous cas imprévisibles.
Atténuer le réchauffement climatique nécessite de ralentir sérieusement les émissions de GES et de ne pas dépasser environ 2 900 gigatonnes équivalent CO^2 d'émissions. Or, les activités humaines ont déjà émis un cumul de 2 040 gigatonnes CO^2. .

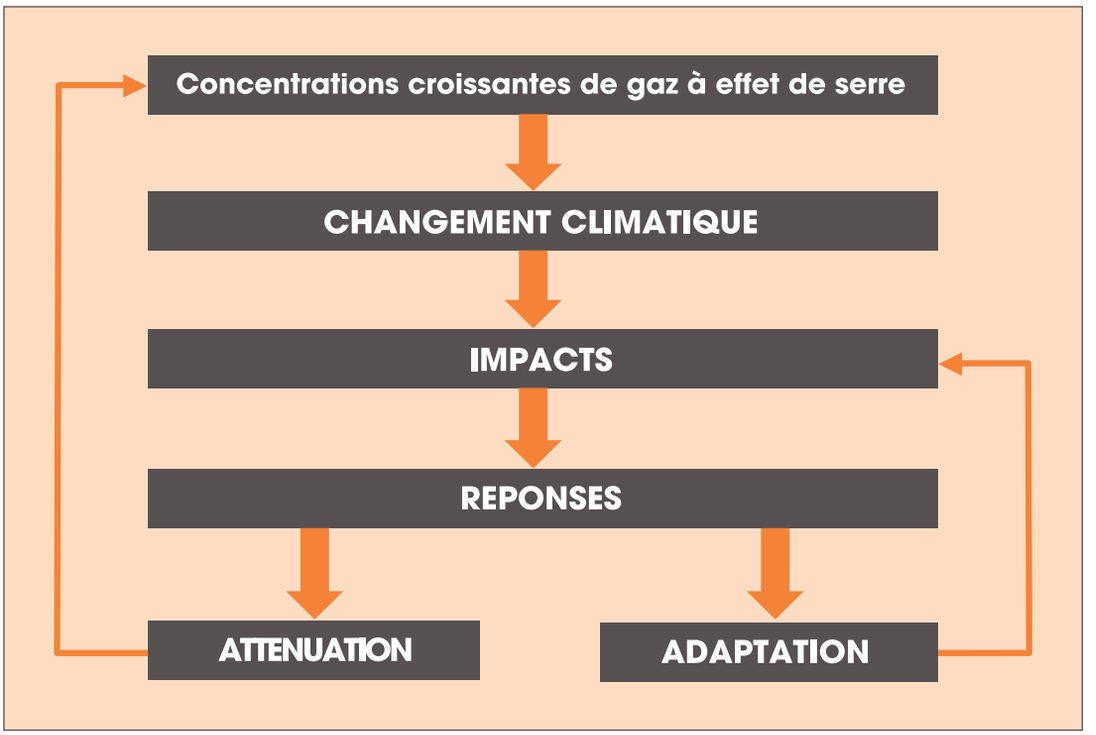
Aujourd'hui, nous savons tous que nous devons changer nos modèles de développement. Changer… pas pour la planète, non, pour sauver l'Humanité ! La Terre a sa propre capacité de résilience, pas de souci pour elle !

Le réchauffement climatique est déjà largement entamé



Changer comment ?

De tout temps la vie sur terre s'est adaptée aux changements climatiques, glaciations ou réchauffement. La particularité de l'espèce humaine est en effet de savoir concevoir de nouveaux écosystèmes et donc de pouvoir/savoir s'adapter. On peut faire l'hypothèse ici que ce que l'Homme a construit depuis plusieurs siècles et qui s'avère aujourd'hui inadapté, il peut le corriger et concevoir de nouveaux écosystèmes résilients. La différence fondamentale avec le passé est l'échelle de temps qui nous contraint à agir très rapidement



2 modalités de réponse :

- l'atténuation = intervention anthropique pour réduire les sources de GES ou augmenter les puits de GES (GIEC, 2007) ;
- l'adaptation = accommodation des systèmes naturels ou des systèmes humains aux stimuli climatiques réels ou prévus ou à leurs effets, afin d'en atténuer les inconvénients ou d'en exploiter les avantages (GIEC, 2007)

La lutte contre le réchauffement climatique passe d'abord par des actions d'«atténuation» pour les pays émetteurs de carbone, à tous les niveaux, individuellement et collectivement.
Pour des pays peu émetteurs, comme le Maroc, la lutte contre le réchauffement climatique passe principalement par des actions d'«adaptation», en complément de mesures d'atténuation. La stratégie de l'Etat marocain intègre parfaitement ces deux approches.

Ainsi, le Secrétariat d'Etat à l'Environnement du Royaume du Maroc précise, dans la Seconde communication nationale à la Convention-cadre des Nations-Unies sur les changements climatiques, la conception stratégique du Maroc : «*L'adaptation est un processus permettant d'améliorer, d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies visant à modérer les conséquences des événements climatiques, à y faire face et à en tirer avantage. Elle agit par le biais de l'élaboration de politiques publiques et de la prise de décisions par des acteurs tels que les individus, les groupes, les organisations (agences gouvernementales ou organisations non gouvernementales) et leurs réseaux. Les acteurs concernés doivent être réunis pour identifier les formes les plus appropriées d'adaptation*».

Individuellement ?

Développer nos «écogestes» : fermer le robinet pendant qu'on se brosse les dents, éteindre l'électricité en sortant d'une pièce, manger bio, trier ses déchets, mieux gérer nos déplacements… Cela ne suffit pas ! Pour changer profondément et durablement, nous devo ns changer de paradigme et de modèle, élever notre prise de conscience des problématiques, enjeux, impacts et conséquences pour adapter nos façons de penser le monde et nos comportements.

Collectivement ?

Le champ du politique est évidemment concerné en premier lieu, par :

- des processus d'adaptation globaux et intégrés, prenant la forme de stratégies nationales, de dispositifs législatifs et réglementaires, de politiques publiques incitatives ou contraignantes, autant de cadres nationaux indispensables qui doivent être relayés dans les territoires par des approches plus localisées, au niveau des Régions notamment ;
- concevoir et mette en œuvre des politiques publiques régionales pour réellement promouvoir les approches, méthodologies et actions permettant «atténuation» et «adaptation» aux changements climatiques dans l'Oriental, en complémentarité et synergie avec l'action de l'Etat dans ce domaine, ce qui est un enjeu essentiel (par exemple, la

Quelques références

«50 idées reçues sur l'agriculture et l'alimentation» Marc Dufumier, 2015
Le changement climatique pour les Nuls

Comprendre le réchauffement climatique en 4 minutes : https://www.youtube.com/watch?v=T4LVXCCmIKA

le réchauffement climatique en 10 chiffres : https://www.youtube.com/watch?v=8uHXWLgLGjU

2 films, parmi beaucoup d'autres :
«La glace et le Ciel» de Luc Jacquet, 2016
«Demain» de Cyril Dion, avec Mélanie Laurent, 2016

conception d'un plan régional de développement de zones industrielles pourrait prendre la forme d'un cahier des charges impliquant systématiquement une approche globale du projet en éco-conception, le recyclage/valorisation des déchets, le traitement/recyclage des eaux, la gestion économe de l'énergie et des sources d'énergies renouvelables, l'efficacité énergétique sur les bâtiments, la végétalisation des sites et des bâtiments, les transports internes «doux», etc.) ;

- veiller à l'acceptation sociale des dispositifs mis en œuvre pour garantir leur efficacité et leur pérennité à moyen et long termes.

En second lieu, la société civile s'est fortement invitée dans ce débat, ayant su développer engagements, implications concrètes, et par conséquent ayant acquis une expertise réelle dans ce domaine. Dans l'Oriental, les Assises régionales Citoyennes du 31 mai 2016 et la Pré-COP d'Oujda en juillet 2016, montrent s'il en était besoin l'ampleur de cette mobilisation. Les associations et réseaux de la Région souhaitent aujourd'hui pouvoir davantage coordonner leurs actions, travailler ensemble à une cartographie précise des zones à risque ou déjà impactées par les changements climatiques et les pollutions, continuer à imaginer des solutions et être une force de propositions.

La fonte des glaces aux pôles, l'une des conséquences les plus visibles du réchauffement climatique



Le sentiment d'une incontournable justice climatique monte dans la société civile. Les populations les plus fragilisées par les changements climatiques ne sont pas les responsables des émissions : ce sont les populations pauvres des pays du Sud. Nos sociétés, à travers les organisations de la société civile s'efforcent de faire entendre cette voix, pour que leurs aspirations et leurs besoins soient pris en compte, pour que les actions nécessaires soient prises pour les protéger, si nous ne voulons pas qu'un milliard de réfugiés climatiques viennent décupler les mouvements migratoires, comme le GIEC le prévoit pour les prochaines décennies.

Enfin, il nous faut éduquer les consciences, changer les croyances, afin que chacun se sente responsable et que cette responsabilité s'exerce collectivement. En vue de changer radicalement et durablement nos comportements responsables des changements climatiques (alimentation, consumérisme, gaspillage énergétique, etc.) ; ces évolutions profondes prennent du temps.
Sensibiliser et éduquer à tous les niveaux de la société, dans toutes les classes d'âge ! Par exemple dans l'Oriental, pour de nombreux paysans la notion même de changement climatique n'est pas explicite ; il faudrait plutôt parler de changements du climat (!), soit une notion renvoyant davantage à leurs vécus et leurs observations concrètes.

Pour conclure (très provisoirement !)

De tous temps, la vie sur terre s'est adaptée aux changements climatiques, glaciations ou réchauffements. On peut faire l'hypothèse que l'Humain aussi est capable d'adaptation.
Le film «Demain» et de nombreux documentaires et ouvrages, les Pré-COP au Maroc, la journée climat du 1er octobre dernier à la Bibliothèque Nationale du Royaume à Rabat… tout cela témoigne avec enthousiasme d'initiatives résilientes qui foisonnent partout sur le globe et dans le pays, des innovations sociales qui se multiplient sur les territoires, dans l'écologie, les énergies renouvelables, l'éducation, la finance, les entreprises…
Joël de Rosnay, Hubert Reeves, Yves Coppens, les géants scientifiques qui ont marqué la seconde moitié du XX°siècle, les philosophes, tous parlent d'un nécessaire renouveau de spiritualité et d'émerveillement.
Un Sommet des Consciences se tient juste avant la COP 22 à Fès : c'est le signe que les religions du monde savent qu'elles ont un rôle à jouer.



Dr. Salima DEMNATI
Directrice Régionale de l'Environnement
de la Région de l'Oriental

**L'auteure est Docteur en Sciences de l'Environnement de l'Université Mohammed 1er d'Oujda.
A la tête de la Direction Régionale de l'Environnement, elle est aussi responsable de l'Observatoire régional de l'environnement et du développement durable de l'Oriental. Elle connaît donc et suit par le détail les mutations accélérées de sa Région dans ses domaines de compétences.**

L'Eco-Région en action

« Faire de la Région de l'Oriental une Eco-Région de référence en matière de développement durable »

La politique régionale de l'environnement est l'un des piliers de l'Eco-Région de l'Oriental. Ses objectifs sont de promouvoir une énergie propre au service d'un développement durable dans la Région de l'Oriental et de préserver et reconquérir la qualité des milieux de la Région, afin de répondre aux grands enjeux environnementaux mondiaux et de préserver et renforcer la qualité de vie des citoyens de la Région de l'Oriental. Cette politique régionale s'articule autour de 10 axes prioritaires d'intervention, qui sont :

- préservation des richesses du littoral ;
- valorisation du cadre urbain ;
- amélioration des parcs, jardins et espaces publics ;
- gestion intégrée des déchets ;
- développement des énergies renouvelables ;
- prévention des risques naturels et technologiques ;
- gestion des ressources en eau ;
- prévention santé/environnement ;
- communication sur l'environnement ;
- excellence en matière d'environnement.

Pour répondre à ces enjeux, la Région de l'Oriental dispose de compétences propres conférées par les nouvelles Lois de protection de l'environnement : Loi n° 10-95 sur l'eau, Loi n°11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement, Loi n° 12-03 relative aux études d'impact sur l'environnement, Loi 13-03 relative à la lutte contre la pollution de l'air, Loi n° 28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination, etc.
Le Conseil Régional de l'Oriental a également adhéré et participe activement à l'application des conventions de partenariat conclues entre le Gouvernement et les Régions, en présence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, le 14 avril 2009. Ces conventions ont marqué un tournant décisif pour la concrétisation de la stratégie de proximité du Ministère délégué chargé de l'environnement, visant à instaurer les fondements du développement local durable au service des générations actuelles et futures.

La mise en œuvre de ces différentes politiques s'appuie sur les compétences des organismes associés à la Région et les travaux de l'Observatoire Régional de l'Environnement et du Développement Durable de l'Oriental, dont la mise en place et le soutien font partie intégrante de la stratégie régionale en matière d'environnement et de la stratégie de proximité adoptée par Ministère délégué chargé de l'environnement. Il doit répondre aux objectifs d'amélioration de la connaissance, de transparence de l'information et de mise en réseau des acteurs.
La Direction Régionale de l'Environnement, le Conseil Régional, la Wilaya et tous les acteurs régionaux, ambitionnent de faire de la Région de l'Oriental une Eco-Région qui deviendra une référence en matière de développement durable. La Région se situe comme l'intermédiaire entre l'échelon local et l'échelon national ; elle possède en outre l'outil essentiel pour donner corps à un développement durable efficace et moderne avec sa capacité à débattre et à mettre en œuvre les grandes orientations des politiques publiques.
L'engagement de la Région vise, simultanément, à faire participer l'Oriental à la réso-

lution des grands enjeux écologiques mondiaux - comme le changement climatique, la perte de la biodiversité ou la valorisation des déchets - et à offrir à la population régionale un environnement quotidien de qualité. Il se décline en trois grands objectifs transversaux :

- lutte contre les émissions de gaz à effet de serre et développement des énergies renouvelables ;
- protection des espaces naturels et amélioration de la qualité des milieux ;
- lutte contre les nuisances et pollutions pour améliorer la santé et le bien-vivre du citoyen.

Passer à une gestion systématique des ressources est la prochaine étape importante. Si l'on compte réduire les atteintes écologiques dues aux grands flux de déchets, il ne suffit pas d'agir en fin de chaîne de production. Les biens et services doivent respecter l'environnement et l'équité sociale sur tout leur cycle de vie, dans une perspective de développement durable. Cela concerne la récupération et l'extraction des matières premières, mais aussi leur traitement ainsi que la finition, l'utilisation et l'élimination des produits.

Les réponses du Maroc

Conscient de sa vulnérabilité aux changements climatiques, le Maroc met en place une stratégie nationale et un plan d'action climat. Cette stratégie propose un cadre d'ensemble sur la question de l'adaptation aux effets des changements climatiques et aux risques qui y sont liés, notamment les phénomènes météorologiques extrêmes (sécheresse, inondations, etc.). Plusieurs actions ont été réalisées afin de mettre en œuvre sa stratégie à court, moyen et long termes :

- ratification de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC), le 28 décembre 1995 ;
- ratification du Protocole du Kyoto le 25 janvier 2002 ;
- tenue de la COP 7 à Marrakech en 2001, présentation de la Communication Nationale Initiale (CNI) ;
- Conseil National des Changements Climatiques (CNCC) ;
- Comité National Scientifique & Technique des Changements Climatiques (CNST-CC) ;
- mise en place de l'Autorité Nationale Désignée et du Conseil National du Mécanisme de Développement Propre en 2002 ;
- développement d'un premier portefeuille diversifié de projets sur différents secteurs ;
- enregistrement de plusieurs projets MDP ;
- organisation de la COP 22 à Marrakech en novembre 2016.

L'Oriental et la lutte contre le changement climatique

Réduire l'empreinte écologique de l'Oriental est l'un des grands objectifs de la politique environnementale régionale. La Région relaie les efforts du Maroc pour augmenter la part des énergies renouvelables et d'origine locale, dans la consommation régionale et pour réduire les rejets de gaz à effet de serre (GES). L'Oriental est dotée d'une centrale thermo-solaire à Aïn Bni Mathar (472 mégawatts, dont 20 à partir de la composante solaire) qui accompagne la «forte demande» en énergie électrique au Maroc. Selon le Directeur de l'Office National de l'Eau et de l'Electricité, il s'agit d'une unité «originale», où la production de l'électricité se fait par gaz naturel et champ solaire : «une première au niveau africain». La centrale thermo-solaire à cycle combiné intégré de Aïn Bni Mathar s'inscrit dans le cadre des stratégies pour le développement des énergies renouvelables et la mise en valeur des ressources énergétiques pour la production de l'électricité.

Ce projet, à forte dimension environnementale et citoyenne et aux retombées socio-économiques significatives, peut générer un productible annuel moyen de 3.538 GW/h, soit l'équivalent de 13 % de la demande nationale de l'année 2010. La centrale est composée de deux turbines fonctionnant au gaz naturel, une turbine à vapeur, deux chaudières de récupération, un champ et un échangeur solaire. Sur une superficie totale de 160 hectares, la centrale thermo-solaire d'Aïn Bni Mathar renforce considérablement les moyens de production nationaux ainsi que le réseau d'interconnexion de la Région.

L'inauguration de la centrale thermo-solaire de Aïn-Bni-Mathar par Sa Majesté le Roi Mohammed VI





Baba NDIAYE
Président du Conseil Départemental
de Kaolack, Sénégal

Kaolack vit an grand partie de l'agriculture : les trois quarts de son économie. Le Président Ndiaye connaît donc la sensibilité de son Département à l'évolution du climat.
Sous son impulsion, la santé et l'éducation sont des priorités.
Sensible aux initiatives marocaines, il attend du coaching territorial testé dans la Région de l'Oriental plus de démocratie participative efficace dans son Département.

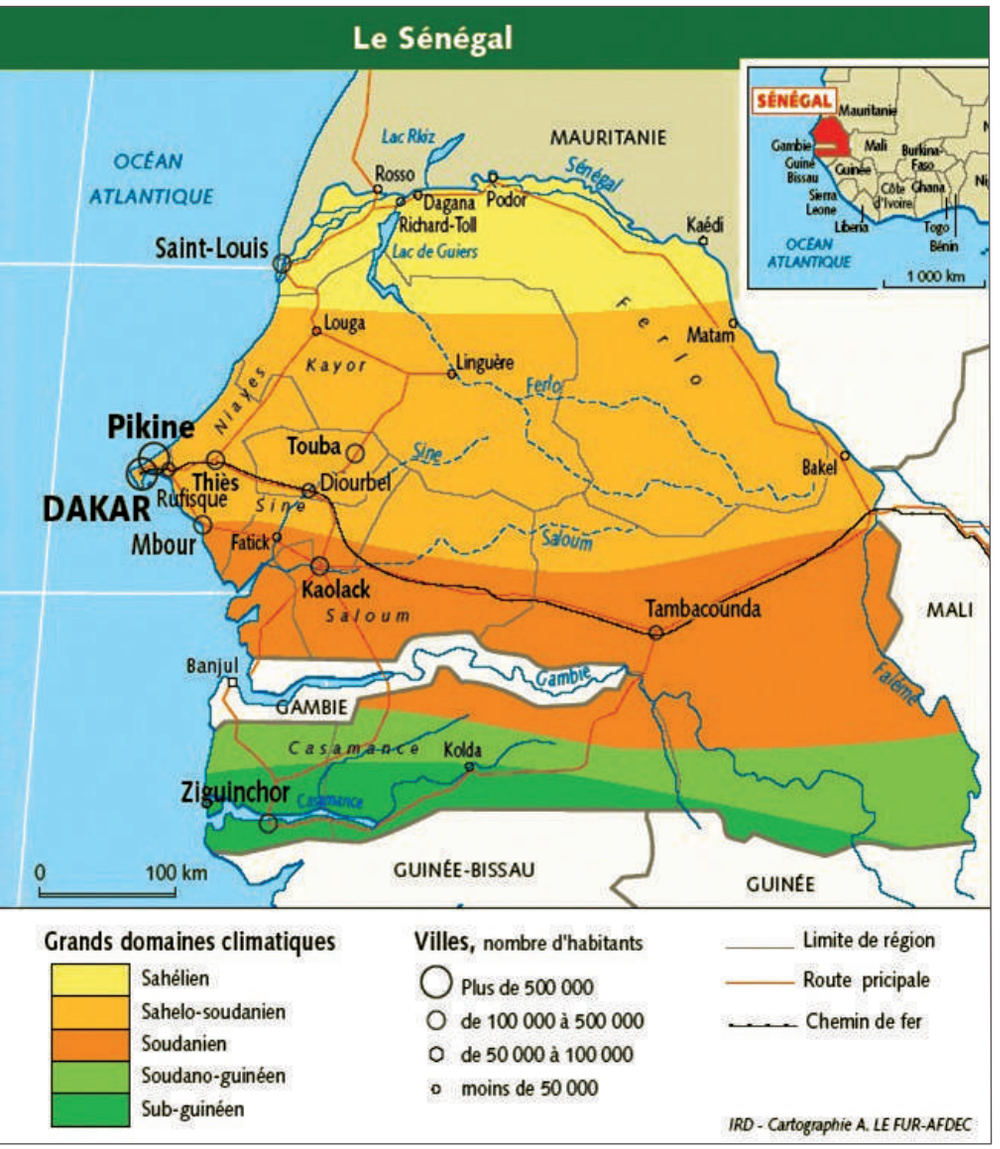
Citoyenneté et développement au prisme de la coopération Sud-Sud

« Le modèle d'action marocain en Afrique, place l'humain au centre de ses préoccupations »

Lors du Sommet Africités de décembre 2015 à Johannesburg en Afrique du Sud, les équipes partenaires du Programme Coaching Territorial avaient vu juste en jetant les bases d'une de coopération innovante entre le Département de Kaolack et la Région de l'Oriental. Ce modèle portant sur les acteurs et les territoires relativise grandement la pertinence scientifique de la pensée politico-économique où la société civile ne trouverait pas sa place. En effet, les crises cumulées de cette dernière démontrent aujourd'hui, en grandeur réelle, que nous sommes bien dans une situation de crise paradigmatique nécessitant des alternatives locales à la crise globale. Les crises financières, économiques, politiques, sociales et environnementales prolifèrent et demandent un renouvellement de fond en comble de nos modes de réflexion et d'action. Le progrès n'est plus ce qu'il était !

C'est dans ce sillage fortement agité par le paradoxe global/local que se dessine la nouvelle conception d'un co-développement tripolaire (Sud-Sud-Nord) portée par l'institution transnationale africaine CGLUA, qui ambitionne de devenir un modèle d'ingénierie de coopération décentralisée porteuse de sens. Il en découle que cette initiative vulgarisée par le Programme Coaching Territorial de la Région de l'Oriental a aussi comme but d'inscrire en profondeur et dans le futur ces modèles de coopération tripartite dans des réseaux internationaux émergents d'innovations sociales et durabilités. De ce point de vue, le co-développement paraît bien pauvre et limité dans sa portée. Il reste quelque part prisonnier des anciens paradigmes mécanistes et linéaires, dont l'obsolescence est stupéfiante. En effet, le rôle des investissements directs et des aides, à eux seuls, ne fait pas le développement en l'absence d'un engagement profond des acteurs. L'investissement humain précède l'investissement économique, dont l'autonomie, au même titre que celle des autres catégories économiques, est une pure chimère.

Fort heureusement, le modèle d'action marocain en Afrique, place l'humain au centre de ses préoccupations en s'appuyant sur les fondamentaux historiques, économiques, cultuels et culturels. Cette Vision Royale, a été réaffirmée par le Souverain Mohammed VI le 24 février 2014 à Abidjan. Je le cite : «*La coopération Sud-Sud n'est plus un slogan creux ou une composante connexe des politiques de développement, réduite à une simple assistance technique. Elle répond, désormais, à une vision stratégique*



homogène, au service du développement des Etats et des besoins des populations. Elle devient intégrée et articulée autour des potentialités et du savoir-faire de chacun. Le Maroc a fait justement de la coopération Sud-Sud un axe fondamental de sa politique étrangère et une ligne de conduite centrale de son action internationale. A ce titre, il s'emploie tant individuellement, qu'en collaboration avec les pays frères et partenaires, à réaliser des programmes concrets dans des domaines ciblés, visant des résultats mesurables en terme de croissance et de bien-être des populations du Sud dans le domaine économique, mais aussi dans les domaines social, culturel, environnemental et religieux.»

Parmi ces pays frères, notre pays, le Sénégal, dont le Président Macky Sall, a, par l'acte III de la décentralisation, créé les conditions d'une véritable territorialisation des politiques publiques avec l'avènement d'entités territoriales viables, compétitives et porteuses de développement durable. Ce qui est lun des premiers pas de la rupture avec le paradigme du développement et de la coopération dominé totalement par l'économique et l'utilitarisme. De fait, cette ouverture ouvre la voie à une approche transdisciplinaire de l'appréhension des terrains. C'est dans cet esprit que le Département de Kaolack a manifesté son intérêt, depuis le sommet Africités, pour profiter de l'expérience pilote de la Région de l'Oriental dans le domaine du coaching territorial. Un protocole d'entente fut signé le 31 mai 2016 à Oujda, à l'occasion des 1ères Assisses des Consultations Citoyennes de la Région de l'Oriental, auxquelles le Département de Kaolack était invité.

Ce protocole d'entente ne se limite point à une courtoisie protocolaire, mais traduit réellement une volonté ferme des deux territoires frères de mener une coopération féconde. Ainsi, en moins de 3 mois, dans le cadre de son Programme de Coaching Territorial, une importante délégation de la Région de l'Oriental composée de représentants de la Wilaya, de l'Agence de l'Oriental, du Conseil de la Région de l'Oriental, de l'ONG Echos Communication, de CGLU Afrique et du Programme Coaching Territorial, a effectué une mission technique de prospection et benchmark à Kaolack, du 21 au 24 août 2016. Cette stratégie de coopération Sud-Sud à travers le Coaching Territorial piloté par M. Gautier Brygo a permis de manière prospective de dresser trois socles pertinents et garants d'une coopération décentralisée entre nos deux territoires :

1. les secteurs de développement à valeur ajoutée immédiate (l'agriculture, le tourisme, l'artisanat, la pisciculture et la logistique portuaire) de Kaolack sont en parfaite compatibilité avec la Région de l'Oriental et placent ainsi cette initiative pilote de coopération Sud-Sud décentralisée, dans un contexte très favorable ;
2. la société civile kaolackoise est dynamique et offre d'excellentes prédispositions à son inclusion dans les politiques de développement territorial, ce qui présage des mutualisations exemplaires d'expériences institutionnelles dans les domaines de la gouvernance et de la citoyenneté ;
3. l'expérience pilote du Programme Coaching Territorial incubé par le Conseil de la Région de l'Oriental devient centrale dans l'architecture de cette coopération, par sa transversalité sectorielle, comme par son futur rayonnement africain appuyé par le partenaire institutionnel CGLUA.

De ce fait, cette ferme volonté de coopération entre nos deux territoires sera institutionnelle, économique et sociale.

Elle intègrera très rapidement une dimension scientifique et des savoirs, tendant à opérer les reconversions environnementales de nos territoires, en vue d'offrir, dans un deuxième temps, le soutien de valorisation de nos offres par la recherche, la formation et l'innovation, tout en s'inscrivant dans un contexte de réciprocité mutuellement profitable aux populations des deux territoires. A l'évidence, cette coopération est une chance mais aussi une responsabilité. Il en va de la prospérité économique et sociale de nos deux territoires, certes, mais tout autant de la promotion crédible et maîtrisée de notre aptitude institutionnelle, technique et scientifique, à conduire nous-même et réussir notre propre développement durable et inclusif. De ce fait, la construction de cette coopération pilote décentralisée Sud-Sud, appellera un ensemble d'étapes, cohérent par son phasage, évaluable par son dimensionnement et transposable par sa particularité dans d'autres territoires partenaires futurs de la Région de l'Oriental. A ce stade, 4 axes de coopération ont été identifiés :

- inclusion des jeunes et des femmes ;
- gouvernance et citoyenneté ;
- attractivité territoriale : économie durable et investissement ;
- Université, Recherche & Innovation.

La question du développement durable ne peut être valablement traitée en dehors de la problématique de la gouvernance, notamment au niveau territorial. En Afrique comme ailleurs, la logique du développement durable est indissociable de celle du territoire, en particulier dans des contextes de décentralisation avancée, comme au Maroc et au Sénégal, avec une répartition des compétences qui laisse une part de responsabilités significative aux différents échelons territoriaux. Le développement durable se pose en termes d'équité et d'interdépendance inscrites dans le temps et l'espace, entre individus au sein d'une société et entre sociétés, de génération en génération. Aussi, le développement durable est-il étroitement lié à la démocratie, donc à la citoyenneté, son levier principal. D'où l'importance qu'il convient d'accorder à la construction d'un citoyen capable de participer à la réflexion, la conception et la mise en œuvre du développement durable, à l'échelon territorial, en cohérence avec les concepts, théories et stratégies élaborés aux niveaux national et international (comme les COP 21 et 22).

Par ailleurs, nous pensons développer des projets conjoints de lutte contre la salinisation des terres (qui réduit de façon drastique les terres cultivables engendrant la pauvreté) et créer en même temps des espaces verts palliant le manque d'espaces récréatifs dans notre région. Cela est totalement crucial pour la simple raison que l'agriculture est l'un des secteurs-clés du développement économique et social du Département de Kaolack. Elle est fortement touchée par la salinisation des terres due aux embruns chargés de sel, à la remontée du biseau salé et à des pratiques agricoles non adaptées. En moyenne, 27 300 ha de terres infectées sont localisés dans le Département de Kaolack. Conjuguée à la faiblesse et à l'irrégularité des pluies rendant aléatoires les productions, la salinisation accroît la vulnérabilité aux changements climatiques et augmente la pression agricole sur les réserves forestières.
Face à cette situation, des procédés biologiques peuvent aider à restaurer des sols dégradés et impacter sur les conditions d'existence des populations. Ce projet pourrait constituer une opportunité de création de richesse et d'emplois.



M. Baba NDIAYE, Président du Département de Kaolack, dialogue sur le coaching teritorial avec M. Gautier BRYGO, Directeur du Programme.

La Commune de Kaolack, avec ses 233 708 habitants, se trouve aussi confrontée à un problème d'espace de récréation approprié. En outre l'insuffisance d'espaces verts et l'insalubrité chronique de la baie constituent un frein à l'épanouissement de la population. Pour pallier le manque d'espace récréatif, le Conseil Départemental de Kaolack envisage d'aménager la baie de Koundam sur au moins 1 km de longueur. L'aménagement de la baie va doter le Département d'un espace verdoyant susceptible de créer un micro-climat agréable à la satisfaction des habitants et des touristes, pour le loisir et le divertissement.
Les principaux axes forts de la coopération entre la Région de l'Oriental et celle de Kaolack pourraient notamment porter sur le développement durable, une meilleure gestion de l'environnement, la citoyenneté, les échanges d'expériences entre les deux collectivités, à travers le Coaching Territorial.



Israël YOROBA GUÉBO, ou Yoro
Journaliste
Consultant en communication digitale

Natif de Bouaké, au centre de la Côte d'Ivoire, l'auteur est diplômé de Sciences Politiques à l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest. En obtenant un Master à l'Ecole Supérieure de Journalisme de Lille, il donne une orientation décisive à sa carrière et porte un regard à la fois extérieur et intérieur sur les grands médias, dont il devient un observateur averti.

Les **nouveaux médias** pour **sauver** la **planète**

La planète terre va mal. Tout le monde, ou presque, le sait. Dans son cinquième rapport remis en 2014, le groupe d'experts du GIEC explique que le réchauffement climatique est «*sans équivoque*» et sans précédent au cours du dernier millénaire.
«*L'impact des activités humaines sur le réchauffement climatique est jugé «extrêmement probable» : ces activités seraient d'ores et déjà responsables d'une hausse de température de 0,85°C depuis l'époque pré-industrielle*». L'enfer est à nos portes.

Il apparaît alors plus qu'urgent que la question soit prise à bras le corps aussi bien par les «gros pollueurs» de l'Ouest, mais aussi par les «petits» du Sud, qui, il ne faut pas le nier, agissent également dans la dégradation de l'environnement.

Pour agir, il faut en parler, sensibiliser, dénoncer à grande échelle. C'est là où les réseaux sociaux et autres «nouveaux outils» se positionnent comme des canaux inouïs (de prise de conscience des conséquences du



Tempêtes, ouragans, tornades… les images abondent grâce aux téléphones portables et reviennent vers les réseaux sociaux et les télévisions

réchauffement climatique) et comme un instrument pédagogique sur des gestes de (sur)vie. Car finalement, ces réseaux sociaux peuvent (aussi) contribuer à sauver la planète.

Montrer les vraies réalités

En Afrique surtout, les réseaux sociaux ont (dé)montré combien ils peuvent être utilisés par les citoyens (les jeunes en général) pour s'opposer à des régimes dictatoriaux ou pour dénoncer des actes anti-démocratiques. Alors, et si ces outils qui ont montré leurs forces (dans la vie réelle) servaient également à montrer l'ampleur des catastrophes dues au réchauffement de la planète ?

Montée des eaux, disparitions des forêts, avancée du désert… Tiens ! L'actualité de ces derniers mois, c'est Haïti, pays ravagé et meurtri par un ouragan. Mais, n'allons pas loin. Juste à côté, en Côte d'Ivoire. Plus d'un tiers des forêts a volé en éclats. Oui, ce n'est pas la faute des «grands pollueurs de l'Ouest». Mais, tout de même, il faut en parler. Que dire de Lahou Kpanda ? De ce qui était autrefois un grand village (séparé de la terre par 2 kilomètres de mer) : il ne reste plus que 200 metres environ qui le séparent des eaux. Toute l'histoire d'un peuple engloutie ! Des milliers de femmes, d'enfants et d'hommes menacés.
Des actualités que les médias classiques ne couvrent pas (ou presque plus). C'est devenu tellement banal. Pourtant, les conséquences ont un fort impact sur notre vie au quotidien, nous les citoyens.

Tiens, les citoyens ! C'est aussi à eux, première victime directe, de montrer comment le dérèglement climatique a un impact sur les cultures agricoles, par exemple. Les saisons se confondent. Les laboureurs ne savent plus à quel moment semer. Les récoltes prennent de l'eau de toutes parts, au sens littéral comme au figuré. Cette dure réalité-là doit être présentée à la face du monde.

Sensibilisation 2.0

Dans certains pays occidentaux, des initiatives existent via les réseaux sociaux pour sensibiliser sur la thématique du développement durable en général et de l'environnement en particulier.
Par exemple Newmanity.com, une plateforme francophone créée en 2012 et qui se veut à la fois site de réseautage, annuaire professionnel et banque de ressources pour l'ensemble des personnes intéressées par le développement durable et la transition. Vaste programme. On y retrouve donc pêle-mêle des vidéos et des articles pratiques (sur le shiatsu ou la place du père après la naissance d'un enfant), des tests et des jeux.
Il y aussi Koom.org, «*Une plateforme qui propose de regrouper les gens qui agissent individuellement, pour montrer l'impact global de leurs petits gestes respectifs*». En vous inscrivant, vous pouvez vous engager à réaliser des actions. Et il en existe des centaines et des centaines. Sur notre continent, elles se comptent sur le bout des doigts. Pourtant, les actions sur le terrain ne sont pas moins importantes. Elles manquent cependant de visibilité.

Les associations et autres organisations de défense et de la protection de l'environnement devraient se servir des «nouveaux médias» pour en parler et sensibiliser. J'entends déjà certains dire : «Oui, mais nous n'avons pas la même connectivité». Pourtant, le téléphone mobile, par exemple, est certainement le «nouveau média» le plus répandu. Il est entre les mains aussi bien des populations des grandes villes que de celles des villages. Un message, une tonalité d'appel pour sensibiliser et le tour est joué.



> *Et si les réseaux sociaux servaient aussi à montrer l'ampleur des catastrophes dues au réchauffement de la planète ?*



Assane MBOUP (dit «Mister Blue»)
Ecrivain, enseignant, chercheur
Président de l'Union Internationale des
Télévisions Educatives Francophones (UITEF)

Soucieux de la défense des valeurs citoyennes, sociales et humaines, spécialiste du «Change Management» et des TIC, «Mister Blue» anime à travers le monde des conférences sur les rapports entre l'Homme et son environnement dans le processus irréversible en cours. Après une dizaine de livres, «Mister Blue» travaille également à créer des conditions d'encadrement de la créativité et de l'innovation pour le développement.

Les médias dans l'éducation à l'environnement et la responsabilisation citoyenne

« Donner à l'environnement la véritable place qui lui revient »

De quel environnement s'agit-il ? De quoi parlons-nous ?

Telles sont notamment les questions qui, en poussant la réflexion, nous permettront certainement de camper le sujet de cet article. Lorsque l'environnement est traité par une approche recherchiste qui intègre des valeurs de référence systématisées, des index d'appréciation et des ratios d'analyse par la géophysique ou le modèle mathématique appliqué à l'informatique, alors l'approche vise les contours et conséquences du «centre» et de son enjeu.

Lorsque l'environnement s'apprécie en tant que nouveauté dans un cadre global qui exige des normes et des règles, le champ de traitement qu'on lui attribue devient alors tributaire du niveau de besoin exprimé par le cadre global normalisé. Et lorsque l'environnement est aussi érigé en mot ou concept, dans l'ordre du «fameux changement», sa réalité se transforme en phénomène dans sa fonction cognitive. On se demande ce qu'il resterait d'ailleurs de l'existence s'il advenait que disparaissent de la planète l'air, l'eau, les roches, l'atmosphère, les animaux, les végétaux ? Et que ferait l'Homme seul sur une planète sans interaction avec son «centre» ?

La problématique que nous posons complexifie les rapports d'appartenance entre l'environnement en tant qu'élément d'un ensemble ou l'environnement en tant que porteur d'éléments.
En effet, lorsque se pose la question de l'environnement en tant que «centre» de l'Homme ou simplement de la centralité de l'Homme avec son environnement, on est obligé de repenser les valeurs d'appréciations liées à l'environnement pour arriver à lui donner la place, la véritable place qui lui revient dans le dispositif d'échanges, de partages, de vie communautaire, pour assurer l'équilibre et la durabilité des actions et activités de l'Homme sur terre. Et là se pose une véritable question de fond, celle de la communication ou de l'éducation à l'environnement ; l'objet de notre propos.

Si dans le fond la communication vise à arriver à une diffusion effective de message et non pas à la seule et simple action de transmission d'informations qui peuvent être justes ou injustes, avec impacts ou sans, il reste évident que l'approche communicative ne peut être confiée à une tierce corporation ou sphère de prestation. Il s'agit là d'une communication responsable.

Et le monde, dans sa dimension globale, est assujetti à un rythme changeant marqué par des cycles de crises entretenues par un autre monde qui se veut désormais dédié dit des médias ou nouveaux médias et boosté par les multimédias (combinaison de médias). Dans cet engrenage qui n'accepterait aucun retard, ni aucun recul il semble utile de maîtriser l'angle par lequel les contenus à mettre à la disposition des clients (consom-acteurs) sont positionnés.

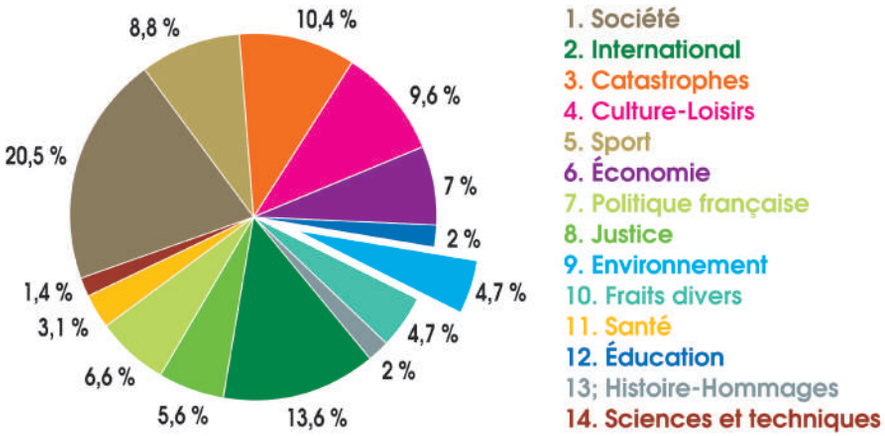
En effet, télévisions, radios, Internet, presse, continuent à s'imposer en tant que levier de justice, jungle de prise de décision et, quelques fois même, pouvoir d'élections selon leurs orientations ou la vision de leurs porteurs. De nos jours le «Business Media», qui vise à faire des médias un moteur de recherches de fonds et de promotions financières, occupe de plus en plus de terrain de sorte que les informations valablement éducatives et citoyennes du monde naturel occupent des places minablement valorisables dont la part centésimale ne peut se justifier en ratio de représentativité digne de ce nom. Les spécialistes de l'INA ont décortiqué la place de l'environnement dans les journaux télévisés français diffusés entre 2001 et 2010 (voir schéma ci-contre). Bilan : le thème y occupe une place modeste avec moin de 5 % de l'offre totale.

Ce schéma, dont les illustrations sont issues d'études approfondies, révèle toute la faiblesses des contenus éducatifs dans les médias en France et a fortiori quand il s'agit des pays de l'Afrique où le développement des médias reste encore un défi majeur.

Cependant, autant les taux de prise en charges des informations éducatives par les médias est faible, autant il nous est accessible d'en saisir les causes. D'abord le "non-enjeu" commercial constitué par les faiseurs d'informations et, ensuite et surtout, la difficulté d'accès à l'information par l'absence ou la faiblesse de référentiels liés à la problématique de l'environnement et à la citoyenneté comme tant d'autres domaines éducatifs.

Aujourd'hui, l'avancée technologique, le développement des médias et des supports de communication, ont investi tous les domaines d'activités. Par leur capacité d'infiltration et de transformation, ces mêmes médias et technologies transforment soit en bien soit en mal les projets et ou activités de développement de notre société. Aucune sphère n'est épargnée. Que ce soit la Culture ou l'Art, la Religion ou les Civilisations, la Santé et ses démembrements, l'économie et l'entreprise, l'environnement et le sport, l'artisanat et l'industrie, bref tous

JT français : offre globale 2010



les secteurs sont de nos jours fortement affectés par l'appât que constitue la révolution technologique de notre ère. Force est de constater, que de tous ces secteurs ou créneaux investis par les technologies et les médias, l'éducation, l'environnement et l'Homme constituent l'organe central, le centre névralgique dont dépend l'équilibre de cette pyramide de croissance socio-économique de toute nation. Malgré tout, la prise en charge de l'information éducative reste encore très en retard.

Selon Wikipedia : «*Au XXIe siècle par exemple, la protection de l'environnement est devenue un enjeu majeur, en même temps que s'imposait l'idée de sa dégradation à la fois globale et locale, à cause des activités humaines polluantes.*»

Il est cependant révélateur et aussi contrasté que lugubre, que les termes tels que pro-

Les déréglements climatiques ne sont pas traités comme ils le devraient sur les télévisions



Le Centre de contact citoyen

Mise à disposition de l'information utile, diffusion de messages homologués, tels sont les défis que se donnent les programmes du monde moderne : tout se structurent avec des Centres de contacts (monitoring room) dotés de numéros verts pour servir le peuple.
Qu'en est-il des affaires citoyennes et civiques ? Les élus, Conseils Régionaux, collectivités locales, ont-ils jamais pensé à installer des Centres de contacts avec des télé-opérateurs issus des citoyens, renforcés en coachs territoriaux ? Cette initiative aiderait à résoudre une grande part du «gap informationnel» sur les affaires de la cité. On appellerait gratuitement pour :
- être informé juste ;
- être orienté ;
- être accompagné ;
- mieux connaître sa Commune, sa Région.

tection et préservation de l'environnement, lutte contre la dégradation de la nature… remettent toujours l'Homme au centre comme acteur et en même temps déstabilisateur. Toutes les études liées à la préservation de l'environnement dans le but de répondre à l'essence du septième des huit objectifs du millénaire pour le développement s'articulent autour de «l'dentification des actions humaines qui l'endommagent la nature au point de porter préjudice aux générations actuelles ou futures.» Si l'Homme est aussi comptable qu'on l'imagine dans le processus de préservation de son propre «centre» (l'environnement), il nous semble urgent de lui accorder une place primordiale dans le processus de correction des abus, ce que nous appelons «responsabilisation».

Pour des médias éducatifs

La responsabilisation passe par une prise de conscience : la compréhension de l'enjeu de son implication par ses actes de tous les jours. Dès l'instant où l'Homme est pris au piège des «médias-juges», la problématique de la loi bipolaire des contraires se pose :
- soit mieux informer pour mieux agir ;
- soit non informer ou mal informer pour plus détruire.

Tel est l'enjeu. Devant un tel dilemme, la télévision et les médias citoyens se proposent d'investir le champ des contenus éducatifs vers un rééquilibrage du traitement des informations liées à l'environnement, à la citoyenneté, à la santé, au civisme. Par la grille des programmes, la télévision éducative et les médias éducatifs participeront au développement de l'éducation environnementale, de la citoyenneté et du civisme, à travers des contenus élaborés en partenariat avec des spécialistes des différents domaines. Un grand espace est aussi alloué à la sensibilisation à la santé, la démocratie, avec comme approche de rapprocher le peuple et ses élus dans une synergie d'échanges transformés en programmes de télévisions. Il s'agit là de médias positifs par essence. Il nous semble aussi important de souligner que cette «nouvelle télévision» n'entend surtout pas se substituer à l'école, car n'ayant ni le droit, ni les moyens, ni les compétences, et encore moins les outils pédagogiques pour le faire. En revanche, la télévision éducative n'existe que pour servir de vitrine et de support dédié à l'éducation au moment où le gain régule le système du monde des médias.

A vocation gratuite et à but non lucratif, les médias et télés éducatives ont comme mission de faciliter l'accès à l'éducation, l'éducation à l'environnement et aux valeurs citoyennes et civiques. Pour encadrer cette télévision, un Conseil des Présidents, bénévole et apolitique, est installé avec des personnes expertes et expérimentées dans tous les domaines de l'éducation. Des commissions techniques spécialisées sont installées pour veiller, dans la transparence, à la mise en oeuvre du Grand livre des Programmes de la Télé, dans le respect des lois. Une charte éthique est signée. Les Ministères concernés intègrent le conseil de régulation par une représentation.

Le devoir de responsabilisation

La protection de l'environnement consiste à prendre des mesures pour limiter ou supprimer l'impact négatif des activités de l'Homme sur son environnement.
Voilà une nouvelle assertion largement partagée qui re-culpabiliser l'Homme qui se retrouve à nouveau impliqué jusqu'au bout. Pour redresser la barre, toute mesure de correction devrait faire intervenir l'Homme, qui peut faire ou défaire, construire ou déconstruire, selon son niveau de connaissance, de sensibilisation, et de responsabilisation, qui précède la responsabilité, souvent comprise dans le sens de culpabilité par devoir de répondre de ses actes.

Cette implication passe par la transformation du «consommateur» à «consom-acteur» visant à impliquer le citoyen dans le processus de collecte, traitement et transmission des informations dont il est comptable en tant qu'habitant de la cité. La responsabilisation renforce le lien entre le citoyen et les représentants du peuple, et installe par voie de satisfaction, un climat d'apaisement social vers une nouvelle approche communicative : on parle de communication responsable, solidaire et participative. Tel est l'objet d'une télévision éducative.

Les télévisions éducatives contribuent à informer et former les citoyens sur les questions environnementales





Annie DE TEMMERMAN–MELLOUKI
Présidente du Réseau des initiatives agroécologiques au Maroc (RIAM)

L'auteure, militante associative très active au service de l'agro-écologie, anime le RIAM autour de la mise en réseau des initiatives. Les principes sont affirmés : respect du vivant, humanisme, développement équitable, innovation, solidarité… L'efficacité est assise sur l'échange d'informations et le partage d'expériences. L'objectif reste de diffuser les alternatives agro-écologiques.

Produire autrement, nourrir autrement et vivre autrement



L'agro-écologie, une autre façon de cultiver, un pas de plus vers l'éco-développement

Le RIAM est le Réseau des Initiatives Agroécologiques au Maroc, regroupant les acteurs individuels et collectifs animés par la volonté de promouvoir, dans une approche écosystémique, la transition écologique, l'écodéveloppement et les agricultures durables. Il organise au Maroc, en 2016 et 2017, 8 forums régionaux d'agriculture durable, suivis des Assisses nationales d'agriculture durable en 2017. Ces forums ont pour objectif de sensibiliser à ces agricultures alternatives et d'aller à la rencontre des acteurs et initiatives à travers le Maroc. Le prochain forum se déroulera dans la Région de l'Oriental :

- la première journée est dédiée à des ateliers d'échanges autour des agricultures durables (agriculture biologique, agroécologie, permaculture), de l'écotourisme et de l'éco-développement, autour des thématiques de la production en agriculture durable, la commercialisation et la valorisation, la formation, l'écotourisme, l'accompagnement des porteurs de projets, l'agriculture urbaine, les labellisations de territoires, le patrimoine et ses savoir-faire traditionnels et locaux ;
- la seconde journée est destinée à visiter des jardins et des fermes en agroécologie dans la Région, selon les circuits éco-touristiques du RIAM.

Le RIAM a pour missions d'identifier les acteurs à travers le Maroc, de les fédérer, de les faire se rencontrer pour échanger et renforcer leurs liens.

Déclinaison stratégique pour les 5 ans :

- faciliter et renforcer la mise en lien des acteurs et réseaux à l'échelle nationale et internationale ;
- développer des activités spécifiques autour de l'agriculture durable et de l'écotourisme ;

• capitaliser et développer des outils de communication, de formation et de plaidoyer, les bonnes pratiques et les expériences innovantes et inspirantes (relocalisation de l'économie, agriculture rurale et urbaine durable, métiers verts…) ;
• développer des collaborations avec des établissements d'enseignement et participer à des travaux de recherche-développement.



Comme acteur associatif de terrain, quelle vision de l'éco-citoyenneté et du vivre ensemble solidaire ?

S'engager dans une consommation et production responsable est un choix personnel, mature et cohérent qui incite à changer ses comportements. C'est notre niveau de conscience et d'empathie qui favorise l'accomplissement de nos éco-gestes citoyens et nous emmène vers le processus de transition et d'adaptation respectueux du vivant et des générations futures.

L'éco-citoyenneté se renforcera grâce à un réel niveau de connaissance et de compréhension des enjeux socio-économiques et environnementaux, climatiques et migratoires. Heureusement, nous sommes de plus en plus nombreux – hommes, femmes, jeunes et moins jeunes, enfants – à emprunter la voie de ce «produire autrement, nourrir autrement et vivre autrement», qui est la colonne vertébrale du développement durable à l'horizon 2030, sous-tendu par la construction d'une société plus solidaire.

Cette éco-citoyenneté, qu'elle soit locale, régionale ou mondiale, repose sur chacun d'entre nous. Elle passe par cette nécessaire prise de conscience personnelle, mais aussi par une prise de conscience collective de plus en plus nourrie. Et c'est en cela que l'ensemble des acteurs dynamiques d'une Région ont la responsabilité de la sensibilisation et de l'éducation, de la mise en place de politiques et de synergies pour co-construire sans exclusion et développer un cadre de vie respectueux de l'Homme comme de la planète.

J'ai la conviction que la mobilisation citoyenne engagée depuis des mois par rapport à la COP 22 a déjà élevé le niveau de conscience nationale, ce qui constitue une force pour le futur. L'urgence climatique qui impacte le Maroc est un levier d'accélération du changement global que tous les acteurs doivent continuer de porter au-delà de la médiatique et diplomatique COP 22.

Le RIAM s'est donné comme mission d'apporter dans chaque Région cette réflexion sur l'alimentation saine et les agricultures durables par l'intermédiaire d'un forum régional réunissant des responsables institutionnels, des producteurs, des consommateurs, des étudiants, des enseignants et des chercheurs, des bureaux d'études, des coopératives…

Le RIAM à la rencontre du Coaching Territorial dans l'Oriental à l'occasion de la Pré-COP 22

Après avoir rencontré, lors de la Pré-COP de la Région de l'Oriental à Oujda en juillet 2016, l'équipe du Coaching Territorial et pris connaissance de ses missions et interventions sur le terrain, auprès des collectivités, le Comité d'organisation stratégique du RIAM a été séduit par la pertinence de cette démarche d'accompagnement sur le territoire régional et a décidé la mise en action d'une collaboration apprenante.

ORIENTAL.MA

Développement des
territoires
de l'Oriental

Août 2016



ECONOMIE SOCIALE & SOLIDAIRE

Un Salon, des Assises, et l'Oriental à l'avant-garde



M. Abdenbi BIOUI,
Président du Conseil Régional
de l'Oriental

Le Président du Conseil Régional est également connu pour ses activités associatives. Cela le préparait bien à envisager sainement l'univers de l'ESS et à mesurer ce que l'Oriental peut en attendre. Elu en septembre 2015, il a depuis donné de nombreux signes de son intérêt pour soutenir la société civile organisée de la Région et la promouvoir.

L'**Économie Sociale** et **Solidaire** est au cœur du projet sectoriel **de l'Oriental**

Le choix du Conseil de l'Oriental est fondé sur la priorité qu'il accorde à la situation économique et sociale, avec une volonté inclusive concernant toutes les catégories sociales de la Région, notamment celles qui souffrent de la pauvreté et de la précarité sous toutes ses formes.

M. le Président du Conseil Régional de l'Oriental, Abdenbi BIOUI, au seuil du stand de la Région, accueille les visiteurs de marque au Salon de l'ESS 2016



Le choix stratégique d'une politique de développement durable

Cette orientation se base sur une conviction du Conseil de la Région, qui dispose que la dignité, la justice, l'équité, l'égalité des chances et la mise en place des moyens du bien-être au profit de toutes les catégories et couches sociales, sont partie intégrante des droits fondamentaux de l'Homme.

De fait, ces valeurs constituent le fondement des initiatives du Conseil Régional de l'Oriental, et plus particulièrement la base des orientations stratégiques qui ont pour objectifs l'ajustement de l'économie régionale et la création d'emplois conformément à une approche :

- entrant dans le cadre de l'élaboration d'un modèle de développement régional spécifique ;
- tendant à concrétiser le développement dans toutes ses dimensions, notamment sectorielles ;
- tenant compte de la priorité à accorder au monde rural et de sa place particulière dans le programme de développement, via l'instauration d'une économie solidaire, forte et organisée, satisfaisant aux conditions du développement durable.



M. Abdenbi BIOUI,
Président du Conseil Régional
de l'Oriental, présente à Madame
Fatima MAROUANE, Ministre
de l'Artisanat et de l'ESS,
les productions régionales issues
de cette économie participative

Réaliser les objectifs de l'Économie Sociale et Solidaire au niveau régional, nécessite :

- le déploiement d'efforts d'encadrement et d'orientation, aussi bien de l'évolution de ce secteur que de son activité ;
- la détermination des champs d'intervention de cette économie, afin de lui permettre d'accomplir son rôle socio-économique en harmonie avec les acquis des différents programmes sectoriels, particulièrement l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, ainsi que les stratégies du Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire, dont nous estimons les efforts déployés à cet égard ;
- le développement de la performance des entités économiques et sociales (Coopératives, Associations, Mutuelles...) à travers les réseaux et les groupements permettant de gagner en efficience et rentabilité.

De surcroît, l'intérêt de ce secteur réside dans la priorité qu'il accorde au facteur humain, le plaçant ainsi au cœur de ses priorités, ce qui exige la mise en place d'un programme stratégique de réformes :

- basé sur l'investissement dans les ressources humaines en tant que pilier de l'ESS ;
- une focalisation particulière sur les programmes générateurs de revenus ;
- l'adoption d'une gouvernance fondatrice d'une stratégie favorisant les Coopératives ;
- la nécessité de coordonner avec toutes les parties afin de déterminer clairement des visions du développement humain durable, social, économique et environnemental, et ce en harmonie avec la nouvelle Constitution de 2011, à travers la mise en œuvre du concept de Régionalisation avancée.

Le choix d'une cohérence économique et sociale

Le choix de l'ESS comme chantier stratégique par le Conseil Régional de l'Oriental n'est pas le fruit du hasard, mais bel et bien celui de l'intime conviction que ce secteur vital assure la cohérence entre les principes de l'équité et de la justice sociale et entre le développement économique et l'instauration d'un équilibre optimal au niveau des investissements.

Ce choix crée aussi une opportunité susceptible d'inciter toutes les catégories sociales et toutes les entreprises des différents secteurs à contribuer avec force à consolider la cohésion sociale et à accroître le développement économique. En outre, le choix de l'ESS constitue un préalable fondateur pour traiter les obstacles au développement dans notre Région, obstacles résultant d'abord de la fermeture des frontières, à l'Est et au Sud, sans oublier la sécheresse, devenue structurelle.

Sur ces bases, conformément aux compétences des Conseils Régionaux pour promouvoir l'ESS et sur le socle de la vision adoptée par le Conseil Régional de l'Oriental en ce sens, nous avons organisé un premier débat régional au sujet de l'ESS le 13 mai 2016, en présence du Ministre de tutelle de ce secteur.

Ce débat a connu une réussite notoire avec la participation de nombreuses entités de la Région aux journées préparatoires tenues dans les Provinces de l'Oriental, en présence de maints experts, Coopératives et autres instances concernées. Il a offert une occasion favorable pour mettre en exergue la diversité et la richesse qui ont marqué les expériences de l'ESS au sein de notre Région, ce qui nous a permis de mettre en relief minutieusement les avantages, les faiblesses, les opportunités à saisir et les contraintes à dépasser. S'en est suivie la mise en place d'une feuille de route collective renfermant les points essentiels suivants :

1- privilégier la dimension de la durabilité de l'action économique au sein de la Région ;
2- consolider et renforcer les relations et les outils de coordination et coopération avec les partenaires régionaux institutionnels ;
3- instaurer un cadre régional de coordination et de dialogue pour promouvoir et qualifier l'ESS et lui faire revêtir un caractère professionnel ;

FOCUS

L'Oriental primée lors de la VI^{ème} édition du Prix National des meilleurs artisans

Le Salon Régional de l'artisanat (25 000 visiteurs) offre l'opportunité à tout un secteur d'activité crucial (80 000 emplois) de faire connaître et reconnaître ses produits, ses savoir-faire et les personnes qui les portent. L'artisanat est une composante essentielle de l'Economie Sociale et Solidaire et son développement ne peut plus aujourd'hui reposer uniquement sur les traditions et la qualité des réalisations.
Formation et promotion sont donc aussi au programme des actions de développement et la distinction des artisans les plus talentueux en fait partie.
Pour la première fois en 2016, trois artisans de l'Oriental sont récompensés :

- en couture traditionnelle, Mesdames Souad BENCHAOU (Oujda, 1er Prix) et Fatiha TAAZIOUT (Nador, 3ème Prix) ;
- en tapisserie, Madame Zakia HILALI (Berkane, 3ème Prix).

Ce succès est le résultat de la stratégie d'accompagnement et de soutien menée dans la Région, où d'autres filières paraissent désormais prometteuses (notamment la décoration, l'ameublement, la bijouterie).

120 Conventions de partenariat signées avec des collectivités locales et plusieurs Départements ministériels permettront notamment la création de Centres de formation dans toutes les Provinces et la promotion des sites et activités jugés les plus porteurs par la qualité et l'originalité des produits.
Déjà, l'impact du nouveau complexe intégré (un investissement de 18 MDh) se fait sentir car il contribue activement à mieux positionner l'artisanat dans le tissu économique, à améliorer les conditions sociales et économiques des artisans et à valoriser leurs produits. La formation par l'apprentissage n'est pas étrangère à l'élévation générale de la qualité des productions ; elle s'avère aussi un outil efficace d'insertion pour les jeunes concernés.

4- créer un observatoire régional de l'ESS ;
5- créer un fonds régional pour soutenir l'investissement social (pour cela, un processus favorisant les projets de Coopératives a été lancé après le débat régional pour l'ESS, du 16 mai au 15 juin 2016, sous le titre **Coop Oriental** ; plus de 191 projets et 191 Coopératives appartenant à divers secteurs y ont été accueillis, qui sont en cours d'étude et de traitement aux fins de financement) ;
6- soutenir l'accès aux financements afin de promouvoir le secteur coopératif dans l'Oriental (en ce sens, le Conseil Régional entend instaurer des dispositifs financiers propices et intégrés qui soient en phase avec toutes les étapes du développement des Coopératives - création, développement, expansion - par l'élargissement des compétences du Fonds d'Investissement de la Région de l'Oriental (FIRO) afin d'y inclure le secteur coopératif, une décision cruciale prise lors du Conseil d'Administration du FIRO tenu le 10 juin 2016) ;
7- aider les Coopératives à commercialiser leurs produits, une volonté renforcée par la présence importante des Coopératives de la Région aux journées de l'ESS récemment organisées à Casablanca (le Conseil Régional institutionnalisera prochainement la Foire Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire, des marchés forains dans les différentes Provinces, et la création de boutiques de solidarité dans ces Provinces).

Tels sont les principaux chantiers que le Conseil Régional a lancé dans la foulée du débat sur l'Economie Sociale et Solidaire.

Des décisions en synergie avec le modèle national de développement

Le Conseil Régional de l'Oriental mise principalement sur l'Economie Sociale et Solidaire en tant que domaine participant à l'élaboration d'une image civilisationnelle, tant sur le plan régional qu'aux niveaux national et international.
Elle contribue également à la réduction du taux de chômage et de la pauvreté et cherche à instaurer un développement régional cohérent basé sur la justice sociale et sectorielle ainsi que sur l'investissement optimal du capital immatériel. Tout ceci nous interpelle tous et nous pousse à déployer davantage d'efforts et à faire face à tous les besoins que nécessite la mise en place des programmes stratégiques.
En plus de la priorité donnée aux projets générateurs de revenus, ceux-ci exigent l'adoption d'une gouvernance visant principalement l'appui aux Associations et aux Coopératives artisanales et la nécessité de travailler de concert avec toutes les parties pour fixer des visions claires pour le développement durable, sur les plans social, économique, aussi bien qu'environnemental.

> *« Le Conseil Régional entend instaurer des dispositifs financiers propices et intégrés… par l'élargissement des compétences du FIRO afin d'y inclure le secteur coopératif. »*

Convention cadre portant sur le financement et l'exécution du programme du développement économique, social et solidaire de l'Oriental, entre le Ministère de l'Artisanat, de l'Economie Sociale et Solidaire, le Conseil de l'Oriental & la Wilaya de l'Oriental / Mai 2016

Article 1 : Objet de la Convention

La présente Convention fixe les conditions et règles régissant l'entrepreneuriat dans le but de financer et exécuter les projets et programmes de développement de l'Économie Sociale et Solidaire dans la Région de l'Oriental.

Article 2 : Projets de l'Economie Sociale et Solidaire

Le présent article comprend les projets ci-après :

- consolider les potentialités des titulaires des projets de l'ESS (la gouvernance et les techniques de gestion) ;
- mettre en place une maison de l'ESS pour agir en harmonie avec le tissu coopératif régional ;
- appuyer et être en harmonie avec les Coopératives et les établissements de l'ESS de la Région ;
- organiser des journées d'étude et chantiers de formation et de sensibilisation dans les différents domaines du secteur (marketing, financement, gestion et management, etc.) ;
- consolider les réseaux constituant les composantes du secteur ;
- mettre en place un observatoire régional de l'ESS ;
- organiser les marchés forains et une foire professionnelle au profit de l'ESS dans la Région.

Article 3 : Coût financier des projets et ressources de financement

Une Commission est créée entre les parties pour proposer un programme d'actions détaillé, avec les coûts financiers prévisionnels, pour réaliser les projets et programmes de l'ESS, objets de la présente Convention.

Article 5 : Gestion du projet

5-1- Gestion organisationnelle :

Le Ministère se charge de ce qui suit :

- préparer le lancement des projets intégrés à la présente Convention en coordination avec le Conseil de la Région ;
- approuver les cahiers de charges avant les avis d'appel d'offres relatifs aux études, aux travaux et aux aménagements ;
- participer aux Commissions d'appel d'offres et à la Commission de suivi et coordination mentionnée à l'article 5-3.

La Wilaya se charge de ce qui suit :

- participer aux commissions d'appel d'offres et à la Commission de suivi et coordination mentionnée à l'article 5-3 ;
- faciliter toutes les formalités et procédures administratives au sein de la Région.

Le Conseil de la Région s'occupe de ce qui suit :

- présider la Commission de suivi et coordination mentionnée à l'article 5-3 ci-après ;
- établir les dossiers de conseil et les appels d'offres relatifs aux projets programmés en coordination avec le Ministère ;
- contribuer au lancement des appels d'offres, réaliser les marchés publics et conclure les contrats ;
- établir les documents nécessaires pour obtenir les autorisations administratives relatives aux travaux ;
- approuver les charges relatives à la réalisation des projets ;
- établir les rapports tous les trois mois sur l'avancement des projets, aux niveaux financier et réel, et les adresser à la Commission de suivi et coordination mentionnée à l'article 5-3 ci-après.

5-2- Tenue de la comptabilité

Le Conseil de Région s'engage à tenir une comptabilité dédiée aux projets afin de garantir la traçabilité de toutes les opérations effectuées dans le cadre de la réalisation des projets.

5-3- Conduite et coordination des projets

Une Commission de suivi et coordination est créée, présidée par Monsieur le Président du Conseil de l'Oriental ou par son substitut, composée des parties concernées, qui se charge de :

- suivre opérationnellement la réalisation et la coordination des projets intégrés à la présente Convention ;
- résoudre les problèmes faisant obstacle à la réalisation des projets objets de la présente Convention ;
- évaluer le degré d'avancement des travaux programmés ;
- fixer les mesures rectificatives nécessaires pour intégrer les projets programmés en vertu de la présente Convention.

Ladite Commission est régulièrement tenue au moins une fois tous les trois mois et autant que de nécessaire. Elle veille à l'application des conditions et dispositions mentionnées aux marchés et au respect des Lois en vigueur en la matière.

Mme le Ministre de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire	M. le Wali de l'Oriental et Gouverneur de la Préfecture d'Oujda-Angad	M. le Président du Conseil de la Région de l'Oriental

La rédaction a pris l'initiative de traduire en français le texte de la Convention et de choisir les extraits présentés ici.



Le stand de la Région de l'Oriental au Salon 2016 de l'ESS : probablement le plus animé de l'évènement

Assises Nationales de l'ESS : une seconde édition axée sur : Région et développement durable

Du 14 au 18 juillet 2016, Casablanca accueillait la 5ème édition du Salon de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et la 2ème édition des Assises Nationales de l'Economie Sociale et Solidaire. Conjointement organisées en un même lieu par le Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire - en l'occurrence au Parc des expositions de l'Office des Foires et Expositions de Casablanca (OFEC) - ces deux manifestations ont donné l'occasion aux acteurs (notamment les Coopératives, Associations, Mutuelles, Groupements d'Intérêt Economique (GIE), opérateurs de la micro-finance, experts, de la société civile et partenaires internationaux du Maroc) d'échanger leurs produits, connaissances et expériences pour hisser un peu plus ce secteur au rang de levier économiques du Royaume, conformément aux ambitions et attentes des pouvoirs publics.

En effet, si le Maroc en général (les responsables en charge de ce secteur en particulier) peuvent se réjouir d'avoir engrangé de bons résultats en peu de temps au prix d'énormes efforts d'investissement, orientation et encadrement, pour valoriser et promouvoir les produits issus de l'ESS, améliorer la qualité et faciliter l'accès au marché, il faut bien reconnaître qu'un long chemin reste à parcourir pour atteindre la contribution attendue au PIB, soit 10%.

À titre d'exemple, le secteur coopératif, l'un des plus représentatifs de l'ESS :

- compte aujourd'hui seulement un peu plus de 7 000 coopératives encadrant près de 360 000 personnes ;
- représente ainsi 3% de la population active (1,6% de la population totale) ;
- génère un chiffre d'affaires cumulé de

plus de 7 milliards de Dh produit par 50 000 emplois.

A l'horizon 2020 (voir entretien avec M. Abdelkrim AZENFAR, Directeur Général de l'ODCO en page 15), ce secteur devra :

- porter le nombre de ses adhérents à 7,5% de la population active ;
- élever ses emplois à 175 000 personnes ;
- hisser sa contribution au PIB à 3,9%.

En attendant, ce sont bien les Coopératives qui répondent le plus massivement à l'appel du Ministère de l'Economie Sociale et Solidaire, notamment pour participer aux salons qu'il organise dans les différentes Régions du Royaume.

En ce mois de juillet à Casablanca, elles n'ont pas dérogé à la règle : selon le prestataire mandaté par le Ministère pour organiser la 5ème édition du Salon de l'ESS dans la capitale économique, les Coopératives ont représenté 90% des exposants sur un total de 400 qui ont présenté leurs produits sur une superficie de 6 000 m^2 dans le grand palais de l'OFEC.



Dr. Najia RAHMANI, Présidente de la Coopérative Al Bacharq à Oujda

«Nous participons pour la deuxième fois au Salon de l'Economie Sociale et Solidaire à Casablanca. En ce qui concerne nos objectifs - rencontrer des gens, parler de nos projets et de nos produits - nous pouvons dire qu'ils sont globalement atteints. Nous aimerions toutefois rencontrer des artistes pour avoir des idées et améliorer nos produits qui sont tous issus du recyclage. En effet, nous avons constaté que nos produits ne trouvent pas de marché dans ce Salon, encore moins au Maroc. Nous avons besoin d'être accompagnés pour trouver des gens intéressés à l'extérieur, ou pour nous repositionner».



Au Salon de l'ESS tenu en parallèle des Assises, parmi plus de 20 stands affectés aux Associations et Coopératives de la Région de l'Oriental, celui dédié aux productions d'amandes et dérivés de Sidi Bouhria

De Dakhla à Tetouan, en passant par Souss-Massa-Draâ, Marrakech-Tensift, Fès-Boulmane, l'Oriental… toutes les 12 Régions du Maroc étaient représentées à cette grand'messe des produits de terroir.

A cette occasion, 6 d'entre elles ont signé une convention de partenariat avec le Ministère de l'Artisanat, de l'Economie Sociale et Solidaire : les Régions de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Fès-Boulmane, Marrakech-Tensift-El Haouz, Casablanca-Settat, Beni Mellal et Souss-Massa-Drâa (voir la convention avec la Région de l'Oriental en page 7).

En nombre de participants, la ville blanche, cité hôte, était la plus représentée. Par contre, pour ce qui est de l'animation et de l'affichage de l'attachement des autorités à ce secteur, la palme est revenue à la Région de l'Oriental marocain. En effet, la délégation de l'Oriental avait à sa tête la plus haute

autorité de la Région. M. Abdenbi BIOUI, Président du Conseil Régional de l'Oriental, qui a tenu lui-même à être présent lors de l'inauguration du Salon. Accompagné de son premier Vice-Président et du Directeur Général de l'Agence de l'Oriental, il a parcouru tous les stands avant de mobiliser les exposants à travers une réunion de sensibilisation aux enjeux du Salon et aux retombées qui en sont attendues pour l'appui à leurs activités. M. BIOUI leur a notamment précisé que leur présence est le résultat d'une sélection exigeante effectuée sur la base de la qualité de leurs produits.

Néanmoins, a-t-il poursuivi : «*Vous devrez faire le tour du Salon pour vous inspirer des autres Régions et améliorer vos produits*». Le Président du Conseil Régional de l'Oriental leur a également conseillé de s'inscrire aux séances de renforcement de capacité des Coopératives organisées lors du Salon. Il a tenu à leur préciser sa prédisposition - personnelle ainsi que celle de son équipe - à les aider dans leur développement, notamment pour satisfaire les besoins en équipements : machines, moyens de transport, matières premières, etc.
Au total 21 exposants de l'Oriental ont participé au Salon. Parmi eux, on trouve pratiquement toutes les spécialités régionales : transformation de produits (couscous, huile d'olive, huile d'argan, miels, confitures, fruits séchés, gâteaux…), élevage, alphabétisation, couture, coiffure, décoration, recyclage, etc. La plupart des participants se sont dits satisfaits de leur présence, mais beaucoup déplorent la faiblesse des ventes comme le soulignent les témoignages restitués ci-inclus.
Signalons également que trois troupes folkloriques venues de Taourirt, Figuig et Berkane ont assuré l'animation de pratiquement tout le Salon.



M. Salah ABOUBOU, Président de la Coopérative OFOQ de traitement et de valorization du romarin de Talsinnt à Figuig

«C'est notre deuxième participation à ce Salon où nous venons pour faire connaître notre produit et nouer des relations de partenariat. Nous avons eu de bons contacts qui ont débouché sur des ventes de grosses quantités. Nous avons par exemple signé un contrat de 300 tonnes de feuilles séchées».



Mme Fatima MAROUANE, Ministre de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire, aux côtés de MM. Mohamed MBARKI, Directeur Général de l'Agence de l'Oriental et Abdenbi BIOUI, Président du Conseil Régional de l'Oriental devant le stand de la Région de l'Oriental



Mme Naïma ABDENNOUR, Trésorière de la Coopérative «Confiance» de Guercif

«Nous sommes contents d'exposer nos produits cosmétiques, de tissage et de couscous aromatisé à ce Salon. Malheureusement, nous n'avons encore rien vendu. A mon avis, c'est dû au manque de promotion du Salon à la télévision et dans les médias en général. Je pense aussi que le timing n'est pas approprié. Il vaut mieux tenir le Salon avant Ramadan pour susciter l'intérêt des consommateurs».

En matière de conférences et d'échanges d'idées et d'expériences, la tendance enregistrée lors de la première édition des Assises de l'Economie Sociale et Solidaire (les 20 et 21 novembre dernier à Skhirat) a été accentuée, notamment en leur accordant une importante place dans le programme d'animation. C'est ainsi qu'en plus d'intervenants nationaux, les organisateurs ont fait appel à plusieurs experts venus de Suisse, Malaisie, Luxembourg, France, Québec, Brésil, Colombie, Mali… et Sénégal, pour animer trois séances plénières.
La première a porté sur la présentation du projet de Loi cadre Economie sociale et solidaire - éducation - formation - recherche - promotion - accompagnement des acteurs de l'ESS avec cinq panélistes, dont M. Houcine GABI, Directeur de la Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire au Ministère de tutelle, qui a présenté le projet de Loi



M. Hassan AMRAOUI, Président de la Coopérative Sidi Bouhria de Berkane

«Cette année, c'est notre deuxième participation au Salon. Comme en 2011, nos résultats sont moyens : nous ne vendons pas beaucoup d'amandes, parce qu'il n'y a pas de publicité à la télé, dans les journaux et surtout pas d'affichage dans les grandes avenues. Selon moi, pour nous permettre de bien vendre, le Salon doit se tenir au centre de la ville comme à Meknès, Laâyoune et Dakhla».

cadre de l'Economie Sociale et Solidaire du Maroc (voir article en page 12).

Dans la deuxième séance, axée sur le renforcement des compétences - financement - gouvernance des acteurs de l'ESS, les expériences malaisienne, brésilienne, colombienne et québécoise ont été présentées. M. Jean-Louis BANCEL, Président du Crédit Coopératif en France, a éclairé l'assistance sur les financements locaux et internationaux disponibles pour financer l'ESS, tandis que Mme Chiyoge B. SIFA, Directrice de l'Alliance Coopérative Internationale - Afrique a présenté son expérience dans le domaine de la création et de la gestion de coopératives de capital.

Dans la troisième séance plénière - dédiée au thème du rapport entre régionalisation avancée et développement durable, trois expériences ont été présentées au public :

- comment les Coopératives de santé et les Coopératives de service québécoises contribuent à dynamiser les territoires et à favoriser une prise en charge citoyenne ;
- comment l'ESS contribue au développement durable des territoires en Colombie ;
- comment l'ESS participe à la transition écologique citoyenne au Luxembourg.

Lors de cette séance, M. Karim TOUMI, de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), a présenté le rapport : «Développement économique et plan d'action regional pour la création d'emplois décents pour les jeunes en Tunisie». M. Abdou Salam FALL, Président du Comité Scientifique des Rencontres de Mont Blanc en France a traité de «L'ESS et les pôles régionaux de développement».

Tous ces travaux sont destinés à parfaire l'encadrement et la dynamisation du secteur de l'ESS au Maroc. Ils constituent une suite logique des recommandations des premières Assises de l'ESS reproduite ci-après.



Mme Nezha MOSSADEK, Présidente de la Coopérative féminine agricole Attahadi Madagh de Berkane

«Nous participons au Salon de l'Economie Sociale et Solidaire depuis la 1ère édition en 2011. Ce Salon nous aide à promouvoir, à valoriser et à faire connaître nos produits. Nous avons le grand besoin de recevoir des formations pour créer de nouveaux produits dérivés du miel, de la cire, de la gelée royale…».

Recommandations des 1ères Assises de l'Economie Sociale et Solidaire dédiées au thème : «Quels référentiels pour le développement et la mise en cohérence» (20 et 21 novembre 2015 à Skhirat)

Les 1ères assises de l'ESS au Maroc ont permis des échanges et débats d'une grande richesse. Plusieurs recommandations ont été formulées par les participants :

1. Œuvrer pour le développement de la culture de l'ESS, par l'éducation et la formation ;

2. Renforcer et promouvoir le partenariat (plus particulièrement) et le réseautage ;

3. Mettre en place des conditions favorables à la facilitation de la commercialisation des produits de l'ESS ;

4. Adopter des Lois cadres selon un modèle approprié, ainsi qu'une complémentarité législative et réglementaire ;

5. Favoriser le financement des activités de l'économie sociale à travers des levers de fonds dans le cadre de partenariats bilatéraux et multilatéraux, la création de banques coopératives ;

6. Élaborer des stratégies et des plans d'actions spécifiques à l'ESS, en accordant une place importante aux jeunes et aux femmes, et en l'intégrant dans les plans régionaux et locaux, notamment les conseils régionaux de l'ESS ;

7. Développer ensemble un mode de communication sur l'ESS ;

8. Renforcer les formations universitaires et soutenir les communautés de recherche en ESS aux niveaux national et régional.



M. Houcine GABI,
Directeur de la Promotion de l'Economie Sociale,
Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale
et Solidaire

L'ESS a son Ministère et l'auteur y est chargé de la promouvoir. Proche du terrain, il y a mis en œuvre une démarche bottom-up assise sur une large concertation. Au final, une Loi cadre soucieuse de facilitation plus que de tutelle, le cadre en question visant plus l'épanouissement des initiatives et des acteurs de la société civile organisée, que l'exercice de contraintes obligées.

Les grandes lignes de la **Loi cadre marocaine** de **l'Économie Sociale et Solidaire**

« … corriger les insuffisances de cette économie, en favoriser le développement. »

L'Economie Sociale et Solidaire connaît, depuis plusieurs décennies, une véritable dynamique dans notre pays. En l'espace de quelques années, le nombre des acteurs de l'ESS - que sont les Coopératives, les Mutuelles et les Associations - est passé du simple au double, voire au triple. Les chiffres sont révélateurs :

- les Coopératives comptent 15 700 unités actuellement, contre 4 827 en 2004 ;
- les Mutuelles sont au nombre de 50 au lieu d'une douzaine dans les années 70 ;
- les Associations sont approximativement 120 000, contre 45 000 en 2009 et à peine 30 000 en 1990.

Niches de développement et d'emplois, dont le potentiel est loin d'être encore suffisamment exploité, ces entités sont pourtant sources d'activités économiques importantes :

- les Coopératives regroupent 450 000 adhérents, plus de 25 000 salariés, et génèrent un chiffre d'affaires cumulé de plus de 6 milliards de Dh ;
- les 12 AMC ont 900 000 clients actifs, comptent plus de 6 000 employés, et ont permis la création d'un million de micro-entreprises en 10 ans (l'objectif est de financer la création de 2 millions de micro-entreprises à l'horizon 2022) ;
- les Mutuelles de santé couvrent 4 millions de bénéficiaires pour un montant total de cotisations de 5 milliards de Dh.

Ce développement remarquable est dû essentiellement à la conjonction de trois conditions favorables :

- la volonté renouvelée des pouvoirs publics de favoriser l'implication de la société civile organisée dans les efforts de développement ;
- le dynamisme de la société civile organisée, dont la mobilisation est motivée par une profonde culture de l'initiative collective, de l'entraide et de la solidarité, enracinée dans le corps social ;
- la disponibilité de plus en plus manifeste des organismes de financement et d'appui au développement humain et durable, qui s'avèrent de moins en moins réticents à l'égard des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Pourquoi une Loi cadre de l'Économie Sociale et Solidaire ?

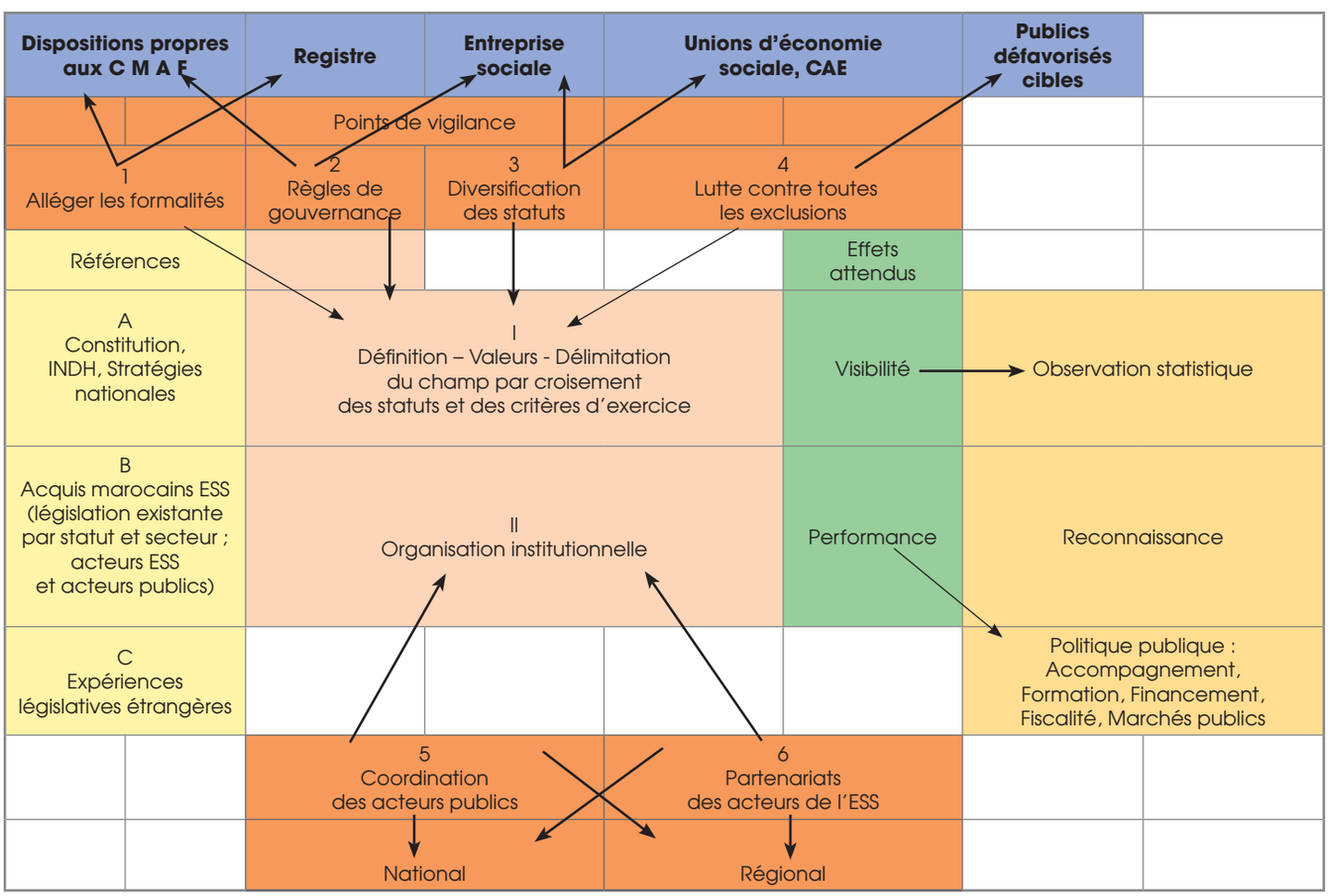
L'objectif est double ; il consiste à la fois à valoriser les acquis, mais aussi tout autant à corriger les insuffisances de cette économie, afin d'en favoriser le développement, à travers :

• son identification et sa reconnaissance officielle comme composante significative de notre économie nationale ;
• la mise en place d'un système de gouvernance générateur de cohérence, de pérennité et d'efficacité pour ses activités ;
• la promotion des organisations de l'ESS, en tant que leviers importants de développement national, régional et local.

Sept étapes majeures sont à retenir dans la démarche d'élaboration de la Loi cadre sur l'Economie Sociale et Solidaire au Maroc :
• le 18 juin 2015, signature de la convention entre le Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire et l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) pour l'assistance technique ;
• le 16 octobre 2015, organisation d'un atelier de lancement, de rencontres et discussions avec les acteurs de l'ESS ;
• le 30 mars 2016, premier atelier de concertation autour des premiers rapports et des questions à traiter par la Loi cadre ;
• en avril 2016, rédaction d'une première version du texte de projet de Loi cadre,
• les 30 et 31 mai 2016, organisation de deux ateliers régionaux de concertation sur la première mouture de la Loi, à Casablanca et Tanger ;
• le 1er juin 2016, organisation d'un atelier thématique à Rabat ;
• le 3 juin 2016, organisation d'un atelier national de présentation du projet de Loi sur l'ESS à Rabat ;
• mi-juin 2016, rédaction de la proposition définitive de texte.

Ces différentes étapes ont permis d'affiner davantage l'approche méthodologique d'élaboration de la Loi cadre axée sur six points de vigilance (voir tableau joint).
Au final, le projet de Loi cadre se compose de 28 Articles répartis en trois Titres :
• le Titre I comporte 3 Articles sur les définitions, les valeurs et les principes de l'ESS ;
• le Titre II compte 11 Articles dédiés aux organisations de l'ESS ;
• le Titre III regroupe 14 Articles sur les mesures d'accompagnement et de promotion des organisations de l'ESS.

Approche méthodologique d'élaboration de la Loi cadre marocaine



Source : Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire

Article 1

L'Économie Sociale et Solidaire est constituée de l'ensemble des activités économiques, marchandes ou non marchandes, créatrices de valeur, de revenus et d'emplois, assurées par des personnes morales de droit privé qui poursuivent l'intérêt collectif de leurs membres, de leurs bénéficiaires et/ou qui contribuent à l'intérêt général.
Ces activités concernent notamment, la production, la transformation, la distribution, la commercialisation, le financement et la consommation de biens ou de services.

Article 2

Les activités de l'ESS ont pour finalité primordiale de servir la personne humaine, en combinant engagement social et initiative économique et en se référant aux principales valeurs suivantes :
1. l'initiative collective de vivre et d'agir ensemble dans un esprit de coopération, d'équité, de transparence et de responsabilité citoyenne ;
2. la solidarité interne et externe au service du développement humain, durable, facteur de progrès, de stabilité et de cohésion sociale ;
3. l'absence ou la limitation de l'esprit de lucre comme finalité des activités économiques de production de biens ou services ;
4. la satisfaction des besoins des populations et de leurs aspirations à l'autonomie et à la dignité, en complémentarité avec les politiques publiques de développement humain et durable et de protection de la nature.

Article 3

En sus des principes qui leur sont propres en raison de leurs statuts juridiques spécifiques, les entités de l'ESS doivent se conformer aux principes suivants :
1. la primauté de la personne et de l'objet social sur le capital ;
2. la liberté d'adhésion et de retrait ;
3. le contrôle démocratique par les membres ;
4. la conjonction des intérêts des membres, des usagers, des bénéficiaires et de l'intérêt général ;
5. la défense et la mise en œuvre des principes de solidarité et de responsabilité ;
6. l'autonomie de gestion et l'indépendance par rapport aux pouvoirs publics ;
7. l'affectation de l'essentiel des excédents, s'il y a lieu, au développement des activités de l'organisation et/ou à l'intérêt général ;
8. la coopération entre les OESS au niveau local, national et international ;
9. l'éducation et la formation des membres, des dirigeants élus, des salariés, des bénéficiaires et l'information du grand public.

Sont directement concernées de droit par cette Loi cadre : les Coopératives, les Mutuelles, les AMC (Associations Marocaines de Consommateurs), les fondations créées par Dahir ou par la Loi et les nouvelles formes d'entreprise collective partagée.
Sont éligibles à la Loi cadre : les sociétés à finalité sociale, les Associations à utilité économique et sociale et les innovations sociales.

Au sens de la Loi cadre de l'ESS, l'Association d'utilité économique et sociale est celle dont l'objectif est de contribuer, soit à l'amélioration des conditions de vie et de travail de leurs membres et de leurs bénéficiaires par le développement humain durable, soit à la lutte contre les exclusions, les inégalités, les fragilités sanitaires, économiques et sociales, soit à la protection de la nature.
Les conditions et les formalités de reconnaissance d'une Association en tant qu'Association d'utilité économique et sociale sont fixées par décret.

Tandis que, l'entreprise à finalité sociale est celle dont l'objectif principal est d'avoir une incidence sociale, qui opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et qui affecte ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques.
Les conditions et les formalités de reconnaissance d'une société commerciale en tant qu'entreprise à finalité sociale sont également fixées par décret.

M. GABI a également présenté le projet de Loi cadre ESS lors des Assises Nationales de l'ESS, tenues du 14 au 18 juillet 2016 à la Foire de Casablanca





M. Abdelkrim AZENFAR,
Directeur Général de l'Office
du Développement de la Coopération

Un ingénieur d'Etat issu des Eaux et Forêts, où il a déjà fait une brillante carrière, était bien placé pour comprendre et faire avancer le mouvement coopératif, une forme associative très ancienne dans son univers d'origine où la nature et le développement vont de pair. L'ODCO bénéficie depuis 2013 de son expérience et de ses compétences.

Coopératives : un Office dédié au demi-siècle d'expérience



Les femmes artisanes attestent du renouveau et de l'expansion des Coopératives féminines

1- L'ODCO est chargé de mettre en œuvre la politique gouvernementale dans le secteur des coopératives. Pouvez-vous nous préciser ses missions et attributions ?

Depuis les années 60 du siècle dernier, avec la prise de conscience de l'importance du secteur coopératif par les pouvoirs publics, l'Office du Développement de la Coopération (ODCO) est chargé de promouvoir les coopératives. Ses attributions ont évolué au fil du temps, mais demeurent axées principalement sur l'accompagnement des coopératives et sur l'encadrement des campagnes de sensibilisation et de vulgarisation visant à encourager le travail coopératif.

Ces axes d'intervention traduisent, bien entendu, sa mission centrale, qui est de consolider le secteur coopératif marocain dans l'esprit des valeurs et principes coopératifs universels, via le contrôle du respect des dispositions légales par les Coopératives.

La nouvelle Loi n° 112.12 relative aux Coopératives (promulguée fin 2014) a apporté un grand changement dans les missions de l'ODCO, en remplaçant la procédure d'agrément pour la constitution des nouvelles Coopératives - qui était consommatrice de beaucoup de temps et de moyens - par une simple procédure d'enregistrement. Cette Loi offre ainsi une opportunité pour l'ODCO de se concentrer sur les missions d'accompagnement des Coopératives en allégeant la mission administrative, autrefois dominante. Ainsi, selon la nouvelle Loi n° 112.12 relative aux Coopératives, l'ODCO est chargé de :

- valider l'appellation des Coopératives ;
- tenir le registre central des Coopératives ;
- accompagner les Coopératives et leurs unions dans les domaines de la formation, de l'information et de l'assistance juridique ;
- financer des campagnes de vulgarisation et de formation au profit des coopérateurs ;
- aider à la réalisation d'œuvres sociales au profit des coopérateurs ;
- s'assurer que les Coopératives et leurs unions sont gérées conformément à la législation en vigueur ;
- collecter et diffuser la documentation de l'information relative à la coopération ;
- étudier et proposer toutes réformes législatives ou réglementaires et toute mesure à caractère particulier concernant la création et le développement des Coopératives.

2- Des réformes législatives et réglementaires sont en cours dans le domaine de l'ESS et dans celui des Coopératives. Quels rôles joue l'ODCO dans ces dossiers ?

Au niveau de la nouvelle Loi sur les Coopératives, l'ODCO a apporté sa contribution, en parfaite concordance avec notre tutelle,

le Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire, à toutes les phases de son élaboration, de ses textes d'application et à sa présentation dans le cadre des campagnes de sensibilisation auprès de tous les acteurs. Pour l'application de cette Loi, l'ODCO a mis en place un certain nombre de mesures, dont principalement :

- le développement de systèmes d'information (pour la gestion des demandes d'approbation des appellations des Coopératives, la tenue du registre central des Coopératives, la gestion des dossiers des Coopératives…) ;
- la mise en place d'outils de communication (guides, site web, écrits aux Coopératives et aux différents partenaires, rencontres de sensibilisation…) ;
- l'encadrement des assemblées générales extraordinaires des coopératives existantes (pour l'adaptation à la nouvelle Loi…).

L'ODCO a contribué au projet de Loi cadre de l'ESS aux côtés du Ministère de tutelle, depuis le lancement de l'étude préliminaire (participation à la définition des termes de références, au recrutement des experts chargés de l'étude, à l'organisation du séminaire de lancement de l'étude, à l'encadrement des entretiens et échanges avec les experts, à l'analyse des rapports et aux ateliers de concertation avec les différents partenaires, aux plans national et régional, et jusqu'à l'analyse de la mouture finale du projet.

3– Quelles sont les retombées attendues de ces réformes sur le tissu national des Coopératives et plus généralement sur l'ESS en termes d'emploi et de participation au PIB ?

Certes, les Coopératives ont démontré leurs capacités de création de l'emploi direct ou indirect et, plus particulièrement, pour une partie de la population fragile et/ou sensible, en l'occurrence les jeunes diplômés en quête d'emploi et les femmes, essentiellement celles issues du milieu rural.
Cette inclusion économique revalorise le travail de la femme qui n'était généralement pas pris en considération malgré son importance en termes d'incidence économique.
De plus, certaines activités qui relèvent de l'informel ont épousé le cadre coopératif, ce qui a permis à plusieurs métiers de s'organiser et de se structurer à travers les coopératives. Donc, mieux comptabiliser le travail de la femme, surtout rurale, et structurer davantage le secteur informel, auront assurément un impact sur la formation et comptabilisation du PIB.

Les apports de la nouvelle Loi sur les coopératives contribueront, nécessairement, à la création de plus d'emplois et apporteront une valeur ajoutée, notamment grâce au caractère motivant des nouvelles dispositions : allègement de la procédure administrative de création des Coopératives, possibilité de participation aux marchés publics…



Mme Fatima MAROUANE, Ministre de l'Artisanat, de l'Economie Sociale et Solidaire, découvre les produits des terroirs de l'Oriental avec le Président du Conseil Régional de l'Oriental, M. Abdenbi BIOUI, et M. Abdelkrim AZENFAR, Directeur Général de l'ODCO, en présence de M. Mohamed MBARKI, Directeur Général de l'Agence de l'Oriental

Au niveau du projet de Loi cadre de l'ESS, plusieurs mesures incitatives et de promotion sont proposées, qui auront des répercussions positives directes et indirectes sur l'économie nationale : mise en place de stratégies ESS au niveau national et régional, convergence des efforts des différents acteurs de l'ESS, création de fonds de développement de l'ESS…

De même, pour pallier la rareté des indicateurs socio-économiques dans le champ de l'ESS, le projet de Loi cadre de l'ESS a prévu la mise en place d'un observatoire de l'ESS et d'un compte satellite pour :

- centraliser toutes les données en lien avec l'ESS ;
- produire des indicateurs d'impact de cette économie, dont notamment l'emploi et la contribution au PIB.

Actuellement, la contribution du secteur coopératif au PIB est estimée à environ 2% ce qui reste très en deçà des niveaux enregistrés par certains pays, notamment européens, qui dépassent 10%.

4– Les Coopératives trouvent beaucoup de difficultés à écouler leurs productions. Ces textes prévoient-ils d'élargir les actions de l'ODCO un peu plus vers l'aval des activités des Coopératives ?

Pour commercialiser les produits et services des Coopératives, plusieurs initiatives sont mises en place par divers intervenants :
- appui à l'amélioration de la qualité des produits et services (techniques de production, emballage…) ;
- labellisation et certification ;
- plateformes informatiques dédiées à l'e-commerce ;
- organisation de salons des produits et services des Coopératives (aux plans national, régional et local, voire international)…

Par rapport au développement et la réorganisation futurs de l'ODCO, une proposition d'étendre les missions actuelles de l'Office à toute la chaine de valeur pour couvrir le volet promotion des produits et services des Coopératives est conçue et sera soumise à l'appréciation des différentes instances compétentes.

5– Sinon, en plus du Salon de l'ESS, que pensez-vous qu'il faut faire pour accroître les opportunités de débouchés des Coopératives ?

Au niveau de la production, il y a encore beaucoup d'efforts à déployer pour assurer une quantité et une qualité suffisantes pour être plus concurrentiel (techniques de production, de présentation des produits…) sachant que des efforts sont en cours dans le cadre des différents programmes nationaux, tels que l'INDH, le Plan Maroc Vert, la Vision 2015 de l'Artisanat… (agrégation, certification, labellisation, organisation de rencontres d'exposition des produits …).

Au niveau du consommateur, il faut l'encourager à inclure ces produits de Coopératives dans ses habitudes de consommation en mettant ces produits à sa disposition dans un cadre de proximité, sous une forme plus attrayante, avec des garanties sur la qualité et la traçabilité.
L'élaboration d'une législation relative au commerce équitable va sans aucun doute venir appuyer et renforcer l'attractivité des produits des Coopératives et leur donner une place plus privilégiée.

L'innovation, pour une meilleure valorisation des produits en adéquation avec les attentes des consommateurs, demeure un champ peu exploité et donc avec beaucoup d'opportunités à défricher.
De même, le recours aux NTIC est aussi prometteur notamment pour développer l'e-commerce au niveau national et international.



Mme Rachida MALKI,
Présidente de l'Union
des Coopératives Artisanales
du Maroc Oriental

L'Union des Coopératives Artisanales du Maroc Oriental (UCAMO) a été créée en 2014. Elle est composée de 6 Coopératives :
- Al Manal et Afak à Oujda ;
- Afak a Tendrara ;
- Al Assala wal Mouasara et Al Yassami à Nador ;
- Al Ibda Al Khirafi à Berkane.

Selon Mme Rachida MALKI, Présidente : «*L'Union compte 50 Coopératives ; chacune dégage un chiffre d'affaires moyen de 10 000 Dh*». Elles sont actives dans plusieurs domaines, notamment :
- la production de couscous et ses dérivés ;
- la productions de gâteaux traditionnels ;
- la décoration ;
- la couture ;
- la peinture sur tissus.

L'UCAMO a connu un démarrage tardif : ses activités n'ont commencé qu'en 2015, avec le grand projet de création de sacs écologiques pour remplacer les sacs de plastique. Conjointement lancé par le Ministère de l'Artisanat et de l'ESS et le Secrétariat d'Etat à l'Environnement, ce projet national était doté d'un budget de 700 millions de Dh, soit une moyenne de 58 millions de Dh à chacune des 12 Régions du Royaume. Dans l'Oriental, 16 groupements de Coopératives, dont l'UCAMO, en ont bénéficié.
La procédure de mise en place par les promoteurs était la même pour tous les réseaux de Coopératives sollicités à travers le Maroc. Après avoir validé ensemble les modèles, les partenaires ont défini les quantités de sacs que chaque réseau devait produire. Pour l'UCAMO : 150 000 sacs écologiques de différents formats.
Ces deux étapes franchies, les bailleurs libèrent 25% du montant total affecté à chaque réseau. Avec ce premier apport, le réseau doit fournir 50% de sa commande, utiliser ces fonds pour acheter sa matière première (tissus, fil, emballages, petits outillages, etc.) et en affecter une partie pour rémunérer sa main d'œuvre. Ce n'est qu'après signature des PV de réception que la deuxième tranche de 50% du montant total de la commande est versée.
«*L'ODCO, choisi comme interlocuteur des réseaux de Coopératives, a beaucoup tardé*», déplore la Présidente de l'UCAMO, qui explique que les PV de son organisation ont été signés début janvier 2016 et que le second apport n'est arrivé qu'en juillet.
Actuellement, l'UCAMO, comme certainement les autres réseaux, finalise les 50% restants de sa commande, à livrer d'ici au plus tard deux mois, avant d'encaisser le troisième et dernier apport de 25%.
Ces sacs écologiques sont gracieusement distribués aux populations par l'ODCO qui passe par des Associations relais.
L'objectif des deux Ministères et de l'ODCO était de sensibiliser les populations sur la nouvelle alternative : l'usage de ces sacs plutôt que de ceux en plastique, officiellement interdits par la Loi depuis début juillet 2016.



M. Ahmed NOUH, Président de l'Association Baroual pour le développement social, culturel et environnemental

L'Association Baroual pour le développement social, culturel et environnemental a été créée le 11 février 2003 dans le douar de Baroual, situé dans la Commune rurale Balissidal Jbel à 14 km de Nador. Elle compte 9 membres (8 femmes et un homme) et sa mission est de promouvoir la femme et l'enfant rural en les sortant de la précarité et de la marginalisation pour les intégrer dans le développement local. Dès sa création, elle s'est fixé un premier objectif stratégique : lutter contre l'analphabétisme dans le milieu rural.

Pour relever ce défi, ô combien crutial, elle a été entendue par le Ministère de l'Education Nationale et l'Agence de Développement Social (ADS) qui, via une convention de partenariat, l'ont aidé à réaliser un Centre socio-éducatif en 2004. Doté d'une salle de cours (40 places), une salle de couture et une garderie d'enfants, ce Centre fut une réussite avant même la création de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH).



Le personnel de la boulangerie-pâtisserie à l'œuvre

En effet, selon M. Ahmed NOUH, Président de l'Association «*En l'espace de deux années, 500 femmes ont bénéficié de l'appui du centre, 170 filles qui avaient abandonné l'école de ses cours et 300 enfants sont passés par sa garderie*».

D'ailleurs, c'est fort de ce succès que le Ministère de l'Education Nationale a confié à l'Association la mission de démultiplier l'expérience dans toutes les Communes rurales de Balissidal Jbel et Balissidal Lota, avec pour objectif de toucher 4 000 personnes. «*Ce qui a été fait sur une durée de deux années, où 38 classes ont été ouvertes dans les deux Communes*», se réjouit M. NOUH, qui ajoute que «*le taux d'analphabétisme a considérablement reculé dans nos Communes*».

L'Agence de l'Oriental a activement participé à ce projet à travers un apport financier qui a renforcé l'indemnité allouée aux enseignants des centres.

Ce n'est pas tout, l'Agence a également accompagné l'Association Baroual dans d'autres projets. Car après un diagnostic dans le douar, elle s'est rendu compte que les femmes voulaient gagner de l'argent pour faire face à leurs besoins : elle a donc apporté son appui au lancement de plusieurs Activités Génératrices de Revenus (AGR).

C'est ainsi qu'en 2006, avec l'ADS, 15 femmes ont bénéficié d'un programme d'élevage d'ovins destinés à l'engraissement et à la commercialisation.

En 2009, avec l'INDH, 39 nouvelles bénéficiaires ont investi ce même créneau d'élevage d'ovins.

En 2012-2013, avec l'Agence de l'Oriental, 4 licenciés chômeurs ont été accompagnés par des crédits sans intérêt pour lancer leurs projets.

Dans cet élan de création d'AGR, l'Association Baroual a construit une unité de production de boulangerie et pâtisserie au niveau de son centre socio-éducatif à Balissidal Jbel. Financée par ses moyens propres, cette boulangerie-pâtisserie a par la suite eu l'appui de l'INDH qui a financé l'acquisition et l'installation d'un four rotatif d'un coût de 160 000 Dh. Ensuite, grâce à l'Agence de l'Oriental, qui a financé l'achat des équipements manquants (pétrin, façonneuse, chariots et plaques), la production a commencé en janvier dernier. Le projet étant ainsi lancé, l'Association a constitué une coopérative gérante (Coopérative Femmes Baroual pour la production de pain de patisserie) et lui a officiellement cédé les équipements et le fond de commerce.

Poursuivant son rôle d'encadrement de la Coopérative, l'Association s'est mise en recherche d'un partenaire (pour l'aider à former le personnel de la boulangerie-pâtisserie à l'amélioration de la qualité des produits) et dans l'achat d'un véhicule (pour faciliter la distribution du pain dans les différents points de vente relais).

Finalement, M. NOUH et son équipe ont trouvé une oreille attentive à la Fondation de France. L'ONG a financé l'achat du véhicule et a dépêché un formateur expert qui a séjourné 3 mois au Centre pour dispenser tous les modules de formation théorique et pratique aux 13 femmes boulangères de la Coopérative.

Aujourd'hui, ces dernières tirent chacune un revenu mensuel de 800 Dh de cette AGR qui connaît un grand succès. Selon M. NOUH, «*sur demande de la Fondation de France, l'Association Baroual est déjà allé présenter son projet à Assous à Tunis. La prochaine destination ce sera Alger. L'objectif de la Fondation est de créer un réseau maghrébin pour l'essaimer et l'idée fait son chemin*».



M. Driss BOUJOUALA,
Président de la Chambre d'Artisanat
de l'Oriental

Prendre en main les destinées de la Chambre Régionale de l'Artisanat n'a pas fait oublier au Vice-Président du Conseil Régional de l'Oriental qu'il était élu autant qu'acteur, un lien permanent entre options gouvernementales et politiques régionales, entre choix nationaux et spécificités de la Région, porté par ses mandants.
Un chemin s'est dégagé, cadré par les Lois et Règlements en vigueur, la Constitution en premier lieu.

La stratégie de la Chambre d'Artisanat de l'Oriental dans la Régionalisation Avancée

« Le secteur de l'artisanat véhicule un contenu civilisationnel et artistique. »

L'avènement de la régionalisation avancée constitue un tournant majeur dans le paysage politique et démocratique du Maroc. En effet, grâce à la volonté Royale et à la large adhésion du peuple marocain, cette réforme institutionnelle et territoriale a débouché sur un nouveau découpage territorial où le Maroc compte désormais douze Régions.
Suite à cette réforme stratégique, la Région de l'Oriental est maintenant composée d'une Préfecture et de sept Provinces (les Provinces de Berkane, Driouch, Figuig, Guercif, Jerada, Nador, Taourirt et la Préfecture de Oujda-Angad).

Cette réforme a également été à l'origine de la création de la Chambre d'Artisanat de l'Oriental. Créée en août 2015, elle est constituée de 39 membres. Son organisation administrative comporte une direction et trois services :
- un Service de la Promotion, du Suivi des Infrastructures et de la Formation ;
- un Service de la Revitalisation, des Affaires des Artisans et des Organismes Professionnels ;
- un Service Administratif, Financier et des Affaires juridiques.

Cette réforme a, par ailleurs, offert aux Chambres d'Artisanat en général et à celle de l'Oriental en particulier, des champs et des prérogatives plus larges pour la gestion des affaires des artisans relevant de leurs territoires respectifs. C'est ainsi qu'en plus de la représentation des artisans, le rôle de la Chambre de l'Artisanat de l'Oriental porte sur l'orientation, l'accompagnement et la mise en place de programmes promotionnels au profit des artisans, qu'il s'agisse de mono-artisans, d'entreprises naissantes ou de Coopératives.

La Chambre leur apporte son soutien à toutes les étapes de leur existence, à travers une aide à la création, l'organisation de cycles de formation, et en créant des espaces de commercialisation de leurs produits, visant à relever leurs niveaux socio-économiques et à faire d'eux une catégorie active capable de contribuer au développement de la Région.
Ces actions sont rendues possibles :
- d'une part, grâce à la dynamique créée par l'Initiative Royale pour le Développement de la Région de l'Oriental, dont l'objectif est de stimuler l'investissement et l'emploi et de favoriser la création de petites et moyennes entreprises par les jeunes entrepreneurs ;

• d'autre part, à l'engagement soutenu du gouvernement, à qui l'on doit la création d'un pôle de développement régional - le «Pôle Méditerranée Est» - ainsi que la mise en place de l'Agence pour la promotion et le développement économique et social de la Préfecture et des Provinces de la Région orientale du Royaume (dite Agence de l'Oriental).

Ces actions sont, d'autre part, facilitées grâce au partenariat noué entre la Chambre d'Artisanat de l'Oriental et sa tutelle, le Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire, axé sur une approche stratégique de développement du secteur de l'artisanat dans la Région. Les deux partenaires ont organisé des réunions de travail avec toutes les Communes des sept Provinces de l'Oriental, pour les sensibiliser sur la nouvelle stratégie régionale de développement du secteur de l'artisanat, réunions au cours desquelles la Chambre a signé des conventions avec chacune de ces Communes dont le personnel a suivi des sessions de formation pour s'approprier le contenu de la stratégie.

Pour diffuser sa nouvelle stratégie à une plus grande échelle, la Chambre d'Artisanat de l'Oriental a organisé dernièrement, en partenariat avec le Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire et en coopération avec la Fédération des Chambres d'Artisanat, sous la direction de son Président M. Driss BOUJOUALA (également premier Vice-Président de la Fédération des Chambres d'Artisanat), une rencontre nationale au niveau de la ville d'Oujda sur : «La Chambre d'Artisanat dans le cadre de la régionalisation avancée : comment s'insérer de manière efficace et productive dans le système de la régionalisation avancée ?».
Madame Fatima MAROUANE, Ministre de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire, M. Mohamed MHIDIA, Wali de la Région de l'Oriental, M. CHEGUAF, Président de la Fédération des Chambres d'Artisanat, ainsi qu'un représentant du Conseil Régional de l'Oriental, ont suivi cette manifestation et y ont activement participé.

En parallèle à cette rencontre, la Chambre a organisé des ateliers réservés aux artisans sous la direction de professeurs et spécialistes. L'objectif était précisément de parvenir à des recommandations concernant le développement socioéconomique du secteur de l'artisanat, notamment en matière d'encouragement, d'encadrement et d'appui aux artisans pour préserver la diversité de leurs savoir-faire, protéger le patrimoine culturel et historique et promouvoir la qualité des produits de l'artisanat de la Région de l'Oriental.



M. BOUJOUALA devant le chapiteau du Salon Régional de l'Artisanat à Oujda

En effet, le secteur de l'artisanat est un secteur dynamique et porteur pour notre économie. Outre la place importante qu'il occupe dans le tissu économique national, il a la particularité de véhiculer un contenu civilisationnel et artistique propre à notre pays.
La nouvelle stratégie nationale de développement de l'artisanat vise à répondre à un double objectif :
• d'une part, adopter une politique volontariste pour créer suffisamment de nouveaux emplois ;
• d'autre part, constituer une illustration du nouveau rôle de l'administration, qui doit passer d'une administration de gestion à une administration de développement.

Le stand de l'une des exposantes, spécialisée dans la couture





M. Issam Eddine SELLIKA,
Chargé de Projets du Programme DéLIO,
Agence de l'Oriental

L'auteur est ingénieur agronome et son souci des produits alimentaires issus des terroirs est donc tout aussi naturel qu'empreint de compétences. Tous les efforts du secteur convergent vers les fourches caudines de l'ONSSA, sécurité du consommateur et graal du producteur qui entend commercialiser sa production. Le soutien public aide à franchir cette étape.

Le Programme DéLIO, en cohérence et synergie avec le Plan Maroc Vert



Le Programme de Développement Local Intégré de l'Oriental (DéLIO) agit dans sa zone d'intervention selon quatre axes, dont celui du développement des filières agricoles organisées selon les principes de l'Économie Sociale et Solidaire. Aligné avec la stratégie nationale agricole, le Plan Maroc Vert (PMV), le Programme DéLIO opte pour des actions qui lui sont complémentaires.
Ainsi ont été réalisés deux systèmes d'irrigation collective à pompage solaire au profit de deux Associations de producteurs. Le premier, à Berkane, a permis une meilleure rentabilité et la valorisation du néflier, produit du terroir, ainsi que la disparition des coûts de pompage. Le second, à Figuig, en plus de l'annulation des coûts de pompage, a permis à 42 jeunes de déverrouiller 42 hectares de terres collectives et de démarrer une production de palmiers dattiers. Par ailleurs, pour le secteur coopératif, trois Coopératives ont déjà bénéficié du réaménagement de leurs unités de production et d'équipements nécessaires.

Avec le PMV et l'ONSSA

Outre les objectifs d'accroître les productions et d'améliorer les revenus des ruraux, le PMV entend aussi élever la qualité des produits agricoles, garantir la sécurité sanitaire des produits alimentaires, accroître la compétitivité et consolider la confiance du consommateur. Ces missions sont notamment confiées à l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires (ONSSA), qui porte la Loi 28-07 obligeant les unités de transformation à obtenir une autorisation sanitaire pour la mise en marché de leurs produits. Cette Loi édicte les principes généraux de sécurité sanitaire des produits alimentaires. Elle fixe les conditions dans lesquelles les produits primaires, les produits alimentaires et aliments pour animaux, doivent être manipulés, traités, transformés, emballés, conditionnés, transportés, entreposés, distribués, exposés à la vente et exportés, pour être qualifiés de produits sûrs, qu'ils soient frais ou transformés et quels que soient les procédés et systèmes de conservation, transformation et fabrication utilisés.
La Loi stipule que la mise sur le marché de produits sûrs est conditionnée par des prescriptions générales, notamment : les règles d'hygiène, de salubrité, d'utilisation des produits de nettoyage et désinfection, les seuils de contamination admissibles. Sans oublier les obligations d'information du consommateur, notamment par l'étiquetage.
Jusqu'à 2015, 69 autorisations et agréments sanitaires ont été délivrés (unités agro-industrielles, entreprises et Coopératives cumu



M. Youssef AISSA, Vice-Président de la Coopérative Alkoussour des dattes et ses dérivés

La Coopérative Alkoussour a été créée en 2012 à Lamragoub, Route d'El Arja, dans le Cercle de Figuig. Composée de19 membres (12 femmes et 7 hommes), elle est spécialisée dans la production, le conditionnement et la transformation de dattes de différentes variétés : Aziza, Majhoul, Assian, Boufagous, Boufagous gharas et khalt.
Selon son Vice-Président, M. Youssef AÏSSA «*la Coopérative n'est pas encore tout à fait opérationnelle, surtout pour son activité de valorisation des dattes. L'unité de transformation n'est pas encore entrée en service. Et il n'est pas question pour nous de démarrer l'activité tant que nous n'avons pas reçu les agréments de l'ONSSA*».

En 2014, la Coopérative a bénéficié de l'appui du Programme DéLIO qui lui a financé, à hauteur de 2,5 millions de Dh, la construction et l'équipement d'une unité industrielle de transformation des dattes en sirop, confiture, pâte et décaféiné avec les noyaux. Actuellement, ce projet, qui a porté sur la construction d'un édifice et l'achat de machines (trieuse, dénoyauteur, cuiseur, stérilisateur, bouchonneuse, chambre froide d'une capacité de 4 tonnes, four, balance, transpalette et caissons), attend l'agrément de l'ONSSA de Bouarfa. La Coopérative y a introduit une demande avec le concours des experts de l'Agence de l'Oriental, qui assure l'assistance technique précisément pour obtenir l'agrément des produits selon les normes d'hygiène alimentaire en vigueur.

«*Le dossier a été retourné à l'Agence de l'Oriental qui, en accord avec les membres du bureau de la Coopérative, a répondu à toutes les remarques des experts de l'ONSSA, par la mise en conformité des termes de référence et quelques modifications au niveau de l'unité*», explique M. AISSA, qui ajoute : «*désormais, la balle est dans le camp de l'ONSSA. Nous n'attendons qu'elle pour démarrer*».
L'unité aura une capacité de production de 3 tonnes de pâtes et 2 000 litres de sirop et confiture. Pour la faire tourner, la Coopérative compte embaucher 5 à 6 techniciens spécialisés de l'Ecole nationale des dattes et dérivés de Figuig. Pour cela, elle va signer prochainement une convention avec le Centre de formation professionnelle de Figuig.

Pour la distribution, la Coopérative mise sur l'accompagnement pour acheter un camion frigorifique qui lui facilitera l'acheminement des produits car elle compte un important réseau de clients. Selon les prévisions du bureau de la Coopérative, l'unité permettra de générer annuellement 2 millions de Dh, ce qui doublera le chiffre d'affaires de la Coopérative dès son entrée en service. En attendant, la Coopérative Alkoussour vit de la seule vente de sa production de dattes fraîches, qui avoisine les 100 tonnes, écoulées notamment à l'approche des pics de consommation, comme le mois de Ramadan.
Selon M. AÏSSA : «*L'activité de production de dattes fraîches a aussi besoin d'être accompagnée. Actuellement, nous n'avons pas de chambre froide de stockage. On aimerait trouver un bailleur de fonds pour nous financer l'achat d'un autre frigo d'une capacité de 50, voire 100 tonnes*».

A moyen terme, pour tourner à plein régime, la Coopérative entend solliciter l'appui de l'Agence de l'Oriental en général et du Programme DéLIO en particulier pour :
- améliorer sa production de dattes qui passe par la fumigation tous azimuts, une technique chimique d'éradication du parasite pival qui endommage la qualité des dattes ;
- améliorer le packaging de ses produits ;
- participer plus fréquemment aux salons et foires organisés aux niveaux national et international pour faire davantage connaître ses produits.

lées), sur 88 unités recensées par l'Office dans le secteur végétal de l'Oriental.
Obtenir ces agréments passe par le respect strict des conditions instituées par la Loi et son décret d'application. Beaucoup de Coopératives ne disposent pas des moyens financiers et humains pour suivre une telle procédure, car elle nécessite des investissements très importants pour elles : souvent le réaménagement de leurs locaux, le changement de leurs équipements, voire parfois la construction de nouveaux locaux. Les procédures administratives pour obtenir ces agréments sont aussi très lourdes. Elles nécessitent des formations en gestion ainsi que sur les normes de qualité et règles d'hygiène pour les adhérents des Coopératives.
Dans ces circonstances, le Programme DéLIO peut intervenir, en référence à son plan de travail intitulé Produit Spécifique N4 visant la valorisation des filières des produits locaux.

Des projets à valeur d'exemple



Pour débuter, DéLIO a lancé un projet pilote au profit de trois Coopératives (Al-Koussour des dattes et dérivés à Figuig, Al Wifak de trituration d'huile d'olive sur la Commune rurale de Tafoughalt et le Groupement d'Intérêt Economique Miel de l'Oriental sur la Commune rurale de Rislane). Les actions ont porté sur le renforcement des capacités, l'aménagement et l'équipement. Ces Coopératives ont bénéficié d'abord d'un diagnostic pour définir les besoins de mise à niveau des infrastructures et des compétences, puis des réaménagements

et des formations nécessaires. Des guides de bonnes pratiques pour chaque cas et les formulaires nécessaires au dépôt du dossier ont été élaborés.
La maîtrise d'un processus de production pour un aliment conforme à certaines conditions de sécurité sanitaire et alimentaire (enregistrées pour dépôt) donnera aux producteurs les moyens de maîtriser les coûts, les expliquer et les corriger, et de définir le manque à gagner en limitant les pertes et en optant pour le triage.
Ces agréments favorisent les circuits courts de commercialisation, plus lucratifs pour l'ESS et moins coûteux pour les consommateurs, l'étiquetage et la traçabilité pour rassurer le consommateur toujours plus soucieux de la sécurité des aliments et de leur provenance.
Cette action permet de :

- renforcer le lien entre producteur et consommateur ;
- participer aux foires internationales ;
- rendre aux producteurs «la fierté de leur métier» et d'être reconnus et valorisés ;
- donc, d'attirer de nouveaux installés ou, mieux encore, d'encourager les enfants d' agriculteurs à continuer les exploitations ;
- d'intégrer les retours des consommateurs et ainsi d'améliorer la qualité et les pratiques ;
- d'éduquer au goût et à l'environnement.

TÉMOIGNAGE



Mme Fatima BEZZA, Présidente de la Coopérative Otchou de Figuig

La Coopérative Otchou a été créée à fin 2012 au Ksar Ouled Slimane dans la Province de Figuig. Elle compte 7 membres, tous issus de l'Association pour le Développement de l'Oasis de Figuig (APDOF). Pourquoi quitter l'APDOF pour créer une Coopérative ? Mme Fatima BEZZA, Présidente fondatrice de la Coopérative, répond : «*Nous sommes un groupe qui a travaillé sur le projet de création de la Coopérative Otchou depuis 2009. Notre principale motivation était d'aller vers une activité génératrice de revenus pour subvenir à nos besoins, ce que l'Association APDOF ne nous permettait pas de faire en raison de son statut d'association à but non lucratif. Partant, nous avons décidé d'investir le créneau du couscous que nous connaissions un peu à travers l'APDOF*».

Fortes de l'expérience tirée de l'Association, l'objectif de Mme BEZZA et ses camarades était clair : mettre en place un dispositif pour répondre à toute commande de tous types de couscous et pâtes alimentaires dans la Province de Figuig et au Ksar Ouled Slimane en particulier.
«*Nos pics de commandes sont le mois de Ramadan, la fête de Mawlid Nabaoui et d'autres organisées dans le Ksar. A ces occasions, nous faisons appel à des saisonniers pour nous aider*», note Mme BEZZA, qui ajoute : «*Globalement, la Coopérative fait vivre à temps plein une trentaine de personnes, sans oublier les saisonniers qui occupent une partie non négligeable de leur temps chez nous*».

Dans le cadre du Programme de réparation communautaire financé par l'Union Européenne et l'ONG Africa'70, la Coopérative Otchou a bénéficié de la rénovation et de l'équipement de son local en 2013 : «*À cette occasion, nous avons rencontré l'Agence de l'Oriental qui nous a par la suite accompagné dans des formations*», explique la Présidente. Les membres de la Coopérative Otchou ont aussi bénéficié de formations qu'elles ont elles-mêmes payées et d'autres grâce aux Coopératives voisines. Ces formations, en moyenne 3 à 4 sessions par an, ont porté sur plusieurs thèmes dont :

- la création, le fonctionnement et la gestion des Coopératives et Associations ;
- les techniques de création de nouveaux produits à partir du couscous.

Depuis sa création, la Coopérative Otchou dégage une moyenne de 30 000 Dh de chiffre d'affaires annuel. «*Les deux tiers couvrent les achats de matières premières, les indemnités allouées aux membres et aux saisonniers et quelques charges fixes d'entretien de notre lieu de travail ; 4 000 Dh sont versés à l'Office de Développement des Coopératives au titre du remboursement des frais de constitution et d'équipement initial et à l'Association qui nous aide à bénéficier des appuis venant de l'Etat. Vous voyez qu'il ne nous reste au final que 6 000 Dh dans notre caisse pour toute une année*», se désole la Présidente.

Actuellement, face à la concurrence de trois autres entités dans l'Oasis de Figuig, la Coopérative Otchou souffre de problèmes de financement pour acheter la matière première. S'y ajoute un problème de commercialisation des produits sur lesquels d'importants efforts d'élaboration et de packaging ont pourtant été déployés. Mme BEZZA et ses camarades ont trouvé la parade : les ventes peuvent facilement être développées en participant au maximum de salons dédiés où les stands sont gracieusement offerts. «*Mais pour cela, il nous faut un moulin pour produire en grande quantité, mais également un moyen de transport pour faciliter les déplacements de nos produits dans les zones d'exposition et de vente*», explique la Présidente.



Dr. El Kébir HANNOU,
Directeur du Développement Local
Agence de l'Oriental

Docteur en Aménagement et Développement, l'auteur n'a jamais changé de préoccupation et sans cesse enrichi son expérience. D'abord homme de réflexion et de dossiers auprès des Départements ministériels concernés ou de l'INDH, il est depuis une décennie sur le terrain régional de l'Oriental où il met en œuvre ses convictions et son savoir-faire.

Développement local et promotion des territoires Cas de l'Oriental Marocain

Le développement local est un processus de transformation et d'enrichissement des activités socio-économiques des territoires, avec mobilisation des ressources matérielles et immatérielles. Pour l'Oriental Marocain, l'Initiative Royale, énoncée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à Oujda, le 18 mars 2003, a constitué le fer de lance du développement des différents territoires de la Région.

Dans le sillage de cette Initiative, l'Agence de l'Oriental a été créée pour accompagner les collectivités territoriales, les entreprises, et un large éventail de la population dans un esprit d'inclusion sociale.

Alphabétisation fonctionnelle à Figuig



Les actions de proximité et l'amélioration des conditions de vie des populations

1- Une démarche participative et concertée

Pour élaborer son plan d'action et le faire évoluer, l'Agence a organisé dès sa création des ateliers et des caravanes de communication et de proximité à travers de nombreuses localités urbaines et rurales de la Région. Il s'agit d'abord d'écouter les attentes des citoyens, de débattre ensuite avec les élus, les autorités locales et les responsables des administrations décentralisées, les axes de sa stratégie d'intervention ainsi que les meilleures voies pour soutenir les projets.

2- Les Activités Génératrices de Revenus et de Développement (AGRD), nouveau levier pour améliorer les revenus des populations démunies

Afin d'encourager l'auto-emploi des jeunes et des femmes, l'Agence a veillé non seulement à l'appui financier des AGRD, mais aussi à sensibiliser les porteurs de projets, par des sessions de renforcement des capacités, aux techniques d'emballage, stockage, conditionnement, design, récolte préservant l'environnement… Elle a également accordé un grand intérêt aux activités innovantes pour la Région, comme l'extraction des huiles essentielles des plantes aromatiques et médicinales, le développement des gîtes ruraux, le recyclage des produits usés, etc.

Pour le suivi permanent des activités financées, l'Agence a développé des partenariats avec des Associations relais aux échelles intercommunale et provinciale et avec des Associations locales (incubatrices) prenant en charge l'encadrement des porteurs de projets et leur financement en mode revolving. Ces Associations constituent un véritable prolongement territorial de proximité de l'Agence, notamment dans les localités les plus éloignées : zones frontalières, montagnes, hauts plateaux… À ce jour, ces Associations ont encadré plus de 4 000 bénéficiaires, dont 43% de femmes.

« L'Agence a lancé une démarche innovante dans laquelle le territoire devient la cible de l'action publique, l'acteur central étant désormais l'entreprise. »

Le financement peut atteindre 50% du coût global et le remboursement, sans intérêt, bénéficie d'une période de grâce allant jusqu'à 12 mois selon la nature du projet, et s'effectue entre 6 et 36 mois.

De même, l'Agence a également conclu un partenariat avec la Fondation Attawfiq Micro-Finance pour co-financer les porteurs de projets sensibles aux activités prioritaires de l'Agence de l'Oriental. La contribution de l'Agence atteint 40% du total du besoin de financement, remboursable sans intérêt, et ce après la liquidation de la quote-part de la Fondation. Cette opération a connu un grand succès ; elle a permis de financer à ce jour 1 128 porteurs de projets.

Pour conduire une nouvelle conception du développement, l'Agence a lancé une démarche innovante, dans laquelle le territoire devient la cible de l'action publique, l'acteur central étant désormais l'entreprise et les opérateurs économiques. Cette opération a démarré à Bouârfa avec l'organisation d'une trentaine de menuisiers, en réseau. Le but est de partager ou mutualiser des actions de mise en commun des compétences, des moyens, des actions commerciales, de formation ou d'innovation. L'Agence a mis du matériel à la disposition de ce réseau, assuré son encadrement et facilité les relations avec d'autres partenaires pour la mise en place d'un noyau de Cluster du Bois dans cette Province.

A l'appel du Conseil Régional et de l'Agence de l'Oriental, la société civile régionale est venue en force pour promouvoir ses réalisations



Pour la valorisation de certains produits de terroir (miel, dattes, huile d'olive…), l'Agence a développé des partenariats avec des institutions onusiennes basées au Maroc (PNUD, ONUDI, UNICEF) pour apporter le soutien nécessaire aux Coopératives et Associations œuvrant dans ce domaine. L'objectif est de labelliser et valoriser ces produits, d'utiliser des emballages modernes et capables d'affronter une concurrence rude, nationale et internationale.

L'Agence participe également à la structuration et au renforcement du secteur de l'artisanat en construisant des complexes dans les différentes Provinces de l'Oriental. Le but est de promouvoir et valoriser les produits artisanaux locaux, de structurer des réseaux de Coopératives, et d'améliorer les possibilités d'insertion des jeunes dans le monde du travail. A cet effet, pour renforcer son effet de levier, l'Agence a tissé des partenariats avec des organismes nationaux et internationaux. Ainsi, le partenariat avec la Région italienne Lombardie et l'ONG (COOPI) a mobilisé 18 MDh de la coopération italienne et 3 MDh du budget de l'Agence pour développer ce secteur dans les Provinces de Nador et Driouch.

Par ailleurs, malgré les efforts déployés dans le secteur de l'artisanat et à l'instar de beaucoup d'autres Régions du Royaume, la commercialisation reste un grand problème qui freine l'amélioration des conditions des populations. L'Agence ne ménage donc aucun effort pour contribuer à l'organisation des Salons de l'Économie Sociale et Solidaire aux échelles régionale et nationale. L'objectif escompté est triple :

- commercialiser les produits exposés par les Coopératives de l'Oriental ;
- faire connaître les produits des terroirs de la Région ;
- s'enquérir aussi des expériences des autres Régions dans ce domaine.

3- L'appui des équipements sociaux de base

Le sous-équipement des quartiers périphériques - voire l'absence de certains services de base dans des Communes rurales - a poussé l'Agence de l'Oriental à inscrire ce volet parmi ses priorités. Elle intervient directement auprès des Associations mais aussi en partenariat avec des collectivités territoriales, l'INDH, la Fondation Mohammed V pour la Solidarité, les administrations décentralisées, pour la réalisation des équipements sociaux de base.

Consciente des apports de tous en tant que participants et acteurs du développement territorial et convaincue de l'importance d'un développement sensible au genre,

l'Agence a entrepris différentes actions de proximité ayant un fort impact sur les femmes, les hommes, les filles, les garçons, les personnes à mobilité réduite et les personnes âgées, parmi lesquelles :

- la réalisation de «Dar Al Oumouma» à Talsinnt, Aïn-Bni-Mathar et Debdou (photos ci-contre) ;
- la mise en place de crèches dans les différentes Provinces ;
- la construction des écoles «medersa.com» à Figuig et Beni Chiker ;
- l'équipement de Dar taliba à Oujda, Ben Tayeb, Melg El Ouidane… ;
- l'équipement d'un Centre de formation professionnelle au sein de la Maison carcérale de Bouârfa ;
- la réalisation du premier terrain de sport de proximité dans l'Oriental, au Ksar Hemam Foukani à Figuig, et l'équipement des clubs de rugby à Beni Drar et Kariat Arekmane ;
- la construction de maisons des personnes âgées à Oujda et Berkane ;
- la formation de personnes handicapées mentales à Berkane et Oujda ;
- l'appui à la lutte contre l'analphabétisme et l'abandon scolaire ;
- la distribution des kits solaires pour les nomades de Mâatarka et Bni Guil.

Guidée depuis sa création par l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental et fidèle aux principes de l'INDH, l'Agence de l'Oriental a contribué au renforcement de la participation des habitants au développement de leurs territoires, à la valorisation des systèmes productifs localisés et à l'ancrage d'une gouvernance territoriale sensible au genre, prenant en compte les spécificités et les besoins des populations démunies, en installant les conditions d'un meilleur bien-être.

L'Agence a encadré les champs d'activités des Associations et des Coopératives pour qu'elles gagnent en efficacité, efficience, pertinence, économie et durabilité de leurs produits de terroir. Elle a sensibilisé les populations à la préservation de l'environnement, aux énergies renouvelables et à l'efficacité énergétique. De même, elle a soutenu et encouragé les bonnes initiatives des jeunes diplômés en recherche d'emploi, en installant un climat favorable à la créativité, l'entrepreneuriat, et le travail.

Malgré tous les efforts déployés, la Région de l'Oriental demeure dans le besoin de nouvelles actions et initiatives susceptibles de relancer son décollage économique et social pour pouvoir rivaliser avec les grandes Régions méditerranéennes.



Dar Al Oumouma de Aïn-Bni-Mathar, Province de Jerada



Dar Al Oumouma de Talsinnt, Province de Figuig



Dar Al Oumouma de Debdou, Province de Taourirt



Mme Saïda MAHIR,
Directrice de la Coopération Internationale
à l'Agence de l'Oriental

Toutes les analyses convergent, au Maroc ou ailleurs : les femmes sont des vecteurs de développement des territoires et leur trop faible représentation coûte en points de P.I.B. L'efficacité économique et sociale de l'Agence de l'Oriental passe aussi par l'entrepreneuriat féminin, voire familial, dont il faut donc soutenir le développement dans la logique des programmes «genre».

Initiative nouvelle
en faveur des **artisanes** et des **jeunes**

Le projet est porté par le Réseau des femmes artisanes du Maroc / Réfam Dar Maalma. Il s'agit de soutenir la commercialisation des produits de ces femmes par des entreprises à créer par les jeunes issus de l'entourage familiale de l'artisane. Ce projet prolonge le partenariat établi en 2009 entre l'Agence de l'Oriental et le Réseau Réfam, avec la mobilisation d'un nouveau partenaire : la Fondation de France.

De fait, les artisanes du Maroc souffrent d'un réel problème de commercialisation de leurs produits. Elles sont exploitées par des intermédiaires et, malgré la richesse de leur production, elles gagnent très peu eu égard aux efforts fournis et aux articles qu'elles réalisent. Les plus défavorisées reconduisent le cycle de la pauvreté vers leurs enfants, avec toutes les conséquences qui en découlent : misère, chômage, sous-éducation…

Par ailleurs, de nombreux jeunes (des enfants de ces artisanes ou de leur famille parfois) éprouvent un désintérêt pour cette richesse nationale. Certains sont en situation de chômage. D'où l'idée du Réfam, dans le cadre du projet «Dar Maalma», d'élaborer un nouveau concept qui ferait le lien entre ces deux composantes. Selon M. Abdelkrim AOUAD, Président fondateur du Réfam Dar Maalma : «*le projet ''Les jeunes leaders d'entreprises'', sensibilise les jeunes et les encadre afin qu'ils portent de l'intérêt à la production des femmes artisanes en tant qu'outil économique*».

Le projet a été lancé le 29 décembre 2015 dans la Commune de Beni Tajjit (Province de Figuig) par un premier cycle de formation, suivi d'un second dans d'autres villes du Royaume.



Les produits de terroirs
(ici Beni Tajjit) affichent
une dynamique exemplaire

Atelier 1 : formation à l'entrepreneuriat

Cet atelier était orienté sur quatre questions :
- en quoi consiste la création d'entreprise, les différentes formes juridiques ?
- comment effectuer une étude de marché ?
- financement et procédure de création ?
- nouveau statut d'auto-entrepreneur ?

Résultats immédiats :

• prise de conscience que le patrimoine régional peut faire objet de promotion et constituer un sujet de création d'entreprise ;
• élaboration d'un premier recensement du potentiel de la Région de l'Oriental en matière de capital immatériel et d'artisanat ;
• plusieurs secteurs mis en exergue (tapis et tissage, prêt-à-porter - surtout la tenue de l'Oriental, dite blouza oujdia - art culinaire et tourisme écologique).

Sur ces bases, plusieurs idées de projets :

• réaliser des unités de tourisme solidaire dans les territoires de l'Oriental, entièrement équipées par les produits de l'artisanat local ;
• créer une centrale d'achat-vente pour équiper les centres du tourisme solidaire ;
• produire des plats de la cuisine régionale de l'Oriental, distribués entre autres au niveau des unités touristiques ;
• créer un site marchand pour la blouza ;
• créer une agence publicitaire spécialisée dans la promotion des produits artisanaux et services proposés par l'Oriental, notamment pour les centres de tourisme solidaire.

La seconde partie de l'atelier consistait en un jeu de simulation. Les participants ont constitué 5 groupes et chaque groupe a développé un projet, qu'il a ensuite présenté et défendu.

Cet atelier se poursuit via Internet et une seconde session est prévue à Marrakech.

Atelier 2 : dynamique de groupe, développement personnel, technique de communication et PNL

Résultats immédiats

Les participants sont fiers de leur appartenance à la Région de l'Oriental. Ambitieux, ils ont manifesté un grand intérêt pour ces formations dédiées à les outiller afin de créer des unités de commercialisation : boutique, site web, foire, etc. Elles seront aussi très utiles pour renforcer les relations interpersonnelles et optimiser la production de leur activité.

Des séances d'évaluation ont suivi les cycles de formation et, devant la sincérité et la pertinence des participants, un atelier d'expression écrite a permis aux jeunes de rédiger leurs témoignages ; il en sera tiré un livre à éditer à la fin de ce programme.

En marge, des visites ont été rendues à des ONG actives à Casablanca, notamment : Théâtre Nomade, le Bibliobus et la Fabrique Artistique des anciens abattoirs de Casablanca. L'objet était de montrer que la force de la créativité permet, avec peu de choses de réaliser des projets intéressants avec un impact fort sur les bénéficiaires.

Les jeunes ont dialogué avec les dirigeants de ces ONG pour étudier la faisabilité de projets à réaliser en commun.

Premières conclusions

Des jeunes talentueux, mais déficients en termes de communication, en manque de confiance et peu aptes à gérer le travail en groupe peuvent renouer avec leurs performances, leur créativité, et améliorer leurs capacités à s'adapter aux groupes, car ils auront à travailler dans des unités de production ou à créer leur propre Coopérative ou entreprise. L'intégration a été favorisée par la présence d'un chanteur et d'une comédienne d'Oujda qui ont créé une ambiance joyeuse et beaucoup dialogué.

La formation a apporté de l'espoir à ces jeunes. Tous sont motivés et veulent conduire un projet de vie. Pour faire déplacer les filles hors de leur ville, un dialogue direct avec leurs parents et l'accompagnement par les artisanes a réglé la question.

Les jeunes maîtrisent mieux les spécificités des produits de l'artisanat. Ils ont compris que l'artisane (mère, sœur, voisine, etc.) possède un réel outil économique, un levier de développement et de création d'entreprise.

Commentaires

Les participants ignoraient que culture et patrimoine pouvaient fonder des projets susceptibles d'assurer leur autonomie, mais aussi participer au développement de leur Région et à la préservation de leur patrimoine identitaire. Ils avaient aussi une vision erronée de l'entrepreneuriat ; ils ont désormais tous l'envie et la volonté d'entreprendre. Le suivi des participants est recommandé jusqu'au terme de leurs projets.

Pour créer une entreprise de promotion et commercialisation de produits des femmes artisanes, deux bénéficiaires sont encadrés par une artisane sur son lieu de travail.



A Casablanca, les participants dans le Bibliobus

Villes représentées

Guercif, Oujda, Bni-Mathar, Jerada, Taourirt, Berkane, Figuig, Nador, Driouch, Guenfouda, Talsinnt, Bouarfa. La priorité a été donnée aux artisanes et aux enfants de leur famille.

Certaines femmes artisanes sont trés expérimentées ; des exemples de savoir-faire





M. Abdeslam AMAKHTARI, Président de l'Association ASTICUDE, Nador

L'Association Thissaghnasse pour la culture et le développement (ASTICUDE), fondée le 04 avril 1999, vise l'accès inclusif, égalitaire et équitable à la décision politique, économique et culturelle, en contribuant à produire une élite locale à même de relever les défis du développement, conformément à une approche participative, basée sur les droits, sensible au genre et à la diversité culturelle et linguistique, dans la perspective de réaliser la justice sociale, la dignité et la modernité comme piliers du développement. Elle encourage l'inter-culturalité et le dialogue. Pour cela, ASTICUDE a développé une organisation en 3 pôles :

- Genre, Culture et Éducation ;
- Migration et Droits de l'Homme ;
- Gouvernance, Développement territorial et Environnement.

ASTICUDE s'appuie sur ces structures : Assemblée générale, Conseil administratif, Bureau exécutif (7 membres, 5 hommes et 2 femmes) et l'équipe de travail de 7 salarié(e)s (2 hommes et 5 femmes). Les objectifs :

- faire participer les citoyens et les élites locales à l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques publiques ;
- participer à créer un modèle de développement dédié à l'Homme et à fonder une société moderne ;
- travailler au renforcement des capacités des acteurs ;
- sensibiliser les citoyens aux valeurs citoyennes et soutenir l'alphabétisation et l'éducation non formelle ;
- influencer les politiques publiques vers la justice sociale, l'équité, l'égalité, la démocratie et les droits de l'Homme ;
- participer à créer un environnement culturel diversifié, moderne, ouvert, varié, favorable au dialogue des cultures ;
- contribuer à la protection de l'environnement.

Pour cela, ASTICUDE établit des partenariats diversifiés, à différents niveaux, notamment avec l'Agence de l'Oriental, partenaire privilégié de plusieurs réalisations depuis le premier projet en 2008 («Amélioration des conditions socio-éducatives et sanitaires des habitants des Communes d'Ihaddaden, Oulad Daoud Zkhanine et Beni Chiker, Province de Nador») et l'apport considérable des équipements pour 12 classes des écoles Al Khandak, Beni Chiker Centre, et école El Garma pour un budget de 0,3 MDh.

En 2012, l'Agence a promu la 4ème édition de la Semaine des 2 Rives, à Nador et Driouch, tandis qu'une autre convention portait sur l'insertion de la femme rurale dans l'économie à travers l'élevage ovin et la commercialisation des produits, cofinancé par l'Agence et l'INDH dans le cadre de la création des AGRD, afin d'améliorer le revenu de 48 familles, d'appuyer l'ESS comme outil d'investissement juste, et de former les femmes bénéficiaires.
En 2014, 4 femmes de Nador ont participé au 1er Salon National des Produits de Terroir à Settat et, à Casablanca, une exposition a été réalisée autour du «Renforcement des capacités et encadrement pour développer les produits locaux et promouvoir leur commercialisation», liant ASTICUDE et l'Agence de l'Oriental. En octobre 2015, 17 artisanes de Nador, Driouch, Berkane, Taourirt et Oujda ont participé à la 4ème édition du Salon National de l'ESS de Casablanca.

Dès 2013, ASTICUDE avait signé une convention annuelle de partenariat avec l'Agence de l'Oriental «Pour le programme des activités culturelles et scientifiques», qui a permis de réussir plusieurs projets présentés ci-après.

- **Année 2013 :**

- Capitalisation du processus de renforcement de la société civile du Nord Oriental à travers l'intégration du genre ;
- Séminaire international «Accroître le nombre des élues locales, un enjeu pour l'Oriental Marocain» ;
- «Les cultures et mémoires de l'émigration», semaine tenue à Amiens (France), 5ème édition.

- **Année 2014**

- «Mémoire du lieu, un reflet du développement continue», activités culturelles et artistiques sur la mémoire et l'histoire ;
- Evénements culturels des jeunes créatifs pour promouvoir la diversité culturelle et linguistique dans l'Oriental ;
- «Vivre et agir ensemble» , 6ème édition de la Semaine des 2 Rives (semaine du Maroc à Amiens) ;
- «La régionalisation démocratique : le droit au développement et les rôles de la société civile», séminaire régional ;
- Capitalisation du processus de renforcement des capacités des institutions publiques et ONG du secteur socio-éducatif pour prévenir la migration clandestine des mineurs ;
- Forum régional «Gouvernance et responsabilités locales, redevabilité publique et évaluation» ;
- Les jeunes, acteurs de la bonne citoyenneté.

- **Année 2015**

- Appui social des migrants ;
- Renforcement des capacités des jeunes leaders sur les droits des migrants et la communication responsable ;
- Appui à l'État de droit par la participation des femmes et des jeunes au processus politique dans les Provinces de Nador, Driouch, Taourirt et Oujda ;
- «Vivre et agir ensemble», 7ème édition de la Semaine des 2 Rives (semaine du Maroc à Nador et Driouch) ;
- Séminaire régional d'étude sur l'intégration de la diversité linguistique et culturelle dans les collectivités territoriales ;
- Capitalisation du processus de renforcement de la participation politique des femmes ;
- Evénements culturels des jeunes créatifs pour la promotion de la diversité culturelle et la valorisation de l'amazigh
- Rencontre nationale sur «Les zones montagneuses et les politiques sociale, financière et fiscale» ;
- Colloque International sur la traduction du culturel ;
- Capitalisation du projet «Pour un Maroc pluriculturel, riche de son patrimoine culturel Africain».

ASTICUDE ne rencontre aucune difficulté à réaliser ses projets, fruits d'études approfondies des besoins de la Région, de la faisabilité de l'action et de la durabilité de l'impact.

ORIENTAL .MA
LA REVUE D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL
N° 17 Mars 2016

Coaching Territorial Régional : les acteurs du développement en synergie

L'Oriental ré-invente sa gouvernance

UCLG AFRICA
United Cities and Local Governments of Africa
Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique
CGLU AFRIQUE



> Avant-Propos

Le Coaching Territorial, une démarche de démocratie participative



Avec l'adoption de la Constitution de 2011 et la mise en œuvre de la «Régionalisation avancée», le Maroc a initié une réforme majeure de la gouvernance des affaires publiques. Cette réforme voudrait faire passer le Maroc d'une gouvernance publique perçue jusqu'alors comme essentiellement centralisée, vers une gouvernance plus décentralisée, reconnaissant davantage de responsabilités et de pouvoirs aux collectivités territoriales.

Le premier défi à relever à cet égard est celui de la capacité des collectivités territoriales elles-mêmes d'inventer de nouvelles façons d'interagir avec leurs sociétés civiles, mais aussi avec les administrations nationales, là où une longue absence de dialogue a installé des sentiments de méfiance mutuelle, voire de défiance. Les collectivités territoriales se trouvent désormais en première ligne pour démontrer la justesse du choix politique de la décentralisation, parce qu'elles auront su mieux mobiliser les populations pour l'entreprise de développement national et territorial, dans le respect de la diversité des contextes locaux et de la dignité de chacun.

L'autre défi majeur est relatif aux institutions de l'Etat (nationales, régionales ou locales) qui doivent adapter leurs attitudes, procédures et actions, à la nouvelle gouvernance décentralisée et réorienter leurs interventions pour privilégier l'accompagnement et la responsabilisation des collectivités territoriales, ainsi que de l'ensemble des acteurs locaux dans ce nouvel environnement.

Un troisième défi consiste à crédibiliser la démocratie participative et à construire ou reconstruire la confiance entre les populations et les autorités publiques, en promouvant des cadres de concertation que les populations considèreront comme d'autant plus crédibles qu'ils favorisent un dialogue véritable, la bonne gouvernance, et la redevabilité des responsables politiques et administratifs vis-à-vis des populations.

L'expérience montre que c'est souvent la difficulté de dialogue et de mise en synergie des acteurs qui freine l'enclenchement de la dynamique du changement en faveur d'un développement humain durable, même si le territoire recèle des ressources importantes et des forces vives mobilisables. Il importe donc de s'attacher à l'analyse et à la compréhension de ces comportements, qui sont à la base des plus grandes réussites comme des plus grandes résistances, dans la mise en œuvre des changements souhaités.

L'Humain, les comportements et les attitudes des femmes et des hommes, sont au cœur des réussites ou des échecs des politiques publiques. C'est la raison pour laquelle ils doivent faire l'objet d'une attention particulière dans toute stratégie de conduite de changement. Ce travail de réorientation des comportements et des attitudes des individus en vue d'impulser des changements positifs est typiquement ce que font les coachs dans le monde de l'entreprise.

Mais, accompagner les changements de comportements ou d'attitudes, dans des univers aussi diversifiés que ceux des collectivités territoriales, est autrement plus difficile que de le faire pour les relations inter-personnelles au sein des entreprises. Les collectivités territoriales regroupent des acteurs aux intérêts divergents, dont les temporalités sont différentes, et dont l'attachement au territoire n'est pas le même pour tous.

Par ailleurs, se mobiliser pour le développement du territoire suppose qu'on se soit accordé sur une vision commune du développement souhaité et qu'on ait adopté des attitudes positives et confiantes par rapport au futur commun.
C'est la raison pour laquelle, pour faire face aux défis identifiés précédemment et pour accompagner la dynamique de passage d'une gouvernance centralisée à une gouvernance décentralisée au Maroc, l'organisation des Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLU-A), en collaboration avec l'ONG belge Echos Communication, a promu une démarche originale, jusqu'ici inédite, appelée Coaching Territorial.

Le Coaching Territorial est une démarche spécifique construite autour d'une compétence particulière, alliant les capacités d'accompagnement inter-individuel, tel que pratiqué dans le monde de l'entreprise, à la maîtrise de la conduite des changements des comportements au sein des grands groupes humains, tels qu'ils se rencontrent dans les communautés ou les territoires.
Le Coach Territorial est au service des acteurs du territoire et intervient comme un élément extérieur, qui n'est pas partie prenante des antagonismes locaux, pour aider à surmonter les difficultés de dialogue entre acteurs intervenant sur le territoire, être le révélateur des convergences entre ces acteurs, et favoriser leur mise en synergie.

Au cours des deux années 2014 et 2015, le Coaching Territorial a passé le test de sa robustesse au service de la gouvernance décentralisée dans la Région de l'Oriental au Maroc, où il a rencontré un engouement certain.



CGLU-Afrique et la Région de l'Oriental présentent leur expérimentation du Coaching Territorial régional à Johannesburg, pour Africités 2015

L'intérêt manifesté à l'endroit du Coaching Territorial par de nombreux autres pays africains engagés dans la mise en œuvre des politiques de décentralisation, montre le potentiel de coopération Sud/Sud que recèle cette démarche.
Il importe que la Région de l'Oriental, qui possède la seule expérience en vraie grandeur du Coaching Territorial à l'échelle régionale, et le Royaume du Maroc, qui est intéressé au développement de la coopération Sud/Sud avec les autres pays d'Afrique, se saisissent de cette opportunité pour lancer un véritable programme de diffusion du Coaching Territorial au niveau national et africain.

C'est le souhait que formule CGLU-Afrique qui est prêt à offrir la capacité de son réseau pour participer à cette grande aventure.

Jean Pierre ELONG MBASSI
Secrétaire Général, CGLU-Afrique

> Avant-Propos

La Région de l'Oriental, pionnière en Afrique



Le Conseil Régional a su élaborer une relation privilégiée avec CGLU-Afrique et renforcer ses relations avec les Régions africaines. Pour bénéficier des apports de cet accompagnement parfaitement harmonisé aux exigences de la nouvelle Constitution du Royaume et aux principes de gouvernance des Régions dans les règles de la «Régionalisation avancée», le Conseil Régional de l'Oriental a conclu un partenariat original avec CGLU-A pour faire de la Région de l'Oriental une Région pilote pour le développement du Coaching Territorial.

L'accompagnement en Coaching Territorial répond d'abord à une problématique de formation de nos ressources humaines dédiées, par un premier «cycle d'initiation», complété d'un second «cycle de certification». Il a concerné dans un premier temps 15 participants. La satisfaction déclarée des personnes ayant suivi les deux formations internes délivrées aux fonctionnaires du Conseil Régional est quasi-totale.

Nul doute : l'aptitude au changement nécessaire de la part des fonctionnaires du Conseil Régional de l'Oriental et les capacités d'adaptation seront particulièrement stimulées par le travail de coaching, qui induira de profondes inflexions comportementales dans le sens de la mise en œuvre des synergies avec les autres acteurs du développement régional. L'approche participative et la démarche de concertation sont de nature à installer la cohérence et la cohésion des forces vives de la Région.
C'est bien en ce sens qu'il faut saluer le dispositif adopté avec CGLU-Afrique et l'Agence de l'Oriental, auquel d'autres partenaires, comme l'Université Mohammed 1er d'Oujda, se sont ralliés progressivement avec enthousiasme.



Le Président du Conseil Régional de l'Oriental, Monsieur Abdenbi BIOUI, au stand de CGLU-A au Forum Africités 2015, à Johannesburg

L'œuvre entamée dans l'Oriental, à cette échelle et par son systématisme, est une première continentale. J'ai moi-même pu le vérifier lors du Sommet international Africités 2015 à Johannesburg en Afrique du Sud, où l'exposé de notre démarche a suscité le plus vif intérêt.

Nous sommes décidés à approfondir notre propre démarche, mais aussi à partager notre savoir-faire et nos acquis dans les cadres des rencontres panafricaines et des réseaux qui animent la réflexion des décideurs.

Le Conseil Régional de l'Oriental a conscience d'avoir été un véritable laboratoire d'idées et d'actions pour faire entrer la Région dans sa nouvelle modernité ; il s'honore de constater qu'on lui reconnaît peu à peu une valeur de modèle. C'est un honneur et une responsabilité que nous veillerons à assumer.

Abdenbi BIOUI
Président du Conseil Régional de l'Oriental

> Avant-Propos

La Wilaya de l'Oriental forme ses fonctionnaires ; le Coaching Territorial est au programme

Wilaya de l'Oriental

La Wilaya de l'Oriental, ce sont d'abord des ressources humaines accessibles aux citoyens pour leur apporter un ensemble de services que les habitants de l'Oriental connaissent bien. Ces ressources, donc leurs qualités, sont déterminantes pour le développement économique et social d'une Région, en particulier celle de l'Oriental où s'exercent des contraintes particulières héritées de l'histoire comme de la géographie.

Dans ce contexte, la Wilaya concilie forcément la vision prospective à moyen et long termes, avec l'action de proximité et les interventions du quotidien, un double principe d'action et de réflexion qui nécessite une très solide formation de ses agents, dépositaires de nombreuses responsabilités.
Aujourd'hui, la Wilaya est installée dans un dialogue quasi-permanent avec l'instance élue, le Conseil Régional, bien plus resserré depuis la mise en œuvre progressive de la «Régionalisation avancée».

Cette nouvelle gouvernance des Régions encourage à évoluer de concert avec les instances élues, la société civile, et plus largement tous les acteurs du développement, en particulier dans la dimension humaine. Le Coaching Territorial, approche participative et concertée des problématiques communes, précisément orientée vers l'obtention de résultats concrets, voire mesurables, dans des délais appropriés, est une méthode nouvelle répondant à ce contexte nouveau.



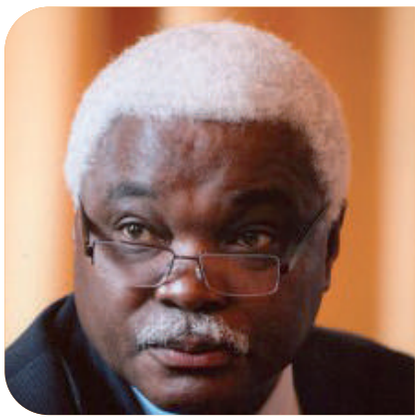
A Oujda, la Wilaya

C'est un accompagnement des acteurs qui repose sur leur volonté partagée d'aboutir à des solutions d'intérêt général : en ce sens, il ne pouvait que mobiliser la Wilaya et retenir son attention.

La formation délivrée au service des fonctionnaires de la Wilaya les a très largement satisfaits ; plus de 80% déclarent qu'elle correspondait à leurs attentes et pratiquement autant affirment que les acquis leurs seront utiles dans leur pratique professionnelle. Nul doute que l'impact de la formation au Coaching Territorial se fera sentir durablement, en particulier sous l'angle des synergies mises en place avec les autres acteurs du développement régional. Il faut s'en féliciter et remercier nos partenaires, en tout premier lieu CGLU-Afrique et l'Agence de l'Oriental qui ont permis cette remarquable avancée.

Pour aller plus loin encore, il nous faudra rester mobilisés pour la mise en œuvre des politiques d'accompagnement des acteurs et attentifs à évoluer en harmonie avec l'ensemble des composantes de la dynamique régionale.
La Wilaya de l'Oriental y est prête.

Mohamed MHIDIA
Wali de la Région de l'Oriental



Le Coaching Territorial, expérience et perspectives ?

Jean Pierre ELONG MBASSI
Secrétaire Général, CGLU-Afrique

L'auteur est associé à une vision territoriale du développement, où les lieux, l'espace, et leur organisation sont des clés. Précurseur de l'approche territoriale, il s'est trouvé logiquement à la source du Coaching Territorial et, plus logiquement encore, au Maroc où se déploie la Constitution de 2011 et son principe majeur : la Régionalisation avancée. CGLU-Afrique, dont il est un moteur, agit ici en terrain favorable.

Le Coaching Territorial a été imaginé comme une démarche spécifique d' accompagnement de la mise en œuvre effective de la politique publique de la décentralisation, en vue de faire adopter aux acteurs concernés des comportements et attitudes pour passer d'une gestion centralisée à une gestion décentralisée des affaires publiques.

La mise en œuvre de toute politique nationale - la politique de décentralisation ne fait pas exception - doit prendre en compte l'interaction entre trois acteurs principaux que l'on peut considérer comme formant un triangle d'acier :

- au sommet, les responsables politiques, qui ont mandat de définir les choix de société et les moyens de les réaliser ;
- à l'un des angles de la base, les bureaucrates de l'administration et les experts, chargés de traduire les choix de politiques en arrangements légaux, institutionnels, techniques et financiers ;
- à l'autre angle, le reste de la société, que l'on appelle généralement la société civile, qui accepte, contribue ou s'oppose aux politiques et arrangements proposés.

Lorsqu'une politique publique se met en place, se nouent entre ces trois acteurs des interactions qui peuvent être soit positives, gage du succès de la politique, soit, la plupart du temps malheureusement, antagonistes, sinon conflictuelles, ce qui condamne la politique à l'échec.
Il convient donc de se demander, à l'entame de la mise en œuvre de toute politique publique, si les acteurs concernés agissent dans l'intérêt général du pays ou s'ils poursuivent leurs intérêts particuliers.
Pour y voir clair, trois exigences doivent être respectées :

- avoir une bonne connaissance des acteurs concernés et de leurs intérêts connus ou cachés ;
- évaluer la capacité du système à réguler les comportements des acteurs ;
- comprendre la nature des institutions en présence, leur histoire, leur culture, et leur influence.

Il est nécessaire de regarder la configuration des acteurs qui définissent les politiques nationales et ceux qui participent à leur mise en œuvre. La plupart du temps, les politiques, même correctement définies, ont du mal à se réaliser à cause des comportements et attitudes des acteurs qui devraient se mobiliser pour leur réalisation. De la manière dont interagissent politiciens, technocrates-experts et société civile, dépend le succès ou l'échec des politiques publiques, y compris celle de la décentralisation.
Il convient en conséquence de définir pour chaque politique quelles interactions sont désirables pour avoir les résultats attendus de leur mise en œuvre. Au fond, les politiques réussissent, sont perverties ou échouent, de manière générale du fait du comportement et de l'attitude des acteurs impliqués dans leur définition et leur mise en œuvre.

Le Coaching Territorial a été conçu en réponse à ce facteur humain des politiques publiques. Il se donne pour objectif d'accompagner les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique

publique de la décentralisation qui est en cours pratiquement dans tous les pays africains. Dans le cadre de la mise en œuvre de la «Régionalisation avancée» au Maroc, le Coaching Territorial voudrait contribuer au développement des interactions positives entre acteurs pour qu'ils adoptent des comportements et attitudes nouvelles par rapport à leur implication dans la gouvernance et le développement de leur territoire. Il centre l'attention sur la dimension comportementale des processus de gouvernance et de développement.
Au plan méthodologique le Coaching Territorial comporte cinq étapes.

Etape 1 : Réaliser un diagnostic de la dynamique humaine du territoire à travers la connaissance des acteurs et la compréhension des raisons qui freinent la collaboration ou empêchent les interactions positives entre eux. Cette étape est matérialisée par la production du «sociogramme du territoire», représentation schématique des institutions et organisations qui interviennent sur le territoire et de leurs interactions, ainsi que des relations de collaboration ou de conflit qu'elles entretiennent.

Etape 2 : Créer un espace de rencontre ouvert à tous les acteurs identifiés dans le sociogramme, sans exclusive, où ils participent de manière égale. Cet espace prend la forme de l'«atelier de synergie». Son but est de faire en sorte que les acteurs prennent connaissance du sociogramme territorial et le commentent. Généralement, l'atelier amène les acteurs à se connaître, à apprendre à s'écouter et à se respecter. L'atelier de synergie débouche normalement sur la mise en place d'un cadre de concertation en vue d'organiser un dialogue structuré et constructif entre acteurs.

Etape 3 : Organiser un dialogue structuré entre acteurs. Ceci fait référence à l'adoption et l'application des règles du jeu concernant l'identification des enjeux et défis pour le développement du territoire, la prise en compte des intérêts contradictoires des acteurs, et la négociation en vue de la conciliation desdits intérêts. Le dialogue structuré donne lieu à l'adoption d'un protocole d'accord qui sanctionne les ententes entre acteurs. Ce protocole est co-signé par les responsables de la collectivité et les acteurs concernés. Il définit clairement les engagements de chacun, le calendrier de mise en œuvre, le chiffrage éventuel et les modalités de financement s'il y a lieu.

Etape 4 : Définir et mettre en œuvre un plan d'actions concertées entre acteurs. Ce plan d'actions concertées résulte de l'exercice de planification stratégique conduit de manière inclusive et participative en application du protocole d'accord.

Etape 5 : Mettre en place une assistance technique aux collectivités territoriales et aux coachs territoriaux. Elle est fournie par le Centre d'Excellence en Coaching Territorial développé dans le cadre du Collège du Coaching Territorial au sein de l'Académie Africaine des collectivités territoriales mise en place par CGLU-Afrique. Une hotline animée par deux experts du Centre d'Excellence est installée pour répondre à des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du Coaching Territorial.

Le Programme du Coaching Territorial a démarré dans la Région de l'Oriental en juin 2014 par la signature du Protocole

La démarche de Coaching Territorial

PROCESSUS

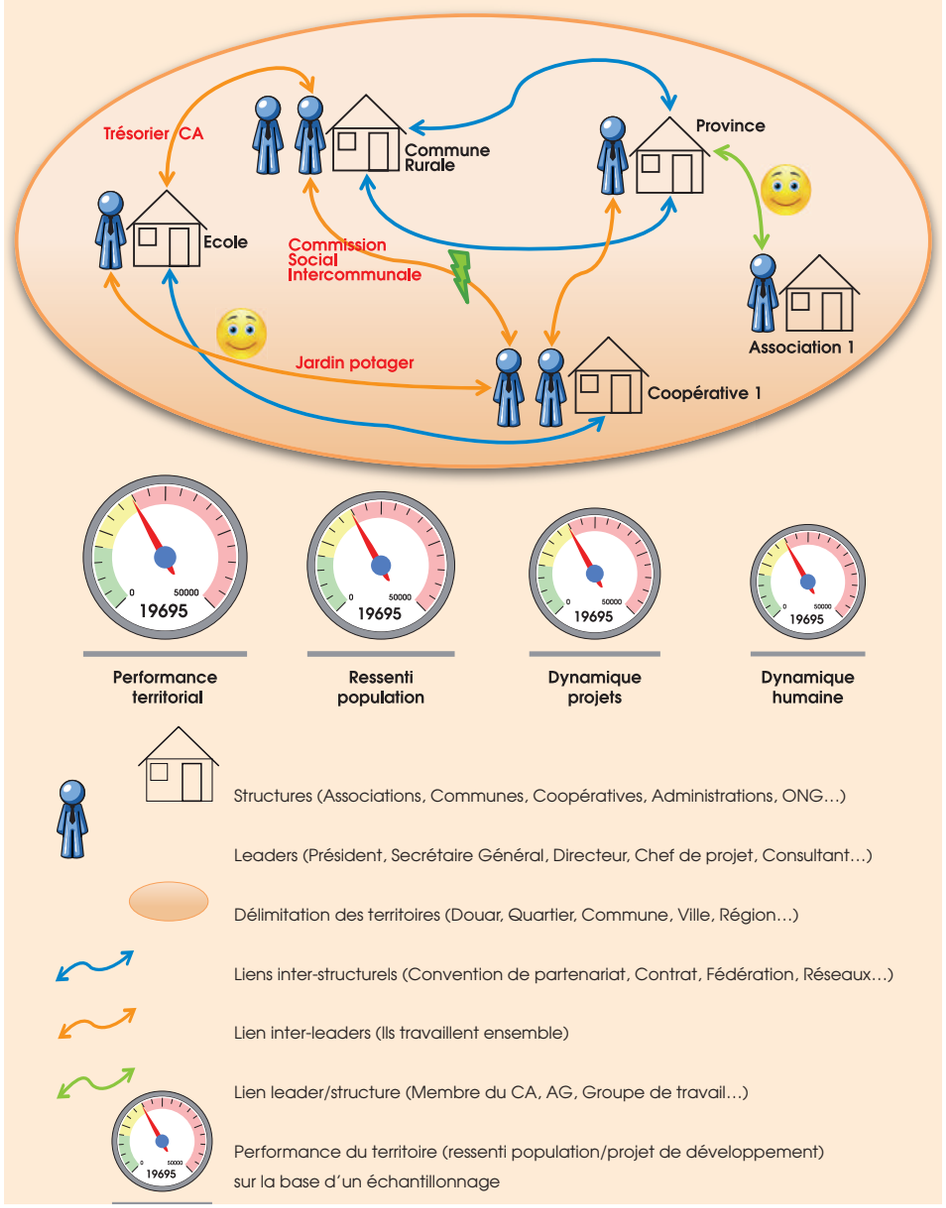
Résultats	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Effets
Diagnostic de la **dynamique humaine** du territoire	Le sociogramme certifié Un rapport d'interprétation validé du sociogramme territorial	• Meilleure connaissance des relations et conflits entre acteurs intervenant sur le territoire
Mise en **synergie** des acteurs intervenant sur le territoire	Organisation d'ateliers «synergie» en présence des acteurs identifiés dans le sociogramme, permettant d'établir la liste des priorités ressenties.	• Installation de la démarche + règles • Travail collaboratif entre acteurs • Identification des priorités d'action • Structuration des acteurs
Dialogue structuré entre les responsables des Collectivités Territoriales et les acteurs intervenant sur le territoire	Existence d'un protocole d'entente entre la Collectivité Territoriale et les acteurs concernés	• Engager les responsabilités de chacun pour passer à l'action • Ancrer durablement les processus et les actions sur le territoire
Plan d'actions sur les priorités identifiées et vérification des engagements	Existence d'un plan d'actions validé avec calendrier d'exécution	• Vérifier les engagements (temps, coûts, implications) • Veiller au suivi des engagements • Inviter les ressources humaines et techniques nécessaires (internes ou externes)
Appui technique du Programme Coaching Territorial aux collectivités et acteurs du territoire pour la mise en œuvre du plan d'action	Existence d'une hotline téléphonique Interventions ponctuelles	Offrir une solution opérationnelle aux acteurs locaux pour qu'ils puissent poser toutes les questions, soulever des problèmes, idées… liés aux interventions en cours dans leurs territoires.

> Approches & Démarche



Forum de sensibilisation : une abondante et attentive participation

Le principe du Sociogramme Territorial



d'Entente entre le Conseil Régional de l'Oriental et CGLU-Afrique. L'Agence de l'Oriental l'a rejoint, soutenu et dynamisé à partir de mai 2015. Ce protocole de base a été complété par 16 conventions signées avec les collectivités régionales de l'Oriental.

Pour s'assurer de bonnes chances de réussite de la démarche, CGLU-Afrique a nommé en juillet 2014 un Directeur du Programme Coaching Territorial avec résidence à Oujda.

Compte tenu de la nouveauté de la démarche, il a fallu entreprendre un important travail de sensibilisation au niveau du Conseil Régional, des autres collectivités territoriales, et des organisations de la société civile, sur l'importance et l'urgence de «*changer les anciennes procédures pour adopter et des comportements et des mentalités nouvelles*», conformément aux prescription de la politique de «Régionalisation avancée». Ce travail de sensibilisation a touché directement près de 1 500 participants aux Forums de sensibilisation organisés à Nador, Taourirt, Jerada, Driouch, Bouarfa, Berkane, Oujda.

L'effort le plus important du Programme a porté au cours de ces deux années sur la formation en Coaching Territorial. Sur la base d'un appel à candidatures lancé en novembre 2014, 28 candidats ont suivi la formation, un cycle de formation dispensé de décembre 2014 à novembre 2015, pour 30 journées de formation en présentiel, complété par les interventions en accompagnement des collectivités territoriales sur le terrain, autour de thématiques ayant émergé comme prioritaires à la suite des ateliers de synergie. La formation a été encadrée par des coachs certifiés avec qui CGLU-A a conclu des contrats de prestation à des prix préférentiels. A l'issue de la formation 21 coachs territoriaux ont été retenus. Les démarches sont en cours pour obtenir leur certification internationale.

La Région de l'Oriental est désormais armée pour faire bénéficier toutes les collectivités territoriales de la Région des acquis du Coaching Territorial et pour approfondir et diversifier les inter-

ventions de cette démarche de mise en synergie entre autorités locales et sociétés civiles.
Par contre, il faut reconnaître que les services de l'Etat n'ont pas bénéficié de l'attention qu'ils auraient méritée dans l'organisation des interactions entre les acteurs intervenant sur le territoire. Pour revenir au triangle évoqué précédemment, le Programme de Coaching Territorial a su traiter correctement les relations entre les politiques et les sociétés civiles au niveau des territoires, mais il a beaucoup moins bien abordé les interactions entre technocrates et autorités locales, d'une part, et technocrates et sociétés civiles, d'autre part. Cet aspect mérite plus d'attention dans la mesure où le poids des cultures et procédures technocratiques est prépondérant dans la mise en œuvre effective des politiques publiques. Il sera crucial dans l'objectif annoncé d'accompagner la mutation d'une gestion centralisée à une gestion décentralisée de l'Etat.


Le Comité de Suivi au travail

CGLU-Afrique souhaite que l'expérience de la Région de l'Oriental soit enrichie de cette nouvelle dimension, pour la préparer à passer à l'échelle de l'ensemble du Maroc, puis à préparer les conditions d'une diffusion dans l'ensemble du continent africain, où près de 15 demandes de partage de l'expérience du Coaching Territorial ont été présentées aux autorités de la Région de l'Oriental et du Royaume du Maroc, à l'occasion du dernier Sommet Africités en décembre 2015 à Johannesburg, en Afrique du Sud.

Pour mieux connaître CGLU-Afrique

Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLU-A) est l'organisation faîtière et la voix unie assurant la représentation des collectivités territoriales du continent africain. CGLU-A rassemble les 40 associations nationales de collectivités du continent, ainsi que 2 000 villes de plus de 100 000 habitants. À travers ses membres, CGLU-A représente environ 350 millions de citoyens africains.
CGLU-A est Membre fondateur de l'organisation mondiale des Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), dont elle est la section régionale pour l'Afrique. CGLU-A a son siège à Rabat, où elle jouit du statut diplomatique en tant qu'organisation internationale panafricaine.

La vision de CGLU-A est de «*contribuer à l'unité et au développement de l'Afrique en partant des territoires*». Ses principaux objectifs sont :

- promouvoir la décentralisation en Afrique et la reconnaissance des collectivités territoriales comme un niveau de gouvernance publique autonome, distinct et complémentaire du gouvernement national ;
- soutenir la création et le renforcement des capacités des associations nationales des collectivités territoriales et de leurs membres, pour de meilleurs services aux populations et l'engagement d'un dialogue structuré avec les gouvernements nationaux et les autres parties prenantes sur la mise en oeuvre de la décentralisation ;
- mobiliser le dynamisme des collectivités territoriales du continent pour contribuer à la transformation de «l'Afrique des Nations» en «Afrique des Peuples» ;
- appuyer la coopération entre collectivités territoriales, en particulier la coopération décentralisée transfrontalière, en vue de favoriser l'intégration régionale, assurer une meilleure gestion des flux migratoires, et contribuer à la prévention et à la gestion des conflits ;
- organiser l'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre collectivités africaines et avec des collectivités d'autres régions, et mettre en place tous les trois ans la plus importante plateforme panafricaine de dialogue sur la décentralisation et la gouvernance locale, le Sommet Africités.

Les instances de CGLU-A :

- l'Assemblée Générale, organe suprême de l'organisation réunissant l'universalité des membres, qui se réunit tous les 3 ans ; elle élit les membres du Conseil Panafricain des collectivités territoriales ;
- le Conseil Panafricain des collectivités territoriales est l'organe chargé de la supervision de l'organisation entre les réunions de l'Assemblée Générale ; il se réunit une fois l'an et comprend 45 membres (9 pour chaque région d'Afrique) qui représentent l'Afrique au Conseil Mondial de CGLU ;
- le Conseil Panafricain élit les membres du Comité Exécutif et de la Présidence de CGLU-A ;
- le Comité Exécutif est l'organe politique de direction de CGLU-A ; il comprend 15 membres (3 pour chaque région d'Afrique), réunis au moins 2 fois l'an, qui représentent l'Afrique au Bureau Mondial de CGLU ;
- la Présidence est la représentation politique de CGLU-A, avec 5 membres (1 par région d'Afrique) parmi lesquels est élu le Président de CGLU-A ;
- le Secrétariat Général est l'organe administratif et comptable de CGLU-A, chargé de sa gestion quotidienne et situé au siège de l'organisation.

Le Secrétariat Général inclut des bureaux régionaux placés sous la responsabilité d'un Directeur Régional. Trois fonctionnent actuellement : Accra, Ghana, pour l'Afrique de l'Ouest, Arusha, Tanzanie, pour l'Afrique de l'Est et Pretoria, Afrique du Sud, pour l'Afrique australe. Le bureau régional de N'Djamena, Tchad, pour l'Afrique centrale, est en cours de mise en place.
CGLU-A compte également en son sein le Réseau des Femmes Élues Locales d'Afrique (REFELA) qui en est la Commission permanente pour l'égalité des genres.

La Présidence de CGLU-A est assurée (2016-2018) par la Ville de Dakar, Sénégal, représentée par son Maire, M. Khalifa Ababacar Sall. La Présidence de REFELA est assurée par la Ville de Bagangté, Cameroun, représentée par son Maire, Mme Célestine Ketcha Courtes.
Le Secrétaire Général de CGLU-A est M. Jean Pierre Elong Mbassi, de nationalité camerounaise.



«L'amélioration de la gouvernance de nos pays n'a pas de prix»

Khalifa SALL,
Ancien Ministre, Maire de Dakar

Khalifa Sall est Maire de Dakar, la capitale sénégalaise, depuis 2009, et à ce titre Président de CGLU-Afrique. Sa lecture de l'évolution de la gestion des territoires est à l'échelle continentale, technique et culturelle à la fois. Homme d'expérience et de sagesse, il note l'évolution des cadres d'action comme celle des aspirations. Son action illustre sa compréhension du sens de l'Histoire et l'accompagne.
Un témoignage et une vision progressiste, dans la nécessaire sérénité.

Monsieur le Maire que pensez vous de la démarche du Coaching Territorial mis en oeuvre dans la Région de l'Oriental au Maroc ?

J'estime que c'est le genre d'approches innovantes dont l'Afrique a besoin pour changer en mieux la manière dont sont gérées les affaires publiques. Si j'ai bien compris, il s'agit d'accompagner les acteurs à adopter des comportements nouveaux face aux défis que leur pose le passage d'une gestion centralisée vers une gestion décentralisée de l'Etat. Cette question est à l'ordre du jour dans tous les pays africains qui mettent en oeuvre la politique publique de la décentralisation. C'est donc avec beaucoup d'intérêt que nous suivons cette expérience.

Cela fait deux ans que cette démarche est en cours d'expérimentation et il ne semble apparemment pas y avoir d'évaluation de ses résultats sur le terrain. N'est ce pas un risque que ce soit encore une fois une de ces innovations sans réel impact sur la vie des gens ?

Je ne partage absolument pas cet avis. Souvenez vous de l'adage qui dit qu'une chèvre longtemps attachée par une corde à un arbre ne bouge pas de sa place même si on enlève la corde qui l'attachait à l'arbre. Pendant près d'un demi-siècle les Africains ont vécu sous des systèmes centralisés où toute prise d'initiatives en dehors des services de l'Etat était considérée comme une défiance par rapport aux autorités publiques.

La décentralisation apporte une donne nouvelle, puisqu'elle dédouble la figure de l'autorité publique, qui a désormais deux faces également légitimes : une face nationale et une face locale au sens large englobant toutes les échelles de gouvernance infra-nationales. Elle implique également d'enrichir la démocratie représentative par la mise en place de mécanismes de démocratie participative favorisant l'implication des citoyens à la gestion des affaires publiques.
En d'autres termes, la décentralisation met tous les acteurs concernés en situation d'apprentissage de nouveaux comportements par rapport à la gestion décentralisée : Etat et administrations centrales, collectivités territoriales, société civile sous toutes ses formes. Cet apprentissage a besoin d'être accompagné dans la durée, pour que petit à petit les acteurs apprennent à s'ajuster à leurs nouveaux rôles et à développer entre eux de nouvelles relations de confiance et de respect mutuel.

Deux années de Coaching Territorial ne me semblent pas suffisantes pour internaliser ces nouvelles postures et interactions. Je comprends du reste que c'est ce besoin d'accompagnement dans la durée qui justifie le choix de promouvoir la formation d'un vivier de Coachs Territoriaux au service du Conseil Régional, des collectivités territoriales, et des sociétés civiles de la Région. Et puis les échos que nous avons font partout état d'un réel engouement pour cette démarche de la part des élus comme de la société civile. Il semble même y avoir quelque ressentiment de la part des représentants de l'Etat qui s'estiment oubliées dans la démarche.

N'est ce pas là un premier résultat patent de la bonne perception et réception du Coaching Territorial sur le terrain ?

Il reste quand même que la mise en oeuvre de cette démarche est coûteuse en temps et en argent. Le Conseil Régional de l'Oriental a investi près de 1,8 million de Dirhams sur la période triennale 2014/2016, et devra sans doute investir encore pour continuer à faire bénéficier les autres collectivités de la Région qui n'ont été intégrées au cours de la présente phase de mise en oeuvre du Coaching Territorial. Les Communes incluses dans le Programme contribuent également pour l'accueil des missions de coaching sur le terrain. Sans compter les apports importants de CGLU-Afrique et d'Echos Communication, qui prennent en charge la rémunération du Directeur du Programme et celle des Coachs professionnels impliqués dans les formations et l'assistance technique. Pensez-vous un tel effort soutenable et à la portée des pays africains vu leurs moyens actuels ?


Dakar vue du ciel, à la conquête de son hinterland de proximité

Votre constat est juste. Le Coaching Territorial tel que mené dans la Région de l'Oriental peut sembler coûteux en temps et en argent. J'aimerais quand même tempérer cette appréciation pour plusieurs raisons. D'abord, c'est une démarche inédite au monde, ce qui nécessite un fort investissement intellectuel car, en l'espèce, il n'y a nulle part de prototype qu'il s'agit simplement d'adapter. En partant pratiquement de zéro, on est en réalité dans une phase de recherche-développement, et tout le monde sait que la recherche-développement coûte cher. C'est la raison pour laquelle CGLU-A et Echos Communication ont choisi de s'y investir de manière substantielle.
Deuxièmement, étant moi-même gestionnaire de fonds publics, je peux vous assurer que le Conseil Régional de l'Oriental et les collectivités territoriales concernées ne se sont pas lancés dans cette aventure sans avoir conclu que le bilan coût / bénéfice était favorable. Le fait que la nouvelle équipe dirigeante installée au Conseil Régional depuis les dernières élections de septembre 2015 sous la Présidence de M. Boui, ait accepté de poursuivre le Programme de Coaching Territorial atteste de l'évaluation positive qu'elle fait de l'apport dudit Programme dans la Région.
Par ailleurs, je suis d'avis que l'amélioration de la gouvernance de nos pays n'a pas de prix. Essayez d'évaluer les conséquences de la mauvaise gouvernance dans la vie de l'Africain ordinaire en termes de détérioration de ses conditions de vie, de perte d'estime de soi, de perte du sens de l'intérêt général entraînant une crise de gouvernabilité dans la plupart des pays, et vous mesurerez qu'on n'investit pas assez dans ce genre de démarches qui permettent de rétablir la confiance entre les citoyens et les gouvernants, au fondement de la légitimité de la puissance publique, et du fonctionnement de l'Etat de droit.

Un dernier mot ?

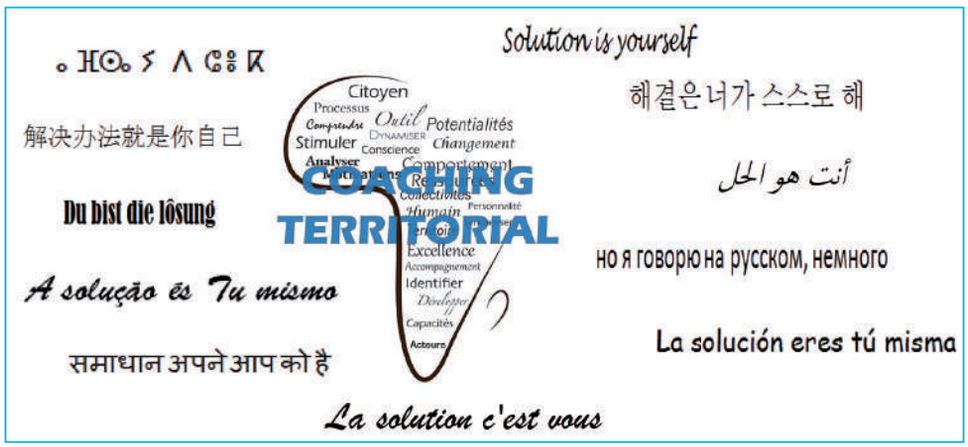
Permettez-moi de saluer pour terminer la clairvoyance des autorités marocaines pour avoir accepté le pari de l'innovation dans un domaine si crucial pour le destin de nos pays.
J'ai vu lors du Sommet Africités tenu à Johannesburg fin novembre / début décembre 2015, combien de nombreux pays africains se sont montrés attentifs à la démarche de Coaching Territorial menée dans la Région de l'Oriental au Maroc.
J'ai également vu la même attention et curiosité manifestées par les autres Régions marocaines présentes au même Sommet Africités. Je pense en conséquence qu'il est temps d'envisager d'organiser une grande rencontre de partage de l'expérience du Coaching Territorial en vue de bâtir un vrai programme de coopération Sud-Sud autour de cette démarche.



Coaching Territorial
Mise en œuvre d'une idée originale dans un contexte renouvelé

Gauthier BRYGO
Directeur du Programme

Acteur sans frontière, l'auteur est l'un des initiateurs du Coaching Territorial, dont il dirige le Programme dans l'Oriental. Acteur associatif, la construction d'un monde juste et équitable guide son parcours. Acteur compétent, il opère ici la rencontre entre ses deux formations principales : le développement des territoires et le management des équipes. Acteur investi, il fait œuvre en inventant son métier.



Le Coaching Territorial est le fruit d'une maturation, l'aboutissement d'un cheminement débuté au Maroc. De l'idée à sa matérialisation en méthodes et outils, en passant par les questionnements soulevés par l'honnêteté intellectuelle, on bâtit une démarche qu'il devient possible de tester, puis d'expérimenter à l'échelle d'une Région, celle de l'Oriental en l'occurrence, où le Programme se développe maintenant depuis deux ans.

Une idée innovante en plein essor de la «Régionalisation avancée»

Un constat d'abord validé auprès de certaines Communes : le développement peut ne pas être au rendez-vous malgré de forts moyens mobilisés, y compris parfois l'apport de coopérations étrangères, lorsque surviennent des défaillances de dialogue entre la Commune, les services de l'Etat et d'autres parties prenantes sur le territoire communal. Le facteur humain, à travers le comportement des acteurs impliqués, pourrait donc expliquer les impasses constatées.
L'approche neurocognitiviste et comportementale montre que nos modes mentaux expliquent notre capacité à dialoguer et nos attitudes de confiance ou méfiance. Nos décisions sont alors influencées par notre état de stress au moment de la prendre. Connaître le fonctionnement de notre cerveau est donc la clé des décisions raisonnables et éclairées. Cette approche pouvait-elle permettre d'accompagner les élus dans l'exercice de leur mandat, avec les méthodes idoines, dans le nouveau contexte de démocratisation et décentralisation des pouvoirs en cours d'installation en Afrique ?
CGLU-Afrique s'est emparé de la question après un double constat d'évolutions :

- la composition des assemblées territoriales est de plus en plus multi-partisane, ce qui privilégie la maîtrise des aptitudes à la gestion des conflits, la médiation, la concertation, le rapprochement des intérêts concurrents, alors que l'autorité cède le pas au leadership de conviction et de mobilisation ;

• la société civile est plus attentive à la gestion des collectivités, moins soumise aux leaders, ce qui oblige à la mise en place de plateformes de dialogue, avec des innovations institutionnelles, et d'outils et méthodes de démocratie participative auxquels les leaders locaux sont souvent non préparés.

Les populations sont plus exigeantes et leurs attentes peuvent être en décalage avec les ressources limitées des budgets locaux. Le lien entre les impôts acquittés et les ressources budgétaires des collectivités crée des tensions entre acteurs locaux et élus. La durée limitée du mandat est un autre problème, qui freine l'engagement sur des objectifs de développement à long terme, ce qui ne peut être dépassé que par le partage d'une vision avec l'ensemble de la population garantissant la continuité des actions. Ces exemples relèvent bien du facteur humain.
Ce genre de constats a poussé CGLU-Afrique à tenter d'explorer comment appliquer aux territoires les démarches du coaching développées en entreprise pour sortir des impasses et impossibilités de dialogue, ou encore mobiliser l'intelligence collective pour conduire les changements nécessaires. Pour les collectivités, il s'agissait de gestion des changements nécessaires à leur développement durable. A cette différence s'en ajoutait une autre, toute aussi décisive : les attentes du monde de l'entreprise et celles des collectivités territoriales sont fondamentalement différentes, dans leurs objectifs, leurs échéanciers, leurs modes d'évaluation et de reddition des comptes, leurs modes de leadership aussi.
Plusieurs partenaires se sont mobilisés pour effectuer le travail théorique et méthodologique, des institutions et des experts appelés à donner corps aux outils à mettre en place :

• le Ministère de l'Intérieur, notamment la Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques ;
• l'INDH ;
• l'Association Marocaine des Présidents des Conseils Communaux ;
• l'ONG belge Echos Communication ;
• le Réseau Marocain d'Economie Sociale et Solidaire ;
• des experts, comme feu le Professeur Hassan Zaoual, de l'Université du Littoral Côte d'Opale (Dunkerque, France) ou le consultant Dominique Linossier ;
• une équipe de sept coachs marocains mobilisée par CGLU-Afrique.

Les spécificités des attentes et des cibles conduisaient à donner un intitulé propre à la démarche. Ce fut : Coaching Territorial. Ses outils ont été développés :

• le sociogramme territorial ;
• l'atelier de synergie ;
• le dialogue structuré ;
• le plan d'action ;
• le centre d'excellence, pour assister les acteurs engagés dans le process.

Dès lors, le Coaching Territorial pouvait être testé en vraie grandeur.

Une vraie opportunité : les demandes de collectivités territoriales marocaines

Au Maroc, plusieurs collectivités territoriales ont souhaité être accompagnées pour améliorer leurs relations avec leurs sociétés civiles, ce qui a permis de vérifier la robustesse de la démarche. Les permiers résultats ont été présentés au Congrès Mondial CGLU-Afrique 2013.

modules de formation au Coaching Territorial

• Les basiques du Coaching.
• SPIR, 5S, entretien du Coaching, et le SMART.
• Régionalisation avancée, «Compétitivité et attractivité du territoire».
• Le sociogramme territorial.
• L'organisation comportementale, ombres, angles morts.
• Intelligence territoriale, intelligence émotionnelle et dialogue structuré entre parties prenantes.
• Stratégies d'apprentissage, niveau de maîtrise, peurs et saluts (Enneagramme).
• Peurs liées aux changements, détecter les techniques d'auto-sabotage et stratégies d'échec.
• Coaching des pensées limitantes (drivers, jugement, préjugés).
• Coaching de l'estime de soi et confiance en soi.
• Dynamique et performance territoriales.
• Ethique et déontologie du Coaching.

Pour la première fois à cette échelle, une Région, celle de l'Oriental, s'est déclarée intéressée. Le Premier Forum du Coaching Territorial tenu à Oujda le 22 mai 2015 a réuni les acteurs institutionnels régionaux (Conseil Régional, Agence de l'Oriental) avec l'appui de la Wilaya de l'Oriental, autour du projet présenté par CGLU-Afrique.



Novembre 2014, présentation du Programme de Coaching Territorial à Oujda

Volonté politique et ancrage régional

La volonté politique est nécessaire : elle place la question du développement au dessus des contingences électorales. L'engagement des Présidents des Conseils Communaux et du Conseil Régional, pourtant à la veille des élections locales, a placé le Programme sur une trajectoire pérenne au delà du changement de nombreuses équipes locales.
L'appui constant de la Wilaya a permis de développer des relations de confiance entre administrations et collectivités territoriales. Cela était nécessaire, sans aller de soi.

Un groupe d'experts coachs pour lancer la dynamique

Un groupe d'experts a été constitué, prêt à se mobiliser pour partager les outils du Coaching Territorial dans l'Oriental. Les coachs marocains certifiés sont venus chaque mois à Oujda pour donner des formations, tenir des ateliers, partager leurs riches expériences.
Par ailleurs, une équipe opérationnelle de coordination a été constituée pour piloter le Programme au quotidien. Plusieurs fonctionnaires ont été mis à disposition par le Conseil Régional : leurs apports se sont révélés cruciaux par leur connaissance des rouages administratifs et des nouvelles réglementations régissant les collectivités.
A leurs côtés, une dizaine d'étudiants de la Région ont intégré l'équipe, participé aux réalisations et accru ainsi leur expérience. Ils mènent en particulier des enquêtes de terrain, s'occupent de communication, et se sont ouverts aux grandes thématiques régionales.

Constituer un Comité de suivi régional et former les futurs coachs

Un Comité de Suivi régional a été mis en place, avec les partenaires déjà cités et les autres instances régionales (CRI, Entraide Nationale, Université Mohammed 1er, etc.). Il se réunit autant que de nécessaire pour partager les idées et les informations et mettre les efforts en synergie. Identifier les futurs coachs territoriaux pour les former fut la première priorité de l'équipe de coordination. 200 demandes s'étaient déclarées après appel à candidatures, dont 60 ont été sélectionnées pour un entretien individuel avec les coachs formateurs. 28 candidats ont été retenus pour débuter leur formation dès décembre 2014.

Une sélection interne de mi-parcours en mai 2015 a permis à 21 candidats de poursuivre la formation (encore en cours actuellement). Le parcours des apprentis coachs territoriaux alterne des modules de formation et des missions (2 à 3 jours) dans des collectivités territoriales de la Région pour passer à la pratique (boîte à outils du coach territorial) sur des thématiques choisies par le territoire d'accueil (16 Municipalités et Communes, de toutes les Provinces).

La participation des Communes et de la société civile

Depuis 2014, des Présidents de Conseils Communaux ont souhaité participer au Programme et accueillir un coach territorial. Pour chaque collectivité candidate, un protocole d'entente est signé avec les partenaires du Programme et soumis au Conseil Communal. Les thématiques objet de l'exercice de Coaching Territorial sont choisies lors du visite de terrain dans la Commune, avec la participation des associations de la société civile et du Conseil.
Pour sensibiliser la société civile, des Forums ont été organisés dans chaque Province de la Région, exposant la démarche de Coaching Territorial.
Près de 1 000 participants au total ont pris part aux Forums en 2015. L'opération sera renouvelée en 2016 pour impliquer toutes les forces vives des territoires dans la réflexion sur le Plan Régional de Développement de l'Oriental.

Les prochains défis

Trois principaux défis pour les responsables et partenaires du Programme :

- lancer la caravane itinérante du Coaching Territorial (voir article dédié pp. 52-53) à travers l'Oriental, d'autres Régions du Maroc, voire d'autres pays ;
- utiliser le Coaching Territorial comme un outil innovant de développement économique local et d'attractivité des territoires ; augmenter la participation des acteurs économiques dans le Coaching Territorial ;
- positionner la Région de l'Oriental comme une locomotive du Développement Humain Durable au niveau des territoires, avec un potentiel de coopération vers les autres Régions du Maroc et les autres pays d'Afrique dans le cadre de la coopération Sud-Sud.

Quelques chiffres d'impact

Les médias ont permis un contact avec le Programme à plus de 500 000 personnes. Directement, 500 personnes ont été impliquées dans la Région et 1 500 ont participé aux différents évènements. 2 109 journées de formation x participants ont été délivrées et 845 questionnaires d'évaluation remplis et traités. Dans les 7 Provinces de l'Oriental, 16 Municipalités et Communes ont été impliquées.

Les objectifs et Impacts du Programme

- Créer et animer autant que possible des synergies / espaces de débats entre acteurs locaux, en l'occurrence les élus, la société civile et les autorités locales.
- Mobiliser ces acteurs autour d'une thématique spécifique en vue de résoudre un problème ou promouvoir le développement durable du territoire et particulièrement le développement de la Région de l'Oriental au Maroc.
- Centrer l'attention sur la dimension comportementale (coaching) afin que chaque acteur adopte des attitudes favorables à l'instauration d'un dialogue constructif et valorisant l'apport de tous avec une attention particulière sur l'approche genre.
- Mobiliser en priorité les ressources et les forces vives des territoires dans une démarche de proximité.
- Au final, participer à accroitre la capacité des institutions de l'Etat (qu'elles soient nationales, régionales ou locales) à adapter leurs attitudes, procédures et actions, à la nouvelle gouvernance décentralisée, et développer leurs capacités pour accompagner les collectivités territoriales et l'ensemble des acteurs dans ce nouvel environnement de la gouvernance publique dessiné par la Constitution de 2011.



La migration, alliée du développement local

Ana FONSECA,
Cheffe de Mission
Organisation Internationale pour les Migrations

«Migration et Développement» reste un sujet-clé autant que récurrent. Oriental.ma y consacra un numéro. L'OIM s'associe au Programme Coaching Territorial et fait du sujet l'une des thématiques abordées par les Communes impliquées. Son accompagnement, sollicité, traduit son expertise. Figuig, cas exemplaire, en est l'illustration.

La migration est devenue une tendance de fond qui se complexifie à mesure qu'elle se globalise. Cela exige donc des dialogues constants et renouvelés à l'échelle internationale, à l'échelle centrale (ou nationale), mais également à l'échelle locale. Tout ceci afin d'échanger et d'appliquer les meilleures pratiques en matière de migration, mais aussi de développement.

De par son histoire et sa situation aux portes de l'Europe, le Maroc présente un profil migratoire pluriel. Il est non seulement un pays d'origine, mais également de transit et reconnu, depuis peu, comme un pays de destination. Il compte une diaspora importante[1] qui maintient un lien fort avec son pays d'origine, mais accueille aussi de nombreux migrants et migrantes. Ce profil migratoire est complété par des migrations internes, plus ou moins importantes en fonction des Régions, selon leur dynamisme et leur attractivité.
Malgré un contexte institutionnel national de plus en plus engagé, les stratégies nationales trouvent des difficultés à exercer un véritable impact sur les territoires.

Parallèlement, les territoires marocains sont confrontés à des réalités concrètes et quotidiennes qui les situent en première ligne et posent des défis de taille aux gestionnaires de la chose locale. Souvent, ce sont les territoires qui vivent les conséquences économiques, sociales et environnementales de la migration.



Au Maroc, la migration reste d'actualité

La migration, défi et opportunité pour les territoires marocains

Si la migration est importante à prendre en compte pour l'élaboration des politiques publiques à l'échelle nationale, elle l'est tout autant à l'échelle territoriale. C'est en effet au niveau des territoires que se font ressentir les causes et les effets de la migration, défis permanents que doivent relever les responsables et acteurs locaux et, en première position, les élus locaux.

Au Maroc, cette analyse se justifie d'autant plus que la Régionalisation avancée est à l'aube de son premier mandat.
Les collectivités territoriales, du fait de leur rôle d'animation du développement local et auprès de la société civile, mais aussi de leur connaissance et de leur proximité du territoire, sont des acteurs-clés pour territorialiser les stratégies nationales, mais également pour contribuer à la fabrique de politiques publiques adaptées et efficientes, notamment par la gestion et la collecte de données. Ceci à condition qu'elles bénéficient d'un appui institutionnel, que leurs capacités soient renforcées de manière adéquate et ciblée,

et qu'elles soient dotées d'outils. Cela suppose également que les Conseils Régionaux s'approprient la marge de manœuvre offerte par leurs nouvelles compétences.
C'est pour répondre à ce besoin d'accompagnement que l'OIM s'est engagée dans l'Initiative Conjointe pour la Migration et le Développement (ICMD), programme global conjoint mis en œuvre par le PNUD, l'OIM, le CIF-OIT, l'ONU Femmes, le HCR, le FNUAP et l'UNITAR, financé par la Commission européenne et l'Agence suisse pour le développement. L'ICMD a pour vocation la promotion de la migration en faveur du développement local. Elle est mise en œuvre à l'échelle globale dans huit pays[2], permettant la mise en réseau d'initiatives, de collectivités locales et d'expert-e-s sur les questions relatives à la migration et à sa gestion à l'échelle locale[3].



Migration saisonnière vers l'Espagne

Au Maroc, l'ICMD intervient actuellement dans trois Régions : l'Oriental, le Souss-Massa et le Drâa-Tafilalet. Outre le soutien aux bonnes pratiques à l'échelle locale, l'ICMD a comme objectifs de renforcer les capacités des acteurs locaux et de les mettre en réseau pour favoriser l'intégration de la migration dans la planification locale. C'est par exemple dans ce cadre que les acteurs de Figuig ont pu rencontrer les partenaires des sept autres pays de l'ICMD au Centre de Formation de Turin (Italie) de l'OIT en juillet 2015, mais également que la Région du Souss-Massa et la Province de Carchi (Equateur) ont renforcé leur coopération décentralisée grâce à la thématique de la mobilité humaine, à l'automne 2015.

L'OIM, partenaire du Conseil Régional de l'Oriental

Depuis 2001, l'OIM Maroc ancre son action dans plusieurs Régions marocaines, parmi lesquelles l'Oriental a une place toute particulière. Avec le Souss, elle fait parties des territoires d'origine historiques de la diaspora marocaine, qui est par conséquent organisée dans un tissu associatif fort, mais elle est aussi un territoire de passage depuis plus d'une décennie. L'OIM y intervient bien sûr dans le cadre de l'assistance directe aux personnes et dans le domaine de la santé des migrants et des migrantes, mais également dans le cadre de sa composante «Migration et Développement local», précisément au sein de l'ICMD. Cet appui a tout d'abord comporté le soutien d'un beau projet intitulé «*Investissements et transferts de savoir-faire des migrants pour la relance de la polyculture dans la palmeraie de Figuig*[4]». Par la suite, l'OIM a mis l'accent sur le renforcement de capacités des acteurs locaux.

En juillet 2015, le Conseil de la Région de l'Oriental, CGLU-Afrique et l'OIM, ont décidé de s'engager ensemble dans un cycle de renforcement de capacités des acteurs locaux en matière de Migration et de Développement local, notamment via le Programme Coaching Territorial. Cet engagement s'est concrétisé les 16, 17 et 18 février 2016, au Campus du Savoir de l'Université Mohammed 1er d'Oujda, avec l'organisation de la première formation régionale de l'Oriental à l'attention de la nouvelle équipe du Conseil Régional et de leurs partenaires territoriaux en matière de migration et de développement. Cette formation, pour laquelle l'OIM a mobilisé une experte


Mme M. Boudraa, experte du CFT-OIT, dispense l'une des formations

du Centre de formation de l'Organisation International du Travail de Turin, a été dispensée à partir d'un outil nommé «Ma Boîte à Outils ICMD».
Au total, une trentaine de participant-e-s (dont une dizaine d'élus régionaux, provinciaux et communaux, des cadres du Conseil Régional, des coachs territoriaux, des services déconcentrés de l'Etat comme l'Agence de Développement Social et l'Entraide Nationale, la Commission Régionale des Droits de l'Homme, des associations locales, le MCMREAM et la DGCL) ont assisté de manière assidue à la formation et participé activement à la formulation d'idées innovantes pour l'Oriental pendant les travaux de groupe.


Remise des certificats aux personnes formées le 18 février 2016

L'ensemble des participant-e-s a en effet contribué à l'élaboration d'un plan d'action cohérent pour l'intégration de la migration dans la planification du développement de la Région.

La migration, au service d'un développement durable et inclusif

L'approche que l'OIM déployée dans le cadre de l'ICMD part de constats très simples. Tout d'abord, il est avéré que la migration, si elle bien gérée, peut être

«Ma Boîte à Outils ICMD»

Elaborée de manière participative en juin 2015 au CIF-OIT à Turin, Italie, lors d'une Académie organisée par l'ICMD, ce kit de formation offre des outils souples et complets pour les acteurs locaux (autorités locales, collectivités territoriales, société civile, associations de migrants, Universités, organisations internationales, etc.) sur la façon d'intégrer la migration dans la planification du développement local, afin de mieux exploiter le potentiel de développement des migrations.

Le contenu de la «Boîte à Outils» a été conçu en tant que réponse directe aux besoins spécifiques identifiés par les acteurs locaux et praticiens qui travaillent sur les questions de la migration et du développement. Cette trousse de formation couvre un large éventail de questions pratiques liées au développement local grâce à ses 6 modules. Le premier et principal module est obligatoire, alors que les 5 autres sont optionnels selon les divers intérêts des participants.

La «Boite à Outils» contient aussi une série de bonnes pratiques identifiées, une liste de ressources et cours supplémentaires ainsi qu'une série de ressources-clés sélectionnées par les partenaires de l'ICMD, chacun pouvant apporter un soutien supplémentaire et des conseils aux acteurs locaux dans leurs efforts en Migration et Développement.



De g. à d., M. Mesbahi, Vice-président du Conseil Régional de l'Oriental, M. Goujri, SG de la Préfecture, M. Benkaddour, Président de l'UMP et Mme Fonseca, lors du lancement de la formation «Ma Boîte à Outils ICMD», le 16 février 2016.

une véritable opportunité pour le développement. D'autre part, au niveau local, les collectivités territoriales sont des acteurs essentiels pour stimuler, animer et coordonner l'intégration de la migration au service du développement.

La migration, à l'échelle locale, peut donc être perçue comme un moyen



Page d'accueil du site www.migration4development.org

d'appréhender le développement territorial de manière durable et inclusive. En effet, l'approche «Migration et Développement local» promue par l'ICMD permet de révéler que, en abordant les questions migratoires, les collectivités territoriales peuvent non seulement renforcer la gouvernance locale et la cohésion sociale, mais également améliorer l'offre de services publics sur le territoire tout en stimulant le marché local.



Mme H. Elkouche, coach territorial originaire de Figuig et agent de l'ADS

Autant d'éléments que l'équipe régionale mobilisée dans sa diversité pour les trois journées de février a tout à fait compris. Il apparaît clairement que les collectivités territoriales ont un grand rôle à jouer en la matière :

- elles sont animatrices de la participation des habitants ainsi que de celle de la diaspora ;
- elles sont pourvoyeuses de services territoriaux à l'attention de la population, de la diaspora et du secteur privé ;
- en tant que planificatrices des politiques publiques territoriales, elles peuvent stimuler le développement territorial tout en favorisant l'intégration et la cohésion sociale.

Aujourd'hui, alors que se lancent les premiers processus de planification territoriale de la «Régionalisation avancée», l'OIM est plus que jamais mobilisée aux côtés de ses partenaires régionaux pour les soutenir à mieux prendre en compte et en charge la migration pour le développement de leurs territoires.

1) Plus de 4 millions. Source : Marocains de l'Extérieur 2013, Observatoire de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger, Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger.
2) Equateur, Costa Rica, Salvador, Maroc, Sénégal, Tunisie, Népal et Philippines.
3) Voir la plateforme de l'ICMD ainsi que son Unité d'appui sur : http://www.migration4development.org/
4) Projet mis en oeuvre par la FAF-MF (association de la diaspora), l'ACAF (association locale de coopératives agricoles) et la Commune Urbaine de Figuig.



Former contre les préjugés : un projet d'Ecole du Vivre Ensemble

Pierre BIELANDE,
ONG Echos Communication

Les coachs territoriaux portent avec eux auprès des Conseils Communaux des valeurs associées à l'éducation, comme la tolérance à la différence ou la lutte contre les préjugés qui figent les dialogues et installent des distances peu franchissables. L'Ecole du Vivre Ensemble apporte des solutions immédiates et prépare l'avenir en pesant sur les comportements dès le jeune âge. Le coaching bénéficie donc à toutes les générations.

Le 10 février 2016, le siège du Conseil Régional de l'Oriental accueillait le lancement du projet d'Ecole du Vivre Ensemble pour la Région de l'Oriental. Ce projet, lancé par l'ONG belge Echos Communication, vise à améliorer le Vivre Ensemble au sein des établissements scolaires du niveau primaire. Le projet travaille plus particulièrement sur la mise en place d'activités ludiques qui renforcent la cohésion des groupes et leur faculté à vivre avec les personnes d'origine diverses.
Le projet Ecole du Vivre Ensemble vise également à former les enseignants à la déconstruction des préjugés, que ce soit entre les enfants ou entre adultes et enfants. Ce projet est porté par un partenariat assez inédit puisque l'on y retrouve le Conseil régional, la Wilaya, l'Académie Régionale de l'Education et de la Formation, l'Agence de l'Oriental, mais aussi des acteurs de niveau national, comme la Fédération Nationale des Associations des parents d'élèves du Maroc, et de niveau international comme Cités Gouvernements Locaux Unis d'Afrique et l'UNICEF.



Paroles de dictionnaire

Un préjugé est :

- un jugement sur quelqu'un, quelque chose, qui est formé à l'avance selon certains critères personnels et qui oriente en bien ou en mal les dispositions d'esprit à l'égard de cette personne, de cette chose ; *avoir un préjugé contre quelqu'un*.
- une opinion adoptée sans examen, souvent imposée par le milieu, l'éducation ; *avoir les préjugés de sa caste*.

Un soutien immédiat des autorités régionales

Ce soutien des autorités régionales illustre le lien entre l'enseignement et le territoire à travers une question simple : comment développer un territoire ?
La réponse fait intervenir une multitude d'aspects sociaux, géographiques, économiques, ou encore politiques. Elle repose sur des stratégies diverses, une série de choix, mais, in fine, elle se construit sur base de la richesse humaine qui compose le territoire. C'est là un enjeu déterminant.
Des pays comme les Etats-Unis l'ont bien compris qui, par un système éducatif basé sur l'excellence, attirent des cerveaux du monde entier, lesquels contribueront à la création d'une richesse culturelle, humaine et économique que beaucoup essaient d'imiter.
La santé de l'éducation au Maroc a fait l'objet de nombreux rapports dont les plus récents montrent par exemple les difficultés liées à l'arabisation. Un travail de recherche mené conjointement par l'Université Mohammed V de Rabat et celle de l'Alabama (Etats-Unis) pointait

récemment les difficultés de maîtrise de la langue arabe, tant par les enseignants que par les élèves, et la problématique de l'enseignement des sciences. C'est là une des nombreuses facettes de la problématique.

Etre serein pour mieux apprendre

Une autre facette de la difficulté est la qualité des apprentissages des enfants. Il dépend d'une série de paramètres, dont la pédagogie bien évidemment, mais aussi le bien-être de l'enfant. Pour le dire autrement, un enfant sujet à des brimades, des stigmatisations, des violences psychologiques ou physiques de la part de ses coreligionnaires ou de la part des adultes, aura plus de mal à apprendre qu'un enfant vivant dans un environnement serein. Si les droits de l'enfant impliquent de lutter contre ces situations, comprendre que ces stigmatisations et violences affectent directement les motivations de l'enfant à apprendre aide à renforcer une approche basée sur les droits humains.
Lorsqu'il est blessé par des comportements injustes et agressifs, l'enfant passe son temps à ruminer ce qu'il subit plutôt que de se consacrer aux apprentissages. Si le phénomène est assez aisé à comprendre, la difficulté pour faire évoluer ces situations repose sur des comportements inscrits depuis la nuit des temps dans les gènes de l'humanité. Le projet mené par les partenaires ne prétend pas révolutionner le système éducatif mais, à son échelle, améliorer le Vivre Ensemble, considéré comme une condition importante de la qualité des apprentissages.

Un projet enrichi par le Maroc à intervalles réguliers

Ce projet est un cas d'école dans sa genèse puisqu'il se nourrit de diverses phases, alternativement en Belgique et au Maroc. Né en 2011 en Belgique, sa première mouture a consisté à donner huit animations de une heure et demi chacune dans des classes de 4e et 5e primaires.
Ces animations travaillaient sur le rapport à la diversité, plus particulièrement à l'Afrique, pour des enfants amenés à côtoyer une diversité culturelle toujours plus riche en Belgique. Il est fréquent de rencontrer des enfants d'une quarantaine de nationalité différente dans les écoles de Bruxelles ou d'ailleurs. La Belgique compte par exemple plus de 500 000 personnes d'origine marocaine ou disposant de la double-nationalité sur son territoire.
En 2013, une première transposition a eu lieu avec l'association «Petits Débrouillards du Maroc» avant de donner lieu à une expérimentation plus large dans la Région de Grand Casablanca en 2014. Cofinancé par l'OIM (Organisation Internationale pour les Migrations) - Maroc, ce projet avait enregistré des résultats plus qu'encourageants : une trentaine d'animateurs scolaires formés parmi des enseignants, des parents d'élèves, des coachs, et une vingtaine d'intervention dans les écoles, avec 659 enfants touchés par les animations et ravis d'y avoir participé.
L'étude d'impact montrait une évolution des comportements des enfants allant vers plus de tolérance et d'intégration de ceux qui apparaissaient comme «différents». Les animations se sont en effet révélées très ludiques - favorisant l'intégration par les rires - mais aussi des lieux de paroles sécurisés qui ont permis de parler des conséquences de la discrimination entre enfants. Le rapport d'évaluation de l'OIM montrait également un soutien marqué des directions d'écoles, qu'elles soient urbaines, péri-urbaines ou rurales. Le Président de la FNAPEM, Mohammed Qnouch, évoquait à l'époque un bouche-à-oreille tel que son association, déjà partenaire, avait été débordée par les nombreuses demandes d'autres écoles de la Région de Casablanca désireuses de participer.

Des retours très favorables

Les retours des parents, des enseignants et des directions d'école ont permis à l'ONG belge de construire le projet d'Ecole du Vivre Ensemble en Belgique, en intégrant les avis d'amélioration venus du Maroc, notamment la question du suivi. Il ne suffit pas en effet de former les personnes pour qu'elles

Un formateur belge, expert en préjugé, vient en mars 2016 pour sensibiliser les acteurs à la dimension du Vivre Ensemble et à la déconstruction des préjugés.

Dans un second temps, en avril 2016, le formateur belge commence la formation d'une trentaine de formateurs à l'amélioration du Vivre Ensemble et à la déconstruction des préjugés : une formation en 9 jours comportant plusieurs parties.

Une fois formés, les formateurs se rendent dans les écoles pour former à leur tour des enseignants volontaires.

Après 2 jours de formation auprès des enseignants, les formateurs commencent le suivi du projet et des animations dans les écoles, qui se déroule jusqu'en mai 2017.

Parmi les activités de suivi, l'une consiste à faire émerger une charte du Vivre Ensemble co-créée par les enfants. Chaque école disposera alors d'une ou plusieurs chartes du Vivre Ensemble.

Au terme du projet, une cérémonie célébrera les progrès accomplis ainsi que les chartes du Vivre Ensemble.

Une malette pédagogique

Chaque école participante bénéficie d'une mallette pédagogique avec :

- un livret composé d'articles traitant des comportements et des préjugés ;
- un livret pédagogique des animations à mener en classe ;
- des vidéos détaillant les étapes de mises en œuvre du projet ;
- un jeu de plateau intitulé MillePotes, permettant de parler des comportements et valeurs du Vivre Ensemble.

Tout sera traduit et adapté en arabe afin de faciliter la transposition et l'appropriation au niveau local.

4 concepts-clés



Catégorie : **regroupement** d'entités différenciables selon une règle ou un principe. Les entités regroupées présentent donc une caractéristique commune (les objets bleus ou rouges, les grands, les petits, les hommes, les femmes...).

Stéréotype : ensemble de **croyances** partagées sur les caractéristiques d'un groupe de personnes, reposant sur des rumeurs construites de toutes pièces ou inspirées d'exemples que l'on généralise à la catégorie («Tout ce qui est petit est mignon», par exemple). Ces croyances sont appliquées à un groupe sans tenir compte des différences individuelles. Il s'agit de constructions mentales basées sur une série de facteurs : rapport de force, émotions, simplification, généralisation, omission et distorsion...

Préjugé : **attitude** comportant une dimension de type « j'aime ou j'aime pas !» à l'égard d'un groupe donné, avec une part émotionnelle qui amène l'évitement, le sentiment de supériorité, la peur… Le préjugé est un jugement préalable, définitif sur une personne ou un groupe, sans avoir de connaissances suffisantes. C'est une idée préconçue socialement apprise, partagée par les membres d'un groupe.

Discrimination : **comportement** positif ou négatif envers un groupe, induit par le préjugé, appliquant un traitement différentiel et inégal à des personnes en raison de leur origine, leur appartenance ou leurs opinions, réelles ou supposées.

puissent devenir opérationnelles dans les classes ou les écoles, encore faut-il les accompagner dans la période de transition qui mène à une maîtrise suffisante pour faire soi-même ce qu'on a vu d'autres faire avant soi.



Animation d'une classe par les coachs du Vivre Ensemble

Le projet qui revient aujourd'hui au Maroc, redessiné par la FNAPEM et l'ONG Echos Communication, consiste à former des formateurs marocains de la Région de l'Oriental, pour qu'ils accompagnent différentes écoles dans la mise en œuvre du programme du Vivre Ensemble et de déconstruction des préjugés.

Au total, dans la mouture actuelle, 32 écoles seront concernées par le projet dans toutes les Provinces.

L'apport du Coaching Territorial

Le lien est clair entre la dynamique d'un territoire et l'éducation, les articulations avec le Coaching Territorial sont donc multiples. La première est évidemment l'introduction auprès des Communes par les coachs territoriaux en activité dans l'Oriental, dans l'objectif d'associer celles-ci le plus en amont possible dans la démarche. Dans l'appui potentiel des Président des Communes, il y a un pouvoir démultiplicateur qui peut donner immédiatement plus de force au projet.

La deuxième réside dans les complémentarités entre les personnes formées qui se rendront sur le terrain. Elles proviennent de différents secteurs : inspecteurs de l'AREF, personnes de l'Education Nationale en charge de la violence scolaire au niveau provincial, plusieurs coachs territoriaux bénéficiant de la formation et représentants du monde associatif.

On imagine les complémentarités offertes par la rencontre d'une expertise du coaching, du territoire et de l'éducation. Ce sera la première fois qu'un dispositif permettra une rencontre potentiellement aussi riche.

Les techniques de coaching sont tout à fait adaptées à la philosophie du projet. Quelle meilleure manière en effet pour les enfants d'intégrer les valeurs et comportements du Vivre Ensemble, que de les faire émerger par eux-mêmes ?

Tékitoi ?
pour favoriser l'intégration de tous

Echos Communication a créé en 2011, en collaboration avec la fondation Abeo, un bloc d'animations intitulé «Tékitoi ?». Il comporte quatre modules complémentaires :

Module 1

Qui suis-je ?

Ici, l'enfant se définit de manière atypique, ce qui lui permet de dire qu'il ne se réduit pas aux catégories classiques. Les jeux permettent à l'enfant un travail sur la valorisation de ce qui fait de lui un être unique.

Module 2

Qui est l'autre ?

L'enfant expérimente que, lui comme les autres, a tendance à mettre les autres dans des boîtes avec des étiquettes. S'ils sont étrangers, il peut les admirer mais aussi les plaindre, les détester sans même les connaître.

Module 3

En quoi sommes-nous différents et complémentaires ?

Il invite à faire connaissance, à apprendre ce qui fait de chacun un être unique - un besoin psychologique de base - et ce qui nous relie à l'autre.

Module 4

Les actions moustiques

Il s'agit de mettre en place des petites actions concrètes invitant les enfants à plus d'ouverture à l'autre, de curiosité et de connaissance de soi.

Ces modules développés en français seront traduits et adaptés pour répondre au contexte culturel et éducationnel de l'Oriental. Il s'agit d'assurer l'appropriation des techniques par ceux qui doivent les mettre en œuvre et, ici aussi, les techniques liées au Coaching Territorial devraient considérablement aider le processus.

Les résultats déjà enregistrés

En 2011, avec la Fondation Abeo, Echos Communication a mené ce projet dans 4 écoles belges. Il s'agissait de donner les animations auprès de 8 classes. Menée par une universitaire, l'évaluation de l'impact de l'animation sur les enfants a montré une progression significative sur quatre dimensions :

- forte diminution des préjugés basés sur le genre (renversement de l'opinion) ;
- diminution des préjugés interculturels (apparition de la nuance dans les propos des enfants) ;
- diminution de l'influence du groupe sur l'opinion de l'enfant ;
- augmentation de l'envie d'entrer en contact avec des personnes différentes.

Sur les adultes formés, les évaluations montrent des avancées significatives dans la compréhension du préjugé et des comportements discriminants qui en découlent, de même que dans les savoir-faire et les savoir-être requis pour animer des formations sur le Vivre Ensemble.

Evaluation d'une formation

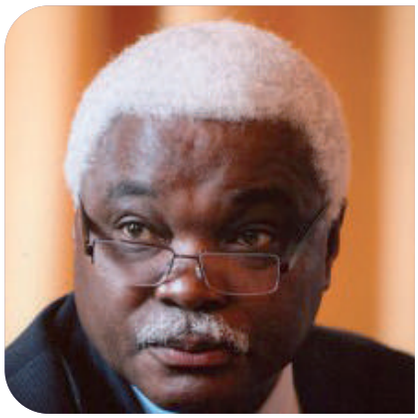
Nous avons choisi à titre d'exemple une formation de deux journées, dont une sur le préjugé. Sur l'atteinte des objectifs, les qualités reconnues au formateur et aux modalités, la formation obtient 80% à 100% de mentions «très bon» de la part des participants, le solde portant l'annotation «bon». L'«atteinte des objectifs» est à peine plus nuancée, avec plus de 60% de «très bon» et le reste en «bon».

L'impact de la formation est mesuré sous l'angle de la capacité acquise à définir les concepts et expliquer le préjugé. Notée auparavant de «faible» à «moyenne», cette variable d'aptitude est jugée «bonne» par les participants, en fin de formation.

La prise de conscience des phénomènes liés aux préjugés et à leur déconstruction progresse également beaucoup durant la formation et la compréhension affirmée par les participants frise l'excellence.
Reste le savoir-faire acquis pour vaincre le préjugé, prendre du recul et ne pas discriminer. Là encore, la formation fait passer les scores du niveau initial «moyen», au «bon», sinon «très bon» notamment lorsqu'il s'agit d'identifier le préjugé.
Il advient donc que les participants à la formation en deviennent de fait les meilleurs défenseurs.



A l'école, la fin d'une formation du Vivre Ensemble se célèbre dans la joie



Le Coaching Territorial au sommet Africités 2015 à Johannesburg, Afrique du Sud

Jean Pierre ELONG MBASSI
Secrétaire Général, CGLU-Afrique

Né en terre africaine, le Coaching Territorial prend la force d'une idée qui rencontre son époque sur le continent. Gouvernance, démocratie participative, décentralisation et régionalisation… les Etats d'Afrique sont en marche, installent de nouveaux paradigmes. La mutation n'est pas simple, il faut innover face à de rudes résistances. CGLU-A se retrouve au cœur des débats, le Maroc et le Coaching Territorial aussi. A Johannesburg, la démarche rencontre et soulève des espoirs.

CGLU-Afrique organise tous les trois ans la plus grande plateforme panafricaine de dialogue sur la décentralisation et la gouvernance locale en Afrique, encore connue sous le nom de Sommet Africités. De réputation internationale, le Sommet Africités est un moment fort de rencontre entre (et avec) les élus locaux et territoriaux d'Afrique. Il se veut l'écho de la voix des quelques 300 000 élus, maires et présidents ou équivalents, qui administrent et gèrent les 15 000 collectivités territoriales que compte actuellement le continent africain. Le Sommet Africités poursuit trois objectifs majeurs :

- être un moment d'évaluation de la conduite des politiques de la décentralisation et des progrès de la bonne gouvernance locale, ainsi que des programmes de coopération en appui à la décentralisation et à la bonne gouvernance locale en Afrique ;
- définir et partager les politiques, stratégies, méthodes, et bonnes pratiques, à même de contribuer à l'amélioration effective du cadre et des conditions de vie des populations africaines au niveau local ;
- contribuer à l'intégration, à la paix et à l'unité de l'Afrique, à partir de la mobilisation des acteurs ayant la responsabilité de la gestion des territoires ou intervenant sur lesdits territoires, notamment autour des défis et enjeux majeurs pouvant présenter des risques pour l'unité du continent, comme la migration, la coopération trans-frontalière, la prévention et la gestion des conflits, etc.

La septième édition du Sommet Africités s'est tenue du 29 novembre au 3 décembre 2015 au Centre International de Conférences à Sandton à Johannesburg, Afrique du Sud. Elle a été organisée en collaboration avec la Ville de Johannesburg, l'association sud-africaine des collectivités territoriales (SALGA) et le Département de la Gouvernance Coopérative et des Autorités Traditionnelles (COGTA) du gouvernement sud-africain. Ce Sommet Africités a eu pour thème «Construire le futur de l'Afrique avec ses populations : la contribution des autorités territoriales d'Afrique à la prospective 2063 de l'Afrique».
La vision de l'Afrique promue par l'Agenda 2063 se décline comme suit : «*Nous aspirons à ce qu'en 2063, l'Afrique soit un continent prospère, avec les moyens et les ressources pour conduire son propre développement, et où les peuples africains auront un niveau de vie élevé, une qualité de vie, une bonne santé et du bien-être ; des citoyens bien éduqués et une révolution des compétences soutenue par la science, la technologie et l'innovation pour une société de la connaissance. Les villes et autres établissements seront des centres d'activités culturelles et économiques, avec des infrastructures modernisées, et les gens auront accès à toutes les nécessités de la vie, notamment le logement, l'eau, l'assainissement, l'énergie, les transports publics et les TIC. Les économies seront structurellement transformées pour créer de la croissance partagée, des emplois décents et des opportunités économiques pour tous...*» (Agenda 2063 - L'Afrique que NOUS VOULONS).

Plus de 2 500 participants se sont donnés rendez-vous au Sommet Africités de Johannesburg pour déterminer de quelle manière les autorités territoriales et les autres acteurs intervenant sur les territoires africains pouvaient contribuer à la réalisation de cette vision et pour définir une trajectoire et des étapes crédibles pour que cette vision quitte le domaine des souhaits pour se matérialiser dans des stratégies et actions mobilisatrices et visibles sur le terrain.

Prises de contacts et diffusion

Le Président du Conseil Régional de l'Oriental, M. A. Bioui, et le Directeur du Programme, M. G. Brygo, ont profité de l'événement Africités pour renforcer les synergies de travail, rencontrer les Présidents d'autres Régions du Maroc, échanger avec le Ministre Délégué auprès du Ministre de l'Intérieur, et contribuer, à travers le Programme Coaching Territorial, au rayonnement de la Région de l'Oriental et du Royaume du Maroc au niveau du continent africain.



Un soutien important du Ministère de l'Intérieur est apparu possible pour accompagner le Programme et la diffusion de ses acquis au Maroc et ailleurs en Afrique.



Les Présidents des Conseils Régionaux de Tanger, Fès et Rabat ont fait part de leur intérêt pour le Programme Coaching Territorial et demandent un meilleur partage des leçons et résultats de l'expérience de la Région de l'Oriental pour évaluer la possibilité de démarrer un tel Programme dans leurs Régions respectives.

Ont pris part au Sommet : une vingtaine de Ministres, un peu plus d'un millier de Maires et autorités locales, de nombreux délégués des organisations de la société civile, des opérateurs du secteur privé, des experts, professionnels et universitaires, des représentants des organisations panafricaines, des partenaires au développement...

Par le choix de sa thématique centrée sur l'Agenda 2063, ce Sommet Africités s'est donné pour objectif de relier une compréhension rigoureuse des tendances lourdes ayant une influence sur l'avenir du continent au cours des 50 prochaines années, avec la prise en compte de leur impact sur les trajectoires et les étapes à suivre au niveau des territoires pour la mise en oeuvre de l'Agenda 2063. Le Sommet s'est tout particulièrement appesanti sur les politiques et stratégies (de planification, financement, gestion des ressources, formation, gouvernance, information) à conduire à leur niveau pour que les territoires contribuent de manière significative à la réalisation de «l'Afrique que Nous Voulons».
Le format du Sommet Africités inclut deux parties menées concomitamment : d'une part, une série de conférences sous forme de sessions thématiques, sessions ouvertes, et sessions politiques, tenues en parallèle et, d'autre part, le Salon Africités, lieu d'échanges et bourse des projets et partenariats. L'expérience du Coaching Territorial de la Région de l'Oriental a été présente dans les deux parties du Sommet :

- mardi 30 novembre 2015, de 18h à 19h, au pavillon du Royaume du Maroc du Salon Africités, une rencontre d'échanges sur les partenariats Sud/Sud à développer autour de l'expérience du Coaching Territorial menée dans la Région de l'Oriental, a réuni 28 élus marocains, 33 élus sénégalais, 10 élus béninois et 4 élus camerounais ;
- mercredi 1er décembre 2015, de 9h à 12h30, une session du Sommet a été consacrée à la présentation de «L'expérience du Coaching Territorial dans la Région de l'Oriental au Maroc», session présidée par M. Mohamed Mbarki, Directeur de l'Agence de l'Oriental, et facilitée par M. Gautier Brygo, Directeur du Programme Coaching Territorial, suivie par une centaine de délégués au Sommet, dont bon nombre d'autorités traditionnelles et de Maires africains.

Atelier Coaching Territorial
Session ouverte du CGLU-A, le 01/12/2015



Les Maires présents au Sommet Africités reconnaissent que de nombreuses initiatives de développement de leur territoire sont confrontées à des blocages, des résistances, voire des conflits, tant dans leur définition que dans leur mise en œuvre, qui interviennent dans les relations entre élus, au sein des administrations locales, entre élus locaux et société civile, et entre élus et acteurs économiques.



Afin de les dépasser, ils demandent des moyens et des compétences supplémentaires pour que le comportement humain devienne davantage facteur de succès plutôt que cause d'échec des changements souhaités.



Parmi les participants on notait la présence de nombreuses autorités marocaines, dont M. Chakib Draiss, Ministre délégué auprès du Ministre de l'Intérieur du Royaume du Maroc, Mme Guermai, Directrice de l'Initiative Nationale du Développement Humain, et une dizaine de Maires et hauts fonctionnaires marocains. A l'issue de la session, les participants ont recommandé que :

• les élus puissent faire appel à la démarche de Coaching Territorial pour fluidifier les relations entre acteurs intervenant sur leur territoire ;

• des méthodes robustes et les formations nécessaires à leur maîtrise soient développées et dispensées en vue de prévenir les résistances au changement et d'accroître les relations de confiance entre élus, société civile, secteur privé et représentants de l'Etat central ;

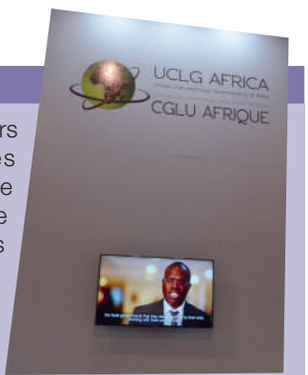
• les méthodes mobilisées et mises au point, ainsi que les leçons tirées de leur mise en oeuvre dans la Région de l'Oriental au Maroc, soient largement diffusées en Afrique dans le cadre de la coopération Sud-Sud.

Speed-dating Sud-Sud entre Maires africains

La volonté des Maires de renforcer les collaborations Sud-Sud, avec leurs homologues du Maroc en particulier, est forte.
Ce grand moment d'échanges entre collectivités africaines a montré le potentiel que recèle le Coaching Territorial pour rapprocher les collectivités et les sociétés civiles africaines et créer des rapprochements et des liens de confiance dans la durée.



Les coachs impliqués dans l'expérience-pilote de la Région de l'Oriental (photo ci-dessus) ont démontré leur apport pour faciliter les synergies entre collectivités locales et société civile et accélérer la mobilisation des forces vives en faveur d'un développement humain durable des collectivités territoriales.
Ils ont profité du Sommet Africités pour mettre leurs compétences au service de la rencontre entre Maires marocains et Maires venus d'autres pays africains, en organisant un speed-dating.



Pas de grands discours, mais le temps de se découvrir, s'apprécier, échanger sur les possibilités de nouer des partenariats mutuellement bénéfiques dans le domaine de la prise en compte des comportements humains dans les dynamiques de changement et de développement.

28 Maires marocains, 33 sénégalais, 4 maliens, 10 béninois et 4 camerounais ont entamé un dialogue de plus d'une heure autour de thématiques-clés abordées dans leur territoire : le social, l'agriculture, le tourisme, la culture et l'éco-tourisme…
S'en est suivie la signature de plusieurs protocoles de partenariats où les signataires s'engagent à poursuivre la discussion jusqu'à ce qu'elle débouche sur des projets concrets.





Après Africités 2015, l'intérêt des collectivités africaines se déclare

Suite au Sommet Africités de Johannesburg, où le travail de Coaching Territorial dans la Région de l'Oriental a été présenté, soulevant un grand intérêt parmi les participants venus de tous les pays du continent, de nombreuses déclarations d'intérêt sont parvenues en retour.
Il est demandé, via le Secrétariat Général de CGLU-Afrique, à ce que le Programme soit expérimenté dans le cadre de collectivités territoriales qui s'affirment motivées pour cela. Revue de quelques territoires et pays qui se déclarent intéressés.

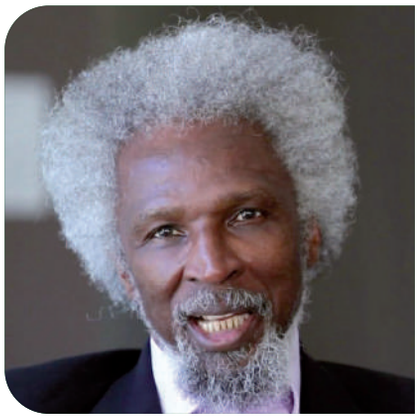
République du Bénin
La Commune d'Avankou, proche du Nigéria, sollicite sa Communauté de Communes avec le soutien du Préfet concerné, pour bénéficier de l'accompagnement d'une programme de type Coaching Territorial, ainsi que toutes les Communes de son Département de rattachement. Au niveau central, on manifeste le soutien à cette initiative.

République Démocratique du Congo
Bandoundou-ville, cité portuaire et capitale provinciale, souhaite entamer une démarche similaire à celle de la Région de l'Oriental et sollicite l'élaboration d'une «feuille de route» concertée avec la Municipalité pour avancer sur cette voie.

République de Côte d'Ivoire
La Commune de Tiassale, au Sud-Ouest du pays et le District de Yamoussoukro, ville-capitale, ainsi que la Commune du Plateau au cœur d'Abidjan, ont manifesté leurs demandes pour un accompagnement en Coaching Territorial dès 2016.

République du Sénégal
La Municipalité de Dakar (voir pp. 18-19) et les Communes de Taïba Niassene et Ballou ont déclaré leur intérêt pour un programme similaire à celui de l'Oriental Marocain, afin de l'entamer dès 2016. C'est aussi le cas du Département de Bambey, à l'Ouest du pays. Plusieurs instances, dont une plateforme mettant en réseau des ONG dans 14 pays de la CEDEAO, ont fait la même démarche.

République du Tchad
Les Communes de Sarh (chef lieu), Moundou et Koumra, du Département du Barh Kôh, au Sud du pays ont fait connaître leur intérêt pour un Programme de Coaching Territorial.



Inscrire le Coaching Territorial dans la prospective des territoires

Alioune SALL,
Professeur Universitaire et prospectiviste
République du Sénégal

Anticiper est un métier difficile… surtout quand il s'agit d'avenir ! L'auteur est prospectiviste accompli. Tout ce qui peut peser sur les résultats du développement motive sa réflexion. Du Coaching Territorial, il retient notamment l'optimisation de l'impact des investissements, mieux optimisés parce que plus fédérateurs des énergies, des volontés, des motivations. De quoi infléchir les courbes ?

Ownership et Empowerment : deux notions désormais omniprésentes dans la littérature et dans le discours sur le développement.



La première se réfère à l'appropriation par les communautés des projets de développement qui les affectent. La seconde porte sur une forme de développement visant à doter les communautés d'une meilleure autonomie, d'une capacité renforcée à déterminer leurs priorités et à se donner les moyens de les réaliser.

Ces deux notions reposent sur un diagnostic sans équivoque : aucun développement n'est durable sans la participation des communautés concernées, dont l'implication dans la planification et la gestion des initiatives de développement, quelles qu'elles soient, est indispensable pour en assurer le succès.

Le Coaching Territorial est une méthode qui synthétise ces deux notions. Il repose sur un travail de médiation entre acteurs et institutions présents sur un territoire donné, en vue d'établir une base collaborative au niveau des territoires, pour la formulation et la mise en œuvre de plans de développement locaux par les communautés locales concernées.

Cet article présente les rapports que cette méthode, relativement nouvelle, entretient avec la démarche prospective. Il sera question, pour établir le contexte, de mettre en évidence certaines des dynamiques qui sous-tendent la tectonique de recomposition continue des territoires dans un contexte africain. Il s'agira ensuite, d'une part, de mettre en perspective le Coaching Territorial par rapport à ces dynamiques et aux logiques qui prévalent dans les projets de développement et, d'autre part, des problèmes que pose cette mise en perspective.

Enfin, seront explorés les rapports qu'entretiennent, ou pourraient entretenir, le Coaching Territorial et la prospective pour assurer une meilleure implication et une plus grande appropriation, par les communautés, des initiatives de développement les affectant.

Tectonique des territoires urbains et ruraux

Les territoires sont des espaces en constante recomposition. Les dynamiques que l'on peut y observer sont généralement le fruit d'une histoire dans laquelle se sont entremêlées des contraintes et des opportunités d'ordre environnemental, d'une part, et, d'autre part, des politiques publiques dont la mise en œuvre répondait à des objectifs plus ou moins cohérents. Mais les territoires résultent tout autant de tendances émergentes, peut-être imperceptibles aux yeux de l'analyste peu attentif, mais dont le poids sera sans doute prépondérant dans les années à venir.
Dans le langage des prospectivistes, on dira que dans les territoires, ruraux comme urbains, la recomposition est dynamique et continue et que, globalement, on y voit se dérouler, à côté d'un certain nombre d'invariants, des tendances lourdes et des germes de changement. Parmi ces tendances lourdes, trois méritent une attention particulière :

1- Si les délimitations géographiques ne sont plus forcément calquées sur une dichotomie entre centre et périphérie, ou encore entre zone urbaine et zone rurale, le processus de dualisation de l'économie se poursuit irrémédiablement, avec une hausse galopante des inégalités, en milieu rural comme en milieu urbain.
Les territoires urbains africains, développés sous l'administration coloniale, sont initialement conçus selon une structure duale visant à la séparation de catégories de population regroupées par races ou, plus généralement, par appartenance ethnique. Ces structures particulièrement prégnantes se maintiennent après la période coloniale : aux séparations à caractère racial se superpose une compartimentation par niveaux de revenus. Le paysage social se complexifie avec l'intensification de flux migratoires internes et externes.

La ville africaine devient ainsi un assemblage de territoires fonctionnant selon des logiques différentes : à un extrême se trouvent des zones résidentielles, conçues sur un modèle quasi-importé, où prévaut une logique capitaliste ; à l'autre extrême, des quartiers hétéroclites, dans lesquels l'informel fait sa loi et où la logique économique doit composer avec une «logique relationnelle».
Les territoires ruraux, bien qu'inscrits dans des flux d'évènements différenciés et soumis à des forces, des logiques et des temporalités qui ne recoupent pas nécessairement celles des territoires urbains, connaissent également une forte recomposition.



Univers urbain et monde rural : deux types d'espaces aux développements contrastés, sinon divergents

La croissance démographique y est intense et aboutit à un phénomène, non-observé ailleurs dans l'histoire, où l'urbanisation va de pair avec un accroissement de la population en zone rurale. Pendant que l'urbanisation s'accélère, le peuplement des zones rurales se poursuit et, en l'absence d'une modification des systèmes de production, la pression sur les ressources naturelles s'accroît. Pour se nourrir, les populations défavorisées mangent, littéralement et de plus en plus, leur capital écologique et, au nom de la lutte contre la dégradation de l'environnement, des initiatives sont lancées, traduites par une marginalisation des plus pauvres, voire leur expropriation pure et simple.

2- Dans ce contexte, les systèmes de gouvernance traditionnels en viennent à être confrontés à des problématiques nouvelles auxquelles ils peuvent ne pas être préparés à répondre. Le processus d'urbanisation se renforce et les villes s'étendent jusqu'à transformer les villages en aires quasi-péri-urbaines : la grande majorité des villages africains se trouvent à moins de 50 km d'une agglomération urbaine. Les groupes sociaux se diversifient, deviennent plus hétérogènes et coexistent tant bien que mal, ce qui se traduit par la juxtaposition de modes de gouvernance disparates qui s'ignorent mutuellement.
Aux systèmes traditionnels se greffent les institutions étatiques, dont la présence est souvent partielle et éclatée, et divers projets de développement poursuivant des objectifs variés.
Dans ce combat de David contre Goliath, point n'est besoin d'être prospectiviste pour savoir qui sera le vainqueur.

3- L'Etat post-colonial et ses démembrements locaux ont toujours du mal à trouver leur place, à se comporter en stratèges, à orienter le développement et à jouer un rôle moteur pour répondre aux attentes des populations. Cet Etat, tel le Janus de la mythologie, présente un double visage : trop présent dans certains domaines, mais absent dans d'autres ; il est visible dans certains territoires – les villes en particulier - mais brille par son absence dans de grandes

zones périphériques qui deviennent, de fait, des friches étatiques dans lesquelles le vide institutionnel est comblé par l'émergence de modes de gouvernance locaux, souvent issus des systèmes traditionnels. S'y ajoute l'implantation d'institutions tierces, comme les associations de toutes sortes, ONG, projets de développement divers, organisations religieuses...

A côté de ces tendances lourdes apparaissent des germes de changement. Citons en deux :

1- Une demande sociale plus pressante, qui prend ses racines dans de nouveaux modes de socialisation, dans une demande criante de sens, et peut-être aussi dans une crise d'identité dans un contexte où une apparente anomie coexiste avec des modes de vie importés ou préexistants, mais ayant perdu de leur actualité. Ces changements, souvent corrélés à d'autres phénomènes (tels l'accès du plus grand nombre aux réseaux de télécommunications à bas prix ou l'apparition de mouvements religieux radicaux en mesure d'administrer des territoires d'une grande étendue), devraient être intégrés à l'analyse pour obtenir une vue d'ensemble des dynamiques de recomposition territoriale.

2- La multiplication des acteurs et leur volonté d'affirmer la légitimité de leur présence, ou des nouveaux rôles qu'ils se donnent, parfois au détriment d'autres acteurs, engendrent de nouvelles formes de conflits. L'intérêt croissant porté au foncier rural en Afrique par des entités privées ou para-publiques, aux visées capitalistes, peut ainsi s'avérer un vecteur d'aggravation des conflits, d'autant plus facilement que l'absence d'intégration réelle du droit foncier traditionnel au droit formel en vigueur induit des conflits juridictionnels dans lesquels le pouvoir politico-financier l'emporte presque toujours sur les revendications légitimes des plus faibles.

De l'interaction de ces tendances lourdes et de ces germes de changement résulte un paysage territorial dans lequel diverses entités, diverses catégories d'acteurs, opèrent et poursuivent des objectifs qui, de manière générale, ne s'alignent que de façon très limitée les unes avec les autres.
Ces territoires en viennent à être des systèmes ou se superposent des cadres de régulation disparates, où la multiplicité des contextes détermine ce qu'on est en droit de faire ou non, ce qui est de l'ordre du possible et ce qui ne l'est pas. Cette structure en mosaïque constitue une limite profonde, dans le sens où toute aspiration trop ambitieuse se heurte à une quasi-impossibilité de rassembler les volontés collectives et de mobiliser les énergies et les ressources nécessaires à sa réalisation. Cette réalité n'est malheureusement pas assez prise en compte par la logique de projet.

Construction sociale contre logique de projet

L'une des critiques faites à la logique de projet, qui sous-tend les actions gouvernementales et l'aide au développement, se trouve bel et bien dans ce manque d'alignement des institutions. En effet, l'absence de cohérence dans les objectifs des différents acteurs en présence - ces objectifs étant souvent liés à des problématiques de court terme ou de préservation des acquis - positionne les rapports de façon dynamique le long d'un continuum où conflit et coopération ne constituent que deux extrêmes.
L'autre critique fondamentale à la logique de projet porte sur sa tendance à l'emploi de modèles théoriques et leur application à des situations où leur pertinence ne peut qu'être remise en question, ne serait-ce que d'un point de vue pragmatique. Les exemples de projets (de «modernisation» de systèmes d'irrigation, de gestion d'espaces forestiers ou encore des terres arables, etc.) traduits par des échecs purs et simples et des gaspillages de ressources sans précédent pullulent. Mais surtout, ce qu'il faut pointer du doigt, c'est la déstabilisation, voire la destruction, de certains mécanismes institutionnels de régulation dont s'étaient dotées les communautés locales.
Mettons en perspective, par rapport au Coaching Territorial, deux des points essentiels soulevés ci-avant : celui de l'alignement - ou plutôt son absence - des objectifs des groupes d'acteurs en présence dans une situation donnée et celui des modes de gouvernance collectifs qu'ils sont en mesure de développer. Sur le premier point, l'une des innovations majeures du Coaching Territorial est la reconnaissance de la diversité, voire l'hétérogénéité, des objectifs poursuivis par les groupes sociaux, identifiée comme une faiblesse mais


Développement par l'irrigation «moderne», sources d'immenses gaspillages

aussi envisagée comme une opportunité. Il n'est pas étonnant dès lors que l'établissement d'une carte des institutions et acteurs impliqués dans une problématique donnée et la mise en œuvre d'une médiation entre eux en vue de forger des plateformes de dialogue et d'action, constituent deux temps forts du Coaching Territorial.
Ce sont des étapes incontournables pour aboutir à la synthèse des objectifs des parties prenantes, des divers groupes sociaux opérant dans le territoire, en un plan d'action cohérent satisfaisant pour tous.
Pour le second point, la méthode du Coaching Territorial repose sur le renforcement des capacités de gouvernance collective des parties prenantes. Elle capitalise sur la créativité des acteurs et sur leurs interactions pour résoudre les problématiques identifiées, immédiates ou anticipées. Ces interactions se structurent au fil du temps et conduisent à mettre en place des mécanismes institutionnels innovants. Ceux-ci comprennent les consultations mutuelles, le développement de cadres de coopération efficaces et la mutualisation de certaines ressources, toutes choses favorisant l'établissement de synergies et des flux d'information améliorés.
Ces mécanismes permettent de développer un niveau de résilience et d'agilité dans la gestion des évènements.

Coaching territorial et prospective : des portées différentes

Ce processus de construction sociale est l'une des similarités importantes du Coaching Territorial avec les travaux de prospective, où l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter l'évolution d'un système social est mise en regard des dynamiques et objectifs caractérisant la conduite des acteurs ; l'analyse du jeu des acteurs vient ainsi compléter l'analyse des facteurs d'évolution et fait donc partie intégrante de la démarche prospective. S'y ajoute le fait que les méthodes participatives ont acquis droit de cité dans les réflexions prospectives, car la mise en œuvre de plans stratégiques à caractère prospectif aura plus de chances de réussite si ces plans prennent en compte les aspirations collectives pour l'avenir des communautés concernées.
La différence, entre les deux types d'exercices, au-delà de leur nature, est peut-être à trouver dans leur portée. Le Coaching Territorial vise la construction de dynamiques sociales nécessaires à une gestion améliorée des affaires courantes et à une meilleure réactivité face à l'imprévu, voire à son anticipation. Il s'inscrit donc sur un horizon temporel de court et moyen termes.
La démarche prospective, elle, vise non seulement à comprendre au sein d'un système social les tendances lourdes qui lui donneront une certaine continuité, mais aussi les éléments susceptibles d'infléchir ces tendances lourdes et donc d'introduire des ruptures qui constitueront des éléments de bifurcation vers des scénarios contrastés.

De cette différence d'ambitions découle que, d'une part, les ressources requises pour la réalisation d'un exercice prospectif, ainsi que pour la mise en œuvre d'une stratégie en découlant, sont bien plus importantes que celles requises pour un exercice de Coaching Territorial. D'autre part, au-delà de son caractère éminemment consultatif et démocratique, un plan résultant d'un exercice prospectif nécessite, dans sa mise en œuvre, une forme de pilotage plus sophistiquée, car le territoire est approché sous l'angle de ses relations avec d'autres entités : la ville, la région, le pays, ou la sous-région, et parce que le rôle des structures publiques y fait l'objet d'une attention particulière.

De la possibilité d'une symbiose

Le Coaching Territorial et la prospective peuvent tout à fait être envisagés comme deux démarches complémentaires et ce de trois façons différentes.

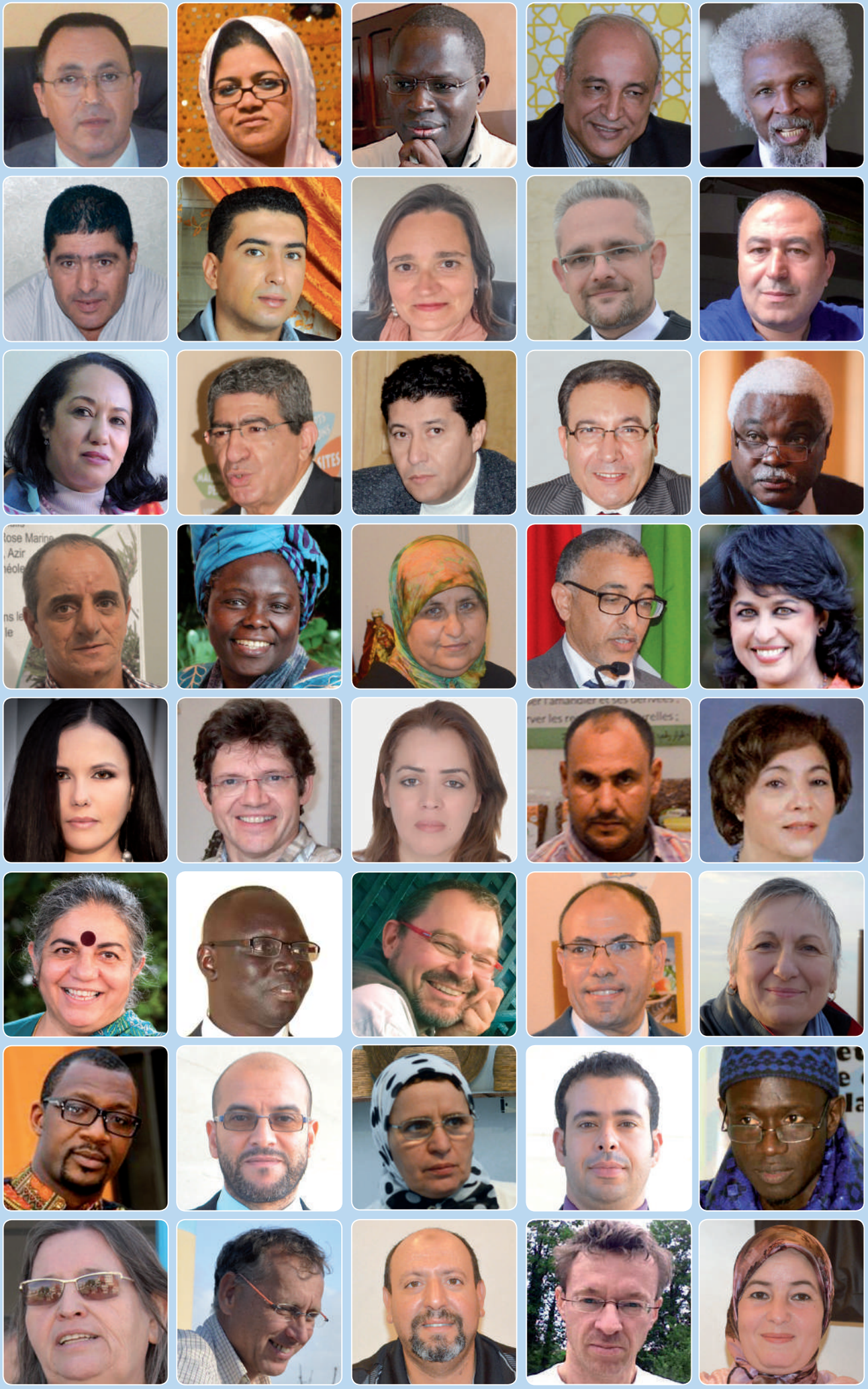
1 - En premier lieu, un plan stratégique à caractère prospectif est basé sur des hypothèses susceptibles d'être révisées à la lumière d'informations pertinentes nouvelles, et ce au cours même de sa mise en œuvre. Ainsi, le Coaching Territorial peut être un mécanisme complémentaire à la mise en œuvre de l'exercice prospectif, car il pourrait permettre aux organes étatiques de bénéficier d'un flux d'informations de qualité et continu émanant des communautés.

2 - Ensuite, la mise en œuvre d'un plan stratégique global passe par sa déclinaison en un ensemble d'actions spécifiques qui prennent place au sein des communautés. Il est donc judicieux de capitaliser sur les connaissances et la créativité des communautés locales. Le Coaching Territorial peut ici offrir un point d'ancrage opérationnel approprié pour structurer la déclinaison de plans stratégiques globaux en un ensemble d'actions cohérentes au niveau local.

3 - Enfin, les projets de développement ne sont pas durables sans la participation des communautés concernées. Cette participation restera illusoire si, dans leurs visées ultimes, ces projets n'ont pas de légitimité ou de sens sociétal auprès de ces communautés. Sous réserve d'inclure les structures en charge de la démarche prospective, les plateformes d'échange mises en place dans le cadre du Coaching Territorial pourraient jouer le rôle d'interfaces entre Etat et communautés, permettant ainsi une compréhension des rôles et des actions qui fasse sens pour tous les acteurs concernés.

Pour l'avenir

La prospective et le Coaching Territorial, bien que différant par leur nature et leur portée en de nombreux points, pourraient être envisagés comme deux pièces majeures présentant des complémentarités importantes pour le développement du continent.
Il sera très certainement bénéfique de capitaliser sur l'engouement justifié pour le Coaching Territorial et d'explorer plus avant le potentiel de ces complémentarités. Il s'agira en particulier de voir dans quelle mesure il pourrait rejoindre et occuper une place de choix dans la panoplie des outils nécessaires à la mise en œuvre des exercices prospectifs et à leur déclinaison en plan stratégiques localisés dans l'espace et dans le temps.



AGENCE DE
L'ORIENTAL

13, rue Mohamed Abdou, 60 000 - Oujda
Tél : (+212) 5 36 70 58 68 - Fax : (+212) 5 36 71 92 30
www.oriental.ma