

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



La Région de l'Oriental,
pionnière en Afrique

Abdenbi Bioui
Président du Conseil Régional de l'Oriental

3



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

Khalifa Sall
Ancien Ministre, Maire de Dakar

18



Le Coaching Territorial,
expérience et perspectives ?

Jean Pierre Elong Mbassi
Secrétaire Général, CGLU-Afrique

9



Un nouveau métier pour mettre en synergie
les compétences humaines

Amina Laaribi
Cadre supérieur à l'Agence de l'Oriental

38



ORIENTAL .MA
LA REVUE D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL N° 14 Mai 2014

L'INDUSTRIE, FER DE LANCE DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
La réponse de l'Oriental

06 Stratégie Industrielle 2014-2020
13 La pratique et la recherche de la voie de développement industriel de la Chine
54 La OCIS de Nador au cœur de la promotion industrielle régionale

ORIENTAL .MA
LA REVUE D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL N° 15 Mai 2015

INVESTISSEMENT : LES RÉGIONS EN COMPÉTITION

L'Oriental valorise les atouts de son offre territoriale

7 La Catalogne, un modèle de croissance régionale
32 Promouvoir les investissements pour maximiser l'utilisation des ressources. Cas de Aquiba
52 Impact des parcs industriels sur l'attractivité des territoires. Cas des parcs de la CFCEM
57 Promotion des investissements dans le territoire : l'approche de l'ONGUCI

ORIENTAL .MA
LA REVUE D'INFORMATION DE L'AGENCE DE L'ORIENTAL N° 16 Juillet 2015

Le Rai, musique régionale mondialisée
Quel avenir ? Quelles retombées pour la Région ?

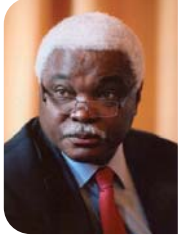
4 Connaître et comprendre le Rai pour mieux le promouvoir
6 Une reconnaissance académique de la musique Rai
19 Le Rai, musique promise par le Comité
48 Le Rai et la mondialisation

L'Agence de l'Oriental contribue à la constitution et à la circulation du savoir



Toutes les publications de l'Agence de l'Oriental sont consultables sur : www.oriental.ma

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 considéreront 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

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 1^{er} 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

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



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

SOMMAIRE

Prospective

**INSCRIRE
LE COACHING
TERRITORIAL
DANS LA
PROSPECTIVE
DES TERRITOIRES**
par Alioune SALL



58

Repères

**LES APPUIS DE LA BELGIQUE
AU DÉVELOPPEMENT
DE LA RÉGION
DE L'ORIENTAL**
par Frank CARRUET



20

Réalisations

**COACHING TERRITORIAL :
MISE EN ŒUVRE D'UNE IDÉE
ORIGINALE DANS UN CONTEXTE
RENOUVELÉ**
par Gauthier BRYGO



27

AVANT-PROPOS

Le Coaching Territorial, une démarche de démocratie participative **1**
Jean Pierre ELONG MBASSI
Secrétaire Général, CGLU-Afrique

La Région de l'Oriental, pionnière en Afrique **3**
Abdenbi BIOUL
Président du Conseil Régional de l'Oriental

La Wilaya de l'Oriental forme ses fonctionnaires ; le Coaching Territorial est au programme **4**
Mohamed MHIDIA
Wali de la Région de l'Oriental

ÉDITORIAL

Pour une gouvernance régionale renouvelée ; l'ambition africaine **6**
M. Mohamed MBARKI
Directeur Général de l'Agence de l'Oriental

APPROCHES

Le Coaching Territorial, expérience et perspectives ? **9**
Jean Pierre ELONG MBASSI
Secrétaire Général, CGLU-Afrique

Un levier stratégique au service de la citoyenneté et de la gouvernance démocratique **13**
Dr Najat ZARROUK
Membre du Comité des Experts de l'Administration Publique de l'ONU

INTERVIEW

«L'amélioration de la gouvernance de nos pays n'a pas de prix» **18**
Khalifa SALL
Ancien Ministre, Maire de Dakar

REPÈRES

Les appuis de la Belgique au développement de la Région de l'Oriental **20**
Frank CARRUET
Ambassadeur de Belgique au Maroc

Echos Communication, une ONG partenaire du Coaching Territorial **23**
Miguel DE CLERCK
Directeur de l'ONG Echos Communication

RÉALISATIONS

Coaching Territorial Mise en œuvre d'une idée originale dans un contexte renouvelé **27**
Gauthier BRYGO
Directeur du Programme

ENCADRÉ
Changements personnels et professionnels depuis le début de la formation **36**

TÉMOIGNAGE
Un nouveau métier pour mettre en synergie les compétences humaines de la Région de l'Oriental **38**
Amina LAARIBI
Cadre supérieur à l'Agence de l'Oriental

ENCADRÉ

Changements personnels et professionnels depuis le début de la formation (suite) **40**

Coaching & Territoire : quels liens ? L'expérience d'un expert **42**
Mustapha EL HADDAD
Coach - Formateur senior

La migration, alliée du développement local **45**
Ana FONSECA
Cheffe de Mission - Organisation Internationale pour les Migrations

Former contre les préjugés : un projet d'Ecole du Vivre Ensemble **48**
Pierre BIELANDE
ONG Echos Communication

ENCADRÉ
Initiative originale en projet **52**

INTERNATIONAL

Le Coaching Territorial au sommet Africités 2015 à Johannesburg, Afrique du Sud **54**
Jean Pierre ELONG MBASSI
Secrétaire Général, CGLU-Afrique

PROSPECTIVE

Inscrire le Coaching Territorial dans la prospective des territoires **58**
Alioune SALL
Professeur Universitaire et prospectiviste République du Sénégal



Oriental.ma

Directeur de Publication : Mohamed MBARKI

Secrétaire de Rédaction : Saïda MAHIR • Conception : TOPIC

Traduction vers l'arabe : Echo Conseil • Supervision en langue arabe : El Kébir HANNOU

Dépôt légal : 24/07 • ISSN en cours • Agence de l'Oriental : 13, rue Mohamed Abdou, 60 000 - Oujda

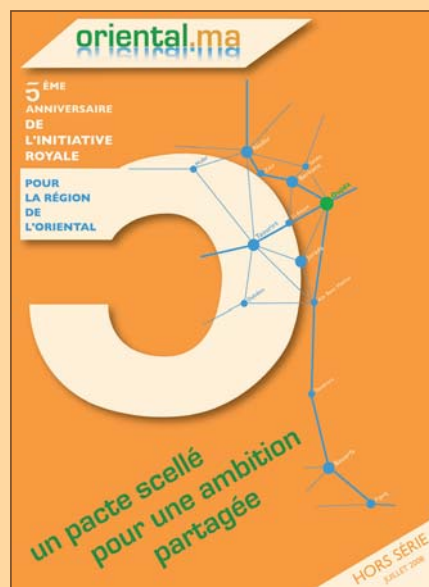
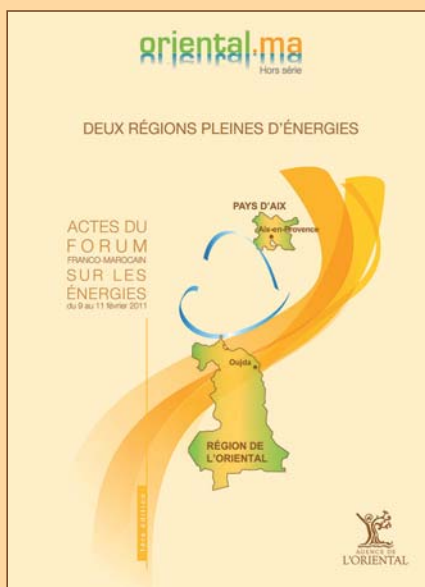
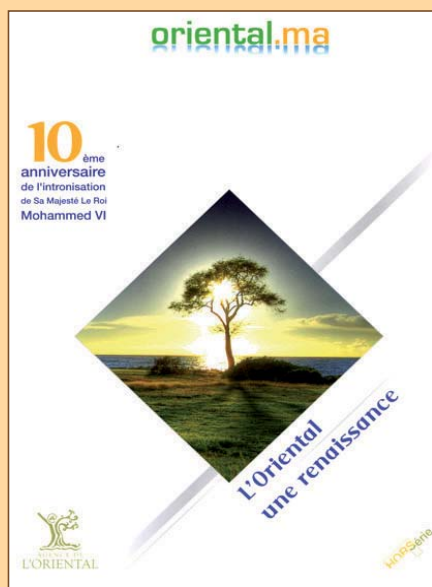
Tél. : (+212) 5 36 70 58 68 • Fax : (+212) 5 36 70 58 52 • Site web : www.oriental.ma

Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs.

Avec les éditions



l'Agence de l'Oriental
contribue à la
constitution et
à la circulation
du savoir



Numéros Spéciaux Hors série

Éditorial

Pour une gouvernance régionale renouvelée ; l'ambition africaine



Coaching. C'est à cet anglicisme désormais installé dans nos langages que nous consacrons ce numéro. Rien ou peu à voir ici avec le sport ou l'entreprise : c'est de Coaching Territorial dont il s'agit, donc d'un surcroît de performance, d'une mobilisation des ressources de chacun, de l'intelligence collective, mais cette fois au bénéfice du développement de nos territoires. Les outils sont repensés ; le principe de l'accompagnement reste.

CGLU-Afrique, à la rencontre des élus de terrain au Maroc, a su comprendre et maîtriser notre contexte et l'envisager enrichi des apports qu'une personne ou une équipe peut attendre de la démarche de coaching. Ce rapprochement lumineux, une simple idée au départ, a trouvé son cadre conceptuel, construit ses moyens et ses méthodes d'intervention, inventé ses process : le Coaching Territorial est devenu une offre.

L'Agence de l'Oriental a vu l'intérêt de la démarche et senti la motivation de tous les acteurs du développement régional pour cette nouvelle approche : elle lui a donc apporté tout son soutien. A la clé, une bien meilleure façon d'aborder le nouveau contexte constitutionnel, celui de la «Régionalisation avancée» ; une façon d'outiller les esprits pour la démocratie participative. Bref, l'établissement concerté d'une nouvelle forme de gouvernance.

La démarche a d'abord été testée, dans tel contexte circonstancié, dans telle Commune, face à tel ou tel problème dont les tensions locales semblaient interdire une sortie par le haut. Le test à grande échelle dans le Maroc moderne, c'est bien sûr le niveau régional et la Région de l'Oriental, jugeant la démarche mature, mène à bien l'expérimentation depuis plus d'une année maintenant. Les résultats sont largement et suffisamment convaincants pour acquérir valeur de référence : l'expérimentation a d'ailleurs rencontré un franc succès lors de sa présentation au Sommet Africités 2015 en novembre-décembre dernier à Johannesburg en Afrique du Sud.

Nul doute, au vu des réactions enthousiastes venus de nombreux pays, que le Coaching Territorial s'y développera sous peu, appuyé sur les acquis marocains. Me viennent en mémoire ces phrases stratégiques de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste : *«Nous avons demandé à l'Afrique de faire confiance à l'Afrique. Aujourd'hui, de cette tribune, Nous invitons les pays du Sud à témoigner leur confiance aux pays du Sud et à investir leurs richesses et leurs potentialités pour servir le progrès partagé de leurs peuples en vue de rattraper les pays émergents.»*

Cette déclaration visionnaire ouvrait le 3^{ème} Forum Inde-Afrique le 29 octobre 2015 à New Delhi. Nous croyons sincèrement que le Coaching Territorial contribuera à cette confiance et y inscrira sa démarche.

A ceux qui le présentent ici, participants ou témoins, en de riches contributions si éclairantes sur le sujet, j'adresse tous nos remerciements au nom de l'Agence de l'Oriental. Je souhaite la plus large diffusion à ce Coaching Territorial qui fera assurément beaucoup parler dans les années qui viennent, en particulier sur ce continent africain que nous avons en partage, où la régionalisation, la démocratie participative et de nouvelles gouvernances s'installent avec force et conviction.

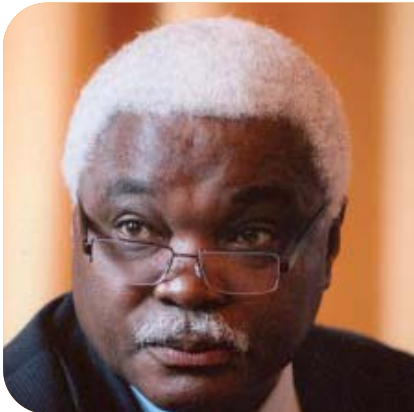
M. Mohamed MBARKI
Directeur Général de l'Agence de l'Oriental

UNE HISTOIRE RÉGIONALE : UN SIÈCLE D'ARTS PLASTIQUES DANS L'ORIENTAL MAROCAIN

ORIENTAL .MA Beaux Livres

La séduction des patrimoines ;
la conviction qu'ils sont exceptionnels.





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

> Approches & Démarche

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

La démarche de Coaching Territorial

	Résultats	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Effets
P R O C E S S U S	Diagnostic de la dynamique humaine du territoire	Le sociogramme certifié Un rapport d'interprétation validé du sociogramme territorial	<ul style="list-style-type: none"> • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

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.

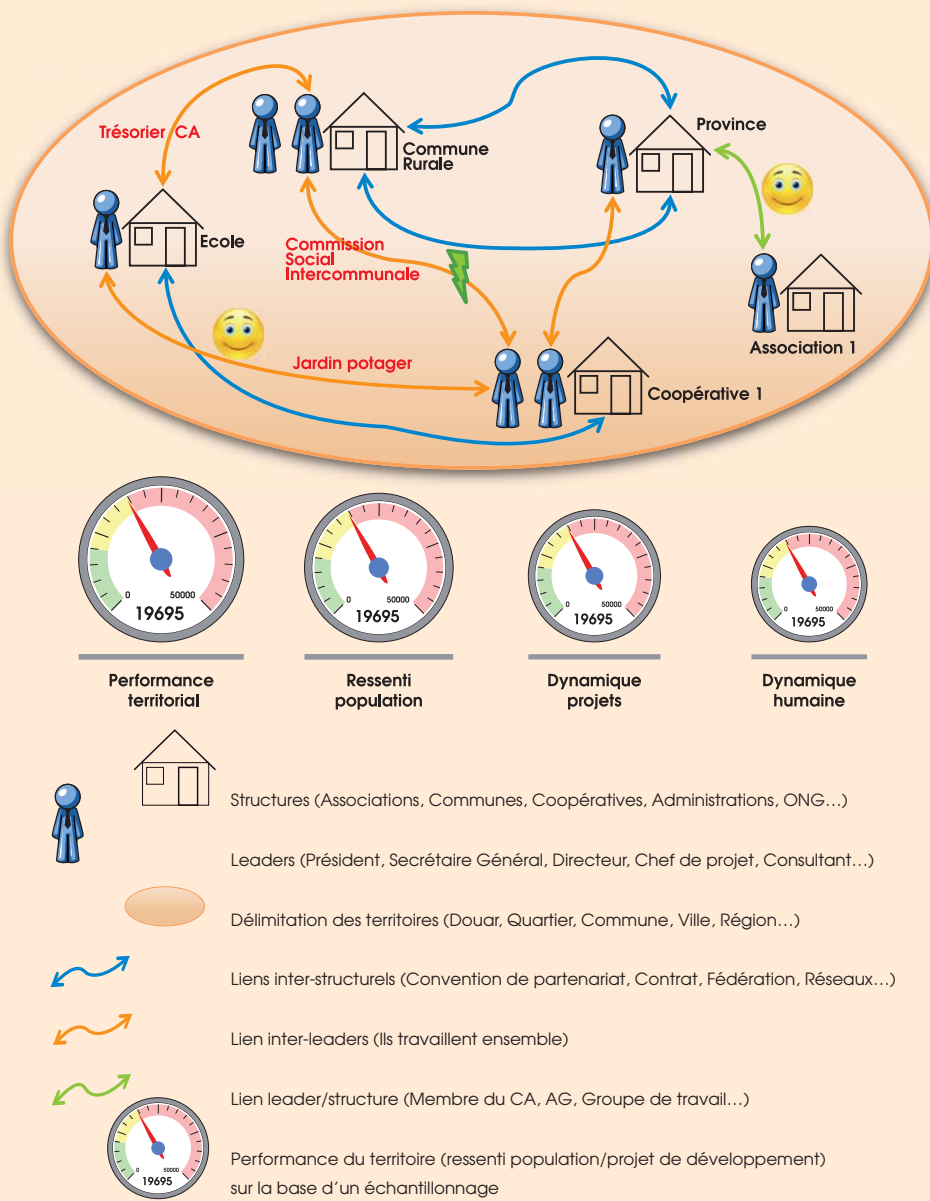
Etape 5 : Mettre en place une assistance technique aux collectivités territoriales et aux coachs territoriaux. Elle est fournie par le Centre d'Excellence en Coaching Territorial développé dans le cadre du Collège du Coaching Territorial au sein de l'Académie Africaine des collectivités territoriales 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



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 prescriptions 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 coaches certifiés avec qui CGLU-A a conclu des contrats de prestation à des prix préférentiels. A l'issue de la formation 21 coaches 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-

> Approches & Démarche

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 Africains 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 faitière 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 œuvre 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.



Un levier stratégique au service de la citoyenneté et de la gouvernance démocratique

Dr Najat ZARROUK
Membre du Comité des Experts de l'Administration Publique de l'ONU

Docteur d'Etat en sciences politiques et longtemps haut fonctionnaire, l'auteure a quitté son poste de Gouverneur pour rejoindre aux Nations Unies, le Comité des Experts de l'Administration Publique. Son regard analytique est riche de 31 ans d'expérience dans la gestion de la fonction publique, particulièrement celle de la formation des ressources humaines.

Ce que veulent les citoyennes et les citoyens

Dans le Rapport de l'Organisation des Nations Unies, intitulé «Pour un Nouveau Partenariat Mondial : vers l'éradication de la pauvreté et la transformation des économies par le biais du développement durable», on peut lire : «*Les peuples du monde entier appellent à une meilleure gouvernance. Qu'il s'agisse de leurs autorités locales ou des parlementaires, des gouvernements nationaux ou du système multilatéral, les populations veulent un leadership fondé sur des principes éthiques. Elles veulent jouir de leurs droits humains et être reconnues devant la loi. Elles veulent que leurs voix soient entendues et que les institutions soient transparentes, à l'écoute, compétentes et responsables. Elles veulent avoir davantage leur mot à dire sur la manière dont elles sont gouvernées. Chacun peut participer activement à réaliser la vision que nous avons de l'horizon 2030 et contribuer à des transformations en profondeur. La société civile doit jouer un rôle central, significatif, ce qui exige qu'on prévoit un espace pour les personnes souhaitant participer à la vie politique et à la prise de décision*»⁽¹⁾.



Pour un nouveau Partenariat Mondial...

«...Disposer d'institutions de qualité, c'est disposer des éléments constitutifs essentiels à la préparation d'un avenir prospère et viable. L'état de droit, la liberté d'expression et des médias, la diversité des choix politiques et la participation active des citoyens, l'accès à la justice et une attitude responsable et non discriminatoire de la part des gouvernements et des institutions publiques, contribuent au développement et ont leur propre valeur intrinsèque. Ils constituent à la fois des moyens permettant d'arriver à une fin et une fin en soi». (extrait : page 5).

Dans ce même document, on relève que «*C'est dans les villes que la bataille pour le développement durable sera gagnée ou perdue*»⁽²⁾.

Dans le cadre d'un environnement international, régional, national et local très difficile, marqué partout aujourd'hui par des crises multidimensionnelles, les citoyennes et les citoyens veulent aussi un service public organisé autour d'eux et non qu'on les organise autour du service public. Ils attendent de l'administration publique des services :

- de qualité, à proximité ;
- adaptés à leurs attentes, leurs besoins spécifiques, et aux lieux qui conviennent pour eux⁽³⁾ ;
- gérés de manière professionnelle et éthique, prenant en compte le contexte propre à chaque pays (histoire, culture et valeurs, politique, économie, ressources, sociologie, idéologie, état des infrastructures et des équipements...);
- évitant le mimétisme aveugle et le gaspillage des deniers publics, tout en respectant les Droits de l'Homme, tels qu'ils sont universellement reconnus ;
- intégrant et respectant les principes de la gouvernance et de la démocratie participatives à tous les niveaux.

> Approches & Contexte

De même, les citoyennes et les citoyens veulent que les gouvernements réagissent face au constat des importantes inégalités en matière de services publics, entre zones rurales et zones urbaines, à l'intérieur des villes entre zones fragiles et zones sensibles, sans oublier qu'à l'ère de la mondialisation numérique et des réseaux sociaux, ils ont toute la latitude de constater aussi les inégalités flagrantes qui subsistent entre pays développés, pays en développement, pays émergents, pays pauvres, pays vulnérables, pays en situation de conflit ou de post-conflit.

Enfin, ils veulent qu'on les aide pour pouvoir s'y retrouver entre :

- services régaliens (police, sécurité, ordre public, justice, diplomatie...);
- services marchands et non marchands, services en régie ou en réseaux;
- services nationaux, régionaux, locaux et transnationaux;
- services privés revêtant une dimension vitale (santé, éducation, eau, électricité, téléphone);
- ou les nouveaux services nés sous la pression des besoins (services à la personne, des services ambulants⁽⁴⁾, etc.).

Le Programme de Coaching Territorial peut-il apporter des réponses ?

Un Programme tel que celui du Coaching Territorial, initié et piloté par l'organisation panafricaine Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique depuis 2013, qui a déjà à son actif plusieurs résultats et impacts positifs⁽⁵⁾, représente un levier stratégique pour répondre à ce genre de problématiques, non seulement par la promotion d'une citoyenneté engagée et agissante, mais surtout par l'ancrage d'une gouvernance démocratique, participative, transparente et inclusive. Pour ce faire, plusieurs dimensions complémentaires doivent être intégrées, dont la mise en cohérence est loin d'être évidente.

1-Intégrer la vision mondiale : les nouveaux Objectifs du Développement Durable, prenant chacun en compte
En septembre 2015, les dirigeants du monde entier se sont réunis au Siège



des Nations Unies pour adopter un nouveau programme de Développement durable. Ce nouvel agenda pour 2030 comprend 17 nouveaux Objectifs de Développement Durable, ainsi que 169 cibles, censés non seulement finir le travail commencé avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement, guider la politique et le financement du développement pour les 15 prochaines années, mais surtout s'assurer que nul ne soit laissé-pour-compte⁽⁶⁾.

2) Intégrer la vision nationale, en confortant et appuyant les réformes de l'Etat Marocain

La démocratie participative et son corollaire, la gouvernance participative, désignent «l'ensemble des dispositifs et des procédures qui permettent d'augmenter l'implication des citoyens dans la vie politique et d'accroître leur rôle dans les prises de décision»⁽⁷⁾. Pour arriver à un tel stade d'évolution démocratique, qui ne s'improvise pas et représente un long parcours semé d'embûches, l'Etat marocain est en train de consolider un environnement favorable (enabler environment) pour une telle évolution, outre le statut privilégié accordé au processus de la décentralisation et aux collectivités territoriales, considérées dorénavant comme acteurs privilégiés dans la dynamique de développement⁽⁸⁾.

Nation multiséculaire, le Royaume du Maroc a forgé depuis plus de douze siècles sa propre identité, une et indivisible, non seulement dans le concert des Nations, mais surtout au sein de la communauté arabo-musulmane,

moyennant un modèle institutionnel propre fondé sur « la séparation, l'équilibre et la collaboration des pouvoirs, ainsi que sur la démocratie citoyenne et participative, et les principes de bonne gouvernance et de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes⁽⁹⁾ », ainsi que sur une démocratie consultative basée sur la «choura», aspirant à la modernité et à l'ouverture, confiant dans son expérience nationale faite d'une accumulation progressive et d'un savoir-faire, outre l'inspiration utile venue d'autres systèmes. Partant d'une forte volonté politique, d'un leadership visionnaire, d'une multitude de réformes tous azimuts traduites et mises en œuvre par des chantiers structurants et autant de politiques publiques, à la fois aux niveaux national, territorial et local, «l'environnement porteur et facilitateur» pour la démocratie et la gouvernance participatives est clairement illustré par le schéma ci-après.

Parmi les éléments fondamentaux liés à notre problématique, on retient principalement :

- l'adoption d'une Constitution⁽¹⁰⁾ d'essence inclusive, participative et fédératrice de l'ensemble des forces vives de la Nation (institutions, partis politiques, opposition, syndicats, chambres professionnelles, organisations professionnelles des employeurs, citoyens et citoyennes, famille, femmes, enfance, composantes de la société civile, Marocains résidant à l'étranger, jeunes, personnes et catégories à besoins spécifiques, collectivités territoriales, etc.) ;

UN ENVIRONNEMENT PORTEUR & FACILITATEUR

Le Royaume du Maroc en tant qu'État unitaire, Monarchie Constitutionnelle, démocratique, parlementaire et sociale

La Constitution de 2011

Différentes institutions, État de droit, pluralisme, séparation et collaboration des pouvoirs, libertés et droits fondamentaux, respect des Droits de l'Homme, respect des principes de la bonne gouvernance et de la gouvernance participative, décentralisation et régionalisation avancée, outre l'ordre, la sécurité, la cohérence, la coordination, la synergie et une meilleure allocation des ressources

Un leadership visionnaire, engagé, transformationnel, galvanisateur et éthique à tous les niveaux

Une réforme globale et progressive du secteur public

L'investissement dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication et dans l'administration électronique : infrastructures, institutions, formation, renforcement des capacités, régulation...

Formation, éducation, sensibilisation et autonomisation des citoyens à travers le système éducatif et de formation et à travers les composantes de la société civile

Participation, implication et engagement à tous les niveaux : l'État et ses démembrements, institutions non étatiques, citoyens, société civile, secteur privé, ONG, médias, Universités et Ecoles, syndicats, coopératives, organismes de bienfaisance, bénévoles, secteur informel, minorités, coopérations décentralisées, partenariat...

- la constitutionnalisation, pour la première fois, du concept de «citoyenneté» et de celui de la société civile incarnée par les associations et les organisations non gouvernementales ;

- la consolidation et le renforcement des libertés et des droits fondamentaux, notamment en faveur des femmes qui représentent (Recensement général de la population et de l'habitat - 2014), 51% de la population marocaine⁽¹¹⁾ ;

- la conception d'une nouvelle architecture institutionnelle et d'une nouvelle organisation régionale et territoriale basées sur de nouveaux principes garantissant la participation des populations concernées à la gestion de leurs affaires et favorisant leur contribution au développement humain intégré et durable⁽¹²⁾ (il en est ainsi des principes de subsidiarité, de la libre administration et de la solidarité, affirmés dans la Constitution de 2011⁽¹³⁾ ; ainsi, le principe de subsi-

diarité signifie que «*le pouvoir doit revenir à l'échelon le plus bas et le plus local au niveau duquel des décisions peuvent être raisonnablement prises. L'échelon supérieur ayant pour vocation de soutenir et d'aider cette structure locale à mener à bien ses tâches*»⁽¹⁴⁾ ;

- la constitutionnalisation du principe de participation, clé-de-voute de l'ensemble du texte de la Constitution ;

- l'autonomisation des citoyens et des composantes de la société civile, par l'investissement dans l'enseignement, l'éducation, l'apprentissage, l'alphabétisation, la socialisation, le civisme, l'appui et le renforcement des capacités dans le cadre d'une série de politiques publiques nationales et locales pour avoir de bons citoyens, au fait de leurs droits et responsabilités, conscients de leurs devoirs et respectueux de la Loi⁽¹⁵⁾ ;

- la reconnaissance du droit à l'information, en tant qu'oxygène de toute démoc-

cratie⁽¹⁶⁾ (article 27 de la Constitution) dont la mise en œuvre est en cours ;

- la création dans la Constitution d'une multitude d'instances, qui sont autant d'espaces de régulation, de concertation et de débat, chargées de la protection et de la promotion des droits de l'homme, de la bonne gouvernance, du développement humain et durable et de la démocratie participative⁽¹⁷⁾ (Cour des comptes et Cours régionales des comptes, Conseil économique, social et environnemental, Conseil national des droits de l'homme, Al Wassit (Ombudsman), Conseil de la communauté marocaine à l'étranger, autorité chargée de la parité et de la lutte contre toutes les formes de discrimination, Haute Autorité de la communication audiovisuelle, Conseil de la concurrence, Instance nationale de la probité, de la prévention et de la lutte contre la corruption, Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique, Conseil consultatif de la famille et de l'enfance, Conseil de la jeunesse et de l'action associative et Conseil national des langues et de la culture marocaine) ;

- la création d'une multitude de mécanismes pour favoriser la concertation, le dialogue et la participation, aux niveaux national, régional et local, notamment le droit de présenter des motions en matière législative et le droit de pétition⁽¹⁸⁾.

Titre II de la Constitution de 2011 (Libertés et droits fondamentaux) Art. 19

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

Autrement dit, une orientation irréversible vers un modèle conciliant démocratie représentative, appelée aussi «démocratie déléguée», dans laquelle

➤ Approches & Contexte

les citoyens expriment leur volonté par l'intermédiaire de représentants élus à qui ils délèguent leurs pouvoirs, et démocratie participative, telle que définie plus haut, aux niveaux national, régional ou local.

3) Servir la vision régionale

Extrait du Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le 18 mars 2003

«...l'importance de l'Oriental comme nouveau portail du Royaume sur l'espace Euro-méditerranéen, complétant le pôle Tanger-Méditerranée. L'ensemble des programmes de développement en cours concoure à la réalisation de cet objectif».

Partant de la forte volonté politique exprimée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, à travers «l'Initiative Royale pour le Développement de l'Oriental», lancée à l'occasion du Discours Royal du 18 mars 2003 à Oujda⁽¹⁹⁾, la Région, appuyée par les pouvoirs publics et par les autres composantes de la société civile, a développé et mis en œuvre, depuis, une solide stratégie de développement territorial visant à créer un nouveau contexte pour le développement régional, pour gagner en attractivité et en compétitivité.

De même, le développement territorial et humain de l'Oriental connaît d'importants sauts qualitatifs notamment :

- la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles et du nouveau cadre juridique régissant dorénavant le processus de la décentralisation et de la régionalisation avancée (outre d'importantes compétences et moyens transférés aux collectivités territoriales, deux outils fondamentaux sont aussi à retenir : le programme de développement régional et le schéma régional d'aménagement du territoire) ;
- à travers les multiples politiques publiques initiées, pilotées et appuyées par l'Etat et ses démembrements (INDH, Plan Maroc Vert, Plan Azur, Plan Halioutis, Stratégie de l'Artisanat, Plan Ikram pour l'égalité, budgétisation sensible au genre, AMO, RAMED, couverture sociale pour les étudiants...).

4) Renforcer les capacités à tous les niveaux

Lors de sa V^{ème} Session, tenue au Siège des Nations Unies du 27 au 31 mars 2006, le Comité des Experts de l'Administration Publique avait défini le renforcement des capacités comme

étant : «le processus par lequel les individus, les organisations, les institutions et les sociétés acquièrent les moyens d'accomplir des tâches, de résoudre des problèmes, de fixer et d'atteindre des objectifs. Il doit donc être appréhendé à trois niveaux interdépendants : individuel, institutionnel et sociétal. Le renforcement des capacités concerne l'ensemble des moyens humains, scientifiques, techniques, administratifs, institutionnels et financiers dont un pays dispose. Il vise essentiellement à développer l'aptitude à évaluer et résoudre les problèmes cruciaux que posent les choix politiques et les modalités d'application des différentes formules de développement, en appréciant à leur juste valeur les possibilités et les limites de leur répercussion sur l'environnement, ainsi que les besoins que la population d'un pays donné perçoit comme étant les siens. Il est donc manifeste que tous les pays du monde ont besoin de renforcer leurs capacités nationales»⁽²⁰⁾.

En tant que réelle volonté de changement, le renforcement des capacités est aussi fondé sur des principes fondamentaux largement admis aujourd'hui : la prise en mains et l'appropriation, la participation, la viabilité ainsi que la mobili-



Novembre 2014, lancement du Programme Régional de Coaching Territorial dans l'Oriental au siège du Conseil Régional



La première équipe des coaches territoriaux en formation dans l'Oriental

sation des ressources nationales et/ou locales, principes qui permettent à ce processus - s'il est mené selon les standards reconnus en la matière - d'assurer une gestion économique rationnelle, de garantir une prestation efficace des services, de réaliser une autonomisation sociale des populations et de s'orienter résolument sur la voie du développement durable.

Pour en garantir l'efficacité et l'efficacité, ce processus doit donc être endogène, reposant sur le leadership du milieu, nécessitant une large participation de tous les acteurs concernés, surtout la population, tout en reposant sur une bonne gouvernance essentielle à l'établissement d'un environnement propice pour le développement et le progrès du pays.

Le Coaching Territorial, qui vise «à accompagner la mise en synergie des acteurs locaux pour mobiliser leurs potentiels respectifs en vue de résoudre un problème spécifique ou de promouvoir le développement durable et l'attractivité du territoire»⁽²¹⁾, s'insère parfaitement dans ce cadre, sous réserve de tenir compte de l'existence d'une multitude d'initiatives en ce sens ciblant l'administration publique, aux niveaux national, régional et/ou local, ainsi que les différentes composantes de la société civile, initiées par une multitude d'ac-

teurs (Etat, secteur privé, société civile, Agences de développement, organisations internationales, bailleurs de fonds, coopérations décentralisées...) et dictées souvent par la disponibilité d'une offre de financement, aux niveaux national, régional ou international.

Le Coaching Territorial doit également faire de l'investissement dans le capital humain sa clef de succès, notamment à travers la valorisation des ressources humaines, qu'elles soient élues, nommées ou issues de la société civile. Il y a nécessité, en effet, de changement de comportement chez les professionnels comme chez les citoyens. Cela revient à investir dans le capital le plus précieux pour tout pays, le préparer, le sensibiliser, le former, le professionnaliser, le valoriser, le respecter et le motiver, pour que chaque personne, chaque acteur et chaque force vive de la Nation puisse adhérer aux réformes et aux innovations, s'approprie les changements et contribue à leur réussite, pour favoriser l'écoute, le respect, la confiance, la tolérance et l'adhésion à des valeurs communes, pour pouvoir créer un cercle de développement vertueux et éthique, où chacun a sa place et son rôle à jouer dans la dynamique de développement et de progrès de son territoire.

Le Coaching Territorial devrait également contribuer à la transformation

de la gouvernance locale, pour qu'elle devienne plus collaborative, participative, ouverte et inclusive pour toutes les composantes de la société, orientée sur les citoyens qui adressent aujourd'hui, partout dans le monde, une demande pressante aux États, à l'image de celle de Diogène à Alexandre - «Ôte-toi de mon soleil» - non pour avoir des faveurs et des privilèges, mais pour des voies plus sûres et ouvertes sur la paix, la dignité, la stabilité, le bien-être, la démocratie, le développement et le progrès.

1- Cf. Rapport du Groupe de Personnalités de Haut Niveau Chargé du Programme de Développement pour l'Après-2015, Page 54, in www.un.org

2- Idem.

3- D'après Tony Blair, Discours précité de 2006 sur la réforme de la fonction publique.

4- Par exemple, pour délivrer les Cartes d'identité nationale, la Direction générale de la sûreté nationale du Maroc organise des campagnes ambulantes, surtout dans les zones rurales, enclavées ou montagneuses.

5- Cf. Le Coaching Territorial au service d'un développement humain durable et responsable pour le Royaume du Maroc d'aujourd'hui et de demain, www.uclga.org

6- Cf. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Objectifs de développement durable (ODD), <http://www.un.org>

7- Du grec *dêmos*, peuple, et *kratos*, pouvoir, autorité et du latin *participatio*, participer ; cf. «Toupictionnaire», le dictionnaire de politique, in www.toupie.org/Dictionnaire ; voir aussi Ministère chargé des relations avec le Parlement et la Société civile du Maroc, Le Dialogue national sur la Société civile et les nouvelles prérogatives constitutionnelles, www.hiwarmadani2013.ma

8- Depuis la Constitution de 2011, l'expression «collectivité territoriale» a remplacé celle de «collectivité locale», pour mettre en exergue la dimension territoriale de la nouvelle vision de l'Etat en matière de réorganisation de ses structures, de développement territorial et de développement humain durable.

9- Article 1 de la Constitution de 2011.

10- La même démarche a été adoptée pour rédiger le projet de Constitution.

11- Cf. Haut commissariat au Plan, www.hcp.ma

12- Idem, Titre IX de la Constitution (Des régions et des autres collectivités territoriales).

13- Cf. Article 140 de la Constitution.

14- Cf. Gilles Paquet : «La nouvelle gouvernance, la subsidiarité et l'état stratège», in OCDE, La gouvernance au XXI^{ème} siècle, Etudes prospectives, Paris, 2002, pages 219-253.

15- Voir Constitution 2011, en particulier le Titre II sur les libertés et droits fondamentaux.

16- Voir Andrew Puddephatt, Directeur de Global Partners and Associates (GPA) et grand défenseur du droit à l'information, Droit du Public à l'Information, Principes relatifs à la législation sur la liberté de l'information, International Standards Series, Article 19, Global Campaign for free expression, disponible sur Internet.

17- Voir les Articles 13, 168 à 171 de la Constitution 2011.

18- Art. 139 de la Constitution : «Des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation sont mis en place par les Conseils des régions et les Conseils des autres collectivités territoriales pour favoriser l'implication des citoyennes et des citoyens, et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement».

19- Cf. <http://www.orientalmarocain.com>

20- Cf. United Nations Public Administration Network (UNPAN), www.unpan.org, Doc E/C.16/2006/4 - p. 7

21- Le Coaching Territorial au service d'un développement humain durable et responsable..., op. cit.



«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 oubliés 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 ?

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

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.



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

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



Les appuis de la Belgique au développement de la Région de l'Oriental

Frank CARRUET
Ambassadeur de Belgique au Maroc

La coopération belge est très active dans l'Oriental Marocain. Son Excellence l'Ambassadeur du Royaume de Belgique n'hésite pas à visiter lui-même les réalisations auxquelles ses ressortissants, parfois originaires de la Région, prennent part. Il fait ici partager sa perception. Récit de voyage.

Depuis novembre 2009, la Région de l'Oriental est territoire où se concentre la coopération gouvernementale entre la Belgique et le Maroc. Les projets suivants y sont mis en œuvre :

- le développement de la filière des amandiers (PROFAO) ; C'est un projet de filière du Pilier II du Plan Maroc Vert. Il s'inscrit totalement dans sa stratégie en visant le développement d'une approche orientée vers la lutte contre la pauvreté par le biais de l'augmentation significative du revenu agricole des exploitants les plus vulnérables, notamment en zones de montagnes et en pluvial défavorable. Le projet vise en 2016 la plantation de 6 000 hectares de nouveaux vergers, au bénéfice de 3 170 familles paysannes dans 13 Communes. 4 unités de valorisation des amandes seront installées dans des coopératives. La gestion des Groupements d'Intérêt Économique de la filière des amandiers sera appuyée ;
- le nouveau projet d'Appui aux Groupements d'Intérêt Économique de la filière des dattes inclut l'oasis de Figuig ; il démarrera ses activités en 2016 ;

- l'appui au Programme national d'assainissement liquide cofinance l'assainissement liquide dans 6 villes de la Région (Debdou, Driouch, El-Aïoun, Ferkhana, Midar et Ras El Ma) ;
- un autre projet apporte un appui à l'Agence du Bassin Hydraulique (ABH) de la Moulouya (Midelt-Oujda), afin que l'Agence dispose des compétences et des mécanismes nécessaires pour mieux jouer son rôle dans la gestion et la préservation des ressources en eau ;

- le programme de renforcement des capacités, via l'octroi de bourses, a formé des agents de la Direction Régionale de l'Agriculture, de l'ABH-Moulouya et 30 points focaux de collectivités, dans l'ingénierie de formation et sur l'aspect «genre» dans leurs projets et activités. Des agents des Provinces ont été formés dans la gestion des déchets ménagers. Le staff du Port de Nador a reçu une formation en gestion portuaire, itérable sur le futur port Nador West Med.



STEP de l'ONEE pour la ville de Ras El Ma cofinancée par la coopération belge

La coopération belge soutient le Coaching Territorial dans l'Oriental

Echos Communication est l'une des ONG belges actives dans le développement au Maroc. Depuis juin 2014, le projet de Coaching Territorial s'est installé au Conseil Régional la Région de l'Oriental à Oujda. Le projet, de 3 ans, est cofinancé à 50% par la Région, pour 25% par l'Agence de l'Oriental et pour 25% par Echos Communication (subsidié de la Belgique).

L'Ambassade est très satisfaite des résultats obtenus jusqu'à présent : des conventions de collaboration sont signées avec 16 Communes, 300 associations participent au programme, 1 500 agents locaux en sont bénéficiaires (un premier groupe de 21 coachs territoriaux a été formé).

Il est clair que ces coachs joueront un rôle primordial dans la médiation au niveau des collectivités locales, via un bon diagnostic des problèmes sur le terrain. En plus, il est très louable que ces coachs s'engagent sur une base volontaire. Nous pensons que la technique du Coaching Territorial devrait faire partie de tous les projets de la coopération qui opèrent sur le terrain, tels que les projets actuels dans l'agriculture et l'eau. Une coopération Sud-Sud pourrait aussi être développée en la matière. A terme, des coachs certifiés marocains pourraient éventuellement être déployés en Belgique.

D'autres coopérations très actives sont en cours dans l'Oriental

Médecins du Monde - Belgique est une autre ONG active dans la Région de l'Oriental. Elle travaille dans le domaine de la santé pour les migrants.

Depuis 12 ans s'est aussi développée une intense coopération entre l'Université Mohammed 1^{er} d'Oujda et les Universités belges d'Anvers, de Liège, de Louvain et de Mons. Elle est financée par la coopération fédérale belge et par la Région Wallonie-Bruxelles. Le programme de coopération institutionnelle comporte 4 axes majeurs : formation, recherche, gouvernance de l'Université et services à la communauté/entre-

prises. Les activités sont centrées sur 4 thématiques : santé, eau, environnement et agroalimentaire. En plus, deux projets ciblés sont en cours d'exécution :

- le développement d'outils d'aide à la gestion des ressources en eau à usage agricole dans les périmètres irrigués de la Région de l'Oriental, en partenariat avec l'Université de Louvain ;
- l'appui à la création d'une plateforme technologique dans le domaine du génie mécanique et des matériaux dans le cadre du développement industriel de la Région de l'Oriental, en partenariat avec l'Université de Mons.

Le transfert et le partage du savoir-faire dans le cadre de la coopération universitaire devra assurer la pérennité et capitaliser les acquis déjà engrangés par l'Université d'Oujda. En ce sens, les partenaires marocains souhaitent développer avec la Belgique une coopération triangulaire en appui à la Coopération Sud-Sud, d'autant plus que plusieurs étudiants subsahariens fréquentent l'Université d'Oujda.

Saint Josse Ten Noode. Les échanges d'expériences et d'expertises se réalisent dans les domaines des services sociaux, de la gestion durable de l'environnement et de la culture.

Dans le cadre de son soutien au respect des droits de femmes et des enfants, la coopération belge appuie deux ONG qui organisent des centres d'écoute et d'orientation des femmes victimes de violences et mènent des campagnes de sensibilisation de la population sur l'application de la Moudawana. Il s'agit de l'ONG Ain Ghazal à Oujda et de l'ONG Horizon 2000 à Nador, qui font un travail remarquable contre les violences à l'égard des femmes : la Belgique est fière de les appuyer. Les ONG constatent que, grâce à la Moudawana de 2004, il y a une ouverture dans les mentalités pour le traitement de la violence envers les femmes. Grâce à la sensibilisation, elles constatent une diminution des cas traités par la Justice.

La diaspora marocaine en Belgique, originaire de la Région de l'Oriental, développe sur financement propre des projets d'économie sociale et solidaire.



Son Excellence l'Ambassadeur Frank Carruet à l'ONG Ain Ghazal à Oujda

La coopération décentralisée est fructueuse entre plusieurs Villes et Communes de Belgique et du Maroc. Dans l'Oriental, les jumelages suivants existent : entre Berkane et Saint-Gilles, entre Nador et Malines et entre la Commune Urbaine de Aïn-Bni -Mathar, ainsi que la Commune Rurale Beni Mathar et

J'ai déjà pu me rendre compte à deux reprises, sur terrain, de la grande valeur de ces initiatives de proximité. En 2013, j'ai visité le projet de l'Association Steunproject (www.steunproject.be) à Béni Kitoune, dans les montagnes au Nord de Berkane. Cette ONG d'Anvers récolte des dons de ses adhérents et



Visite à la fromagerie (Steunproject) de Béni Kitoune

a développé des partenariats avec la Ville d'Anvers, l'Université d'Anvers, ainsi que d'autres institutions actives dans les secteurs de l'éducation et de la santé dans la Province d'Anvers. Par ailleurs, elle a développé des partenariats avec des organismes marocains actifs dans les domaines de l'agriculture, de l'éducation et de la santé. Un centre multifonctionnel a été construit et équipé : crèche et préscolaire, cabinet pour consultations médicales, salle pour enseignement primaire supplémentaire, avec ordinateurs, internet et TV satellite, fromagerie de chèvres dont le démarrage a été appuyé en 2012 par la coopération belge.

Actuellement, 50 chèvres laitières sont tenues par plusieurs éleveurs choisis d'après leur situation sociale (veuve avec plusieurs enfants par exemple) et économique (capacité d'hébergement et de soins des chèvres). La fromagerie produit du fromage blanc frais consommé dans la région et du fromage sec commercialisé dans les villes, jusqu'à Rabat. En 2013, un deuxième subside a été accordé à l'Association des Parents du groupe scolaire des écoles Karma pour l'acquisition d'équipements pour la crèche et le préscolaire.

En 2015, j'ai visité le projet de l'ONG Iben Sina d'Anvers avec la coopérative

est de haute valeur. Ces produits sont déjà vendus à Anvers. Des productions d'autres huiles sont en développement. Aussi bien la coopérative que l'ONG témoignent de beaucoup de motivation et d'enthousiasme.

Ces deux projets montrent les liens très étroits qui continuent à exister entre les belgo-marocains de Belgique et leur région d'origine, ainsi que leur volonté et leur motivation pour aider au développement socio-économique de leurs territoires d'origine.

Des étudiants du programme de formation de professeurs en écoles primaires et secondaires de la Ville d'Anvers font chaque année des stages dans plusieurs écoles primaires et deux écoles secondaires de la Région de l'Oriental. Les étudiants séjournent dans des familles d'accueil. Ces stages sont financés par la Ville et l'Université d'Anvers. C'est l'IMAMS (Institut pour les études marocaines et méditerranéennes) de l'Université d'Anvers qui est à l'origine de ces stages.

En plus de tous ces projets de coopération très intéressants et utiles, des sociétés belges sont actives dans la Région de l'Oriental. La construction du nouveau port Nador West Med auquel participe la Société Jan de Nul en offre un bel exemple.



Visite à la Commune d'Afsou, décembre 2015



Echos Communication, une ONG partenaire du Coaching Territorial

Miguel DE CLERCK,
Directeur de l'ONG Echos Communication

L'ONG belge est opérateur du Programme de Coaching Territorial dans l'Oriental aux côtés de CGLU-Afrique. Consciente des fortes évolutions constitutionnelles du Royaume, elle y voit l'opportunité d'une coopération rendue symétrique et de nature à faire du Maroc la source d'un export de savoir-faire sur le continent. Une philosophie inscrite dans son ADN.

Analyse du contexte de la coopération

Depuis 50 ans, la coopération au développement s'est surtout centrée sur les investissements visant à renforcer les apprentissages (alphabétisation, compétences professionnelles, apprentissages métiers, etc.), ainsi que pour améliorer les systèmes organisationnels des sociétés (système démocratique, système de santé, système éducationnel, etc.). Ces investissements en apprentissages sont importants et doivent être prolongés car ils permettent l'acquisition de savoirs et savoir-faire indispensables. Ils ont pourtant montré leur limite pour initier à eux-seuls une dynamique de développement.

Ce qu'il leur a manqué ? Ils ont trop peu pris en compte «les internalités», soit les motivations, aspirations et talents individuels, ainsi que la compatibilité avec la culture des sociétés dans lesquelles ces investissements sont venus se greffer.

Quelques caractéristiques auxquelles les interventions doivent répondre

Echos Communication recherchait une approche permettant de se détacher du mal qui handicape depuis trop long-

temps et trop souvent la coopération : le paternalisme. «*Je sais ce qui est bon pour vous, donc je ne dois pas vous écouter*», ce qui installe inévitablement une relation d'asservissement et de déresponsabilisation.



Le défi était de trouver une approche qui permette aux populations de consolider la direction qu'elles donnent à leur avenir : l'aide, l'expertise ou les moyens financiers, ne sont alors plus un but en soi, mais un moyen de mettre en œuvre cette vision.

Cette transformation repose sur les talents, les connaissances et la culture locale. Elle repose sur la reconnaissance, par chacun, de ses capacités à être acteur de son changement et, par l'extérieur, de l'appui sur ces compétences, voire sur leur révélation. Le potentiel humain prime sur les inventaires d'infrastructures ou de cheptel.

L'expérience a aussi montré que c'est souvent la difficulté de dialogue et de mise en synergie des acteurs qui freine l'enclenchement de la dynamique du développement, même en cas de ressources importantes et de forces vives mobilisables.

Il est donc important de s'attacher à l'analyse et à la compréhension des comportements et attitudes qui sont la base des plus grandes réussites comme des plus grandes résistances, dans la mise en œuvre des changements souhaités.

Le rôle crucial des autorités locales

Le réflexe de nombreuses ONG est de travailler avec la société civile : qui se ressemblent s'assemblent. Echos Communication n'était pas une exception. Le partenariat avec CGLU-Afrique - organisation assurant la représentation des collectivités locales de l'ensemble du continent africain - a fondamentalement modifié cette conception. De tous les acteurs du territoire, qui sont les seuls à bénéficier de la crédibilité pour donner des impulsions de changement qui servent l'intérêt commun ? L' élu local et son conseil.

> Repères

Nous avons donc choisi l' élu local comme premier interlocuteur du développement local. Comment cet élu local et son Conseil font-ils pour garantir une vision commune, respectant la diversité des forces vives du territoire ?

C'est un vrai défi. Si l' élu reste en campagne électorale permanente, il a tendance à promettre beaucoup et souvent trop eu égard aux moyens dont il dispose, alors que la population, avec son savoir, sa créativité et ses moyens en main d' œuvre, pourrait être disposée à contribuer à l' effort. Pour cela, l' élu et son conseil doivent mobiliser les administrés, marier l' écoute de la diversité avec la prise de décision claire donnant la direction à suivre, et répondre aux insatisfactions de la décision.

Le défi est aussi au niveau des associations locales qui, par méfiance, peuvent réaliser des projets contraires au développement local et n' informent donc pas les élus de leurs projets, ni de leurs activités.

L' hypothèse du développement local est qu' il ne sera réussi et pérenne que si l' ensemble des parties prenantes est impliqué. Du point de vue des bailleurs de fonds institutionnels - plus particulièrement le Comité d' Aide au Développement de l' OCDE - l' une des principales grilles d' analyse de la Déclaration de Paris est le rôle central de l' appropriation (« Ownership »). De nombreux bailleurs de fonds restent sans voix à la question : comment réaliser l' appropriation ? Chacun, de bonne foi, reconnaît l' absence d' une systématique. Le Coaching Territorial, avec d' autres approches, est une tentative d' y répondre de manière méthodique.

Le terreau favorable du changement constitutionnel du Royaume du Maroc

La Constitution de 2011 instaure une décentralisation généralisée dans le Royaume, avec de nombreuses implications opérationnelles à tous les niveaux de l' organisation de l' Etat. Certains acteurs, dont ceux de la Région de l' Oriental, ont vu dans le Coaching Territorial l' opportunité de soutenir les efforts des Présidents de Communes

dans l' acquisition de leurs nouvelles compétences et, par la même occasion, d' acquérir une nouvelle compétence pour fournir cet appui.

Aujourd' hui, les conséquences de ce changement constitutionnel ne sont pas encore perçues par tous les niveaux de pouvoir et certaines voix se font entendre pour bénéficier également d' une approche de Coaching Territorial. Les Ministères marocains, qui avaient intensément mis en place la déconcentration, voient leur rôle changer depuis la décentralisation. Comment faire pour passer de la prise de décision à l' appui à la prise de décision ?

Il s' agit d' un long processus où le Coaching Territorial pourrait bientôt jouer un rôle. Ce terreau favorable s' inscrit aussi dans une dynamique entretenue au niveau panafricain par les Sommets Africains triennaux, dont celui de 2009 à Marrakech. Les visionnaires marocains ont bien senti l' opportunité et c' est avec eux que s' est développé le processus de Coaching Territorial d' aujourd' hui.

La stratégie adoptée avec le Coaching Territorial

Pour inviter à faire travailler ensemble des parties prenantes qui n' ont pas l' habitude de le faire, l' idée est de recourir à

des facilitateurs. Si les autorités locales et la société civile sont en conflit, cette facilitation pourra commencer par de la médiation. Très vite, le coach territorial ira beaucoup plus loin, organisant la dynamique territoriale pour que toutes les parties prenantes contribuent à un objectif commun de développement local sur lequel elles se sont mises d' accord. Le Coaching Territorial travaille sur deux grandes vertus de l' approche coaching.

Le coach n' intervient pas sur le contenu mais seulement sur le processus. Il se différencie du consultant qui formule des recommandations, souvent dans une logique d' asymétrie : le consultant sait, le consulté ne sait pas. Cette approche est très valorisante pour le consultant : elle lui confère une crédibilité, une reconnaissance et un certain pouvoir.

L' objectif du coach, au contraire, est de mettre tout en œuvre pour que le consulté soit l' acteur principal des constats, des idées, des stratégies et des engagements pour évoluer vers un mieux choisi par lui-même. Le coach doit donc faire preuve d' une grande humilité et ne mesurera son succès qu' en regardant celui de son coaché, sans nécessairement bénéficier d' une forme de reconnaissance.



Réflexivité : l' intervenant étranger place les acteurs face à eux-mêmes

Cette caractéristique est aussi la principale limite de l'approche du coaching : s'il n'y a pas de demande, il n'y a pas de coaching possible. La démarche ne tolère pas le paternalisme : elle ne peut être imposée de l'extérieur mais doit trouver les moyens, les moteurs, les motivations propres à l'acteur.

Le coach part de la conviction que l'acteur possède les capacités de résoudre son problème, même s'il est dans le doute et ne sait comment s'y prendre. En réalité, le coaché a besoin de recul pour observer plus sereinement et plus lucidement la problématique qu'il rencontre, en prenant distance par rapport à ses peurs, ses appréhensions et ses automatismes. Le coach recherche et met en exergue les talents du coaché : ici, le territoire, que les coachs voient par ses potentiels et non plus ses manques. Cette lecture et les accomplissements issus du processus de coaching transforment le regard que les coachés et le territoire portaient sur eux-mêmes. Par exemple, pourquoi les meilleures reconnaissances viennent-elles trop souvent de l'extérieur ? Le coach contribue à changer cette perception.

Le rôle du coopérant

Un élément très complémentaire à la stratégie du Coaching Territorial est le rôle catalyseur du coopérant. Il y a une tendance, de la part des bailleurs de fonds, à la coopération par procuration, c'est-à-dire en n'envoyant plus aucun Européen sur place. Cette logique fait sens en termes de coûts (un expatrié est cher) et de craintes qu'un étranger fasse ce qu'un natif pourrait faire. Mais qu'apporte le coopérant qu'aucun expert local ou régional, qu'aucun autre dispositif ne peut apporter, ou alors bien plus difficilement, plus aléatoirement ?

Une expertise, c'est-à-dire des savoir-faire ou des savoir-penser pointus qui ne sont pas disponibles pour les autres partenaires. L'apport d'Echos Communication via les initiatives de son coopérant a été déterminant dans la construction des capacités propres à mener à bien des stratégies et actions.

Il faut souligner que l'échange d'expertise ne s'est pas réalisé seulement vers les partenaires. Echos Communication a en retour bénéficié de transferts de connaissances, en particulier dans un domaine fondamental : la compréhension du fonctionnement complexe des institutions marocaines, avec leur culture propre. On pourrait qualifier ce savoir-faire d'expertise interculturelle (capacité à collaborer dans des univers de rationalité différents).



Discuter pour faire émerger les idées

La réflexivité, c'est-à-dire la capacité de placer les acteurs face à eux-mêmes, de les détacher de leur cadre habituel de référence, de les interpeller dans leurs évidences et leurs impensés : le coopérant, venu d'un autre univers culturel (culture institutionnelle ou nationale), découvre la possibilité de se décaler et de valoriser des points de vue qui autrement passeraient inaperçus.



Dialoguer au niveau des interlocuteurs

C'est une ressource d'une grande valeur pour le Conseil Régional de l'Orien-

tal, les Provinces et les Communes. La réflexivité n'aurait pas de force opératoire si elle n'était, en même temps, source d'interpellation au sens fort du terme, par trois questions fondamentales : pourquoi, pour quoi et pourquoi comme ça ?

L'une des ressources fondamentales du coopérant, et sans doute l'un des domaines où sa valeur ajoutée est a priori la plus pertinente, se situe précisément là : il vient d'ailleurs, incarne un ordre rationnel différent et ne comprend pas forcément ce qu'il voit ou entend. Donc, il questionne et déclenche ainsi chez son interlocuteur du questionnement : justement ce questionnement source de réflexivité.

Un point doit être souligné ici : la réflexivité, comme l'interpellation, n'est pas unidirectionnelle. Si le partenariat fonctionne bien - sans doute est-ce un critère d'évaluation d'un partenariat fructueux - la réflexivité comme l'interpellation sont mutuelles, au sens où le coopérant, et avec lui son institution d'appartenance, sont interpellés autant qu'il interpelle lui-même ses partenaires.

De par de sa position extérieure, le coopérant endosse un rôle particulier, celui de faire en sorte que l'interpellation mutuelle soit productive et créative, non seulement chez les partenaires au Maroc mais également chez ses collègues d'Echos Communication en Belgique. En somme, il joue un rôle d'interface réflexive, d'autant plus efficacement que ses questions « décalées » conduisent à envisager des pistes ou des solutions nouvelles que, seul, aucun partenaire n'aurait pu trouver.

L'extériorité, le fait de ne pas être partie prenante dans les enjeux locaux, avec la marge de manœuvre qui en découle, est une ressource importante pour le partenariat. Elle offre au coopérant la possibilité de « naviguer » en dehors des « attendus », de ce qui est « normal », lui permettant ainsi, par exemple, de prendre des initiatives ou d'envisager des options, des perspectives ou des voies qui ne seraient pas envisageables par les acteurs et qui, du fait même

que c'est l'étranger qui les propose, deviennent acceptables dans certaines limites. La capacité d'initiative «sur les marges» déployée par le coopérant est une ressource importante pour dynamiser un partenariat. Au Maroc, un grand nombre d'innovations n'auraient pas été possibles sans cette possibilité.

La prise de risques est l'une des fonctions, souvent oubliée, d'un coopérant, là où ses partenaires sont moins bien positionnés. Non étroitement lié aux jeux d'acteurs locaux, il dispose d'une marge de manœuvre plus large pour innover ou entreprendre dans des domaines nouveaux.

Les perspectives d'avenir

Si le processus d'intervention du Coaching Territorial est bien avancé, si la formation des coachs est intensive (et payante si on en juge par les résultats engrangés), le programme du Coaching Territorial doit encore relever de nombreux défis.

La pérennisation du rôle du Coaching Territorial

L'investissement des coachs territoriaux en formation, en temps et en courage de sortir de leur zone de confort (se trouver devant des élus et la société civile alors qu'on est toujours en apprentissage n'est pas chose aisée !) doit encore se pérenniser.

De nombreuses initiatives vont dans ce sens : constitution d'une association régionale et internationale, certification de la formation pour garantir un niveau de qualité irréprochable, constitution de fonds au niveau régional à disposition des Communes pour financer les coachs territoriaux, élargissement du nombre des Régions et Communes participantes...

Une autre façon d'envisager ce nouveau métier de Coach Territorial est d'y voir une opportunité d'emploi pour ceux qui s'y investissent, sans verser dans le travers des tarifications prohibitives pour les Communes et pour l'esprit du bien public dans lequel s'inscrit la déontologie du Coaching Territorial.

Pour mieux connaître Echos Communication

Echos Communication est une ONG basée en Belgique. Son objectif est de contribuer à un développement sociétal positif et durable en soutenant et stimulant les initiatives individuelles et collectives. Nous considérons que le développement individuel est indissociable du développement collectif, et vice versa.

L'association part du postulat que les populations ont le potentiel d'être actrices de la définition de leur propre avenir et qu'elles possèdent les connaissances et les ressources en leur sein pour définir la vision, éventuellement avec de l'inspiration externe, qui répond au mieux aux défis auxquels elles sont confrontées. Echos Communication prend ainsi le parti de voir les populations dans leurs forces et non pas dans leurs manques.

Parmi les moyens d'action choisis par Echos Communication pour mettre en œuvre sa vision et sa mission :

- nouer des partenariats pour mener à bien des activités, ce qui implique des échanges réciproques - chacun des partenaires donne et reçoit, même si ce n'est pas dans les mêmes proportions - et que ce que nous faisons ensemble ne puisse pas être réalisé par l'une des parties individuellement ;
- sur base de modèles explicatifs des comportements individuels et collectifs, développer des approches qui catalysent le développement et les synergies, ce dont le Coaching Territorial en est un exemple ;
- auprès de la population belge, déconstruire les préjugés et promouvoir les attitudes d'ouverture d'esprit et de vivre-ensemble par rapport aux Africains par l'organisation d'événements et de campagnes ;
- dans l'enseignement, tant en Europe qu'en Afrique, former les enfants à élaborer leurs cadres de vie ensemble en s'appuyant sur la richesse de la diversité des élèves, et ainsi préventivement abaisser les tensions que peuvent générer les différences.

L'ambition de l'ONG est d'étendre ses activités au-delà du Maroc, sur l'ensemble du continent africain.

Le Conseil d'Administration de Echos Communication est composé de 9 membres indépendants qui représentent des compétences et des origines culturelles très diversifiées.

Pour en savoir plus, voir le site www.echoscommunication.org

La passerelle entre élus locaux et société civile locale

Le Coaching Territorial s'adresse aujourd'hui à la société civile organisée, pour qu'elle devienne partie prenante du développement local. Quid du citoyen ? C'est un défi que le Coaching Territorial doit encore relever, car tout citoyen est un acteur potentiel du développement local, même s'il n'est pas organisé.

Pour cela, il doit être sensibilisé au fait que sa participation est possible, qu'elle est même souhaitée, pour qu'il ne se mette plus en position d'attente par rapport à l'Etat ou à l'aide extérieure, mais qu'il façonne cette intervention extérieure en fonction de ses propres desseins.

Quid d'institutions comme l'Agence de Développement Social ou l'Entraide Nationale ?

Elles ont un rôle important dans l'appui au développement local. Peut-être devront-elles adapter leur mode d'intervention au niveau local, pour encore

mieux, et plus, stimuler l'appropriation et la mobilisation ?

Tous ces développements requièrent des partenariats avec les différents niveaux de l'Etat marocain pour que les avancées correspondent au mieux aux demandes et spécificités culturelles et organisationnelle du Royaume.

Pour que le Coaching Territorial devienne un véritable réceptacle de la capitalisation de progrès enregistrés dans le développement local, fruit d'une approche multidisciplinaire ; pour qu'il puisse être approprié par un nombre toujours croissant de coachs territoriaux et ainsi constituer une offre large et diversifiée de services pertinents. La cerise sur le gâteau sera très probablement que l'expertise acquise au Maroc devienne source d'inspiration et de progrès dans d'autres pays d'Afrique : que le Royaume exporte son savoir-faire et son savoir-être vers d'autres régions d'Afrique.



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

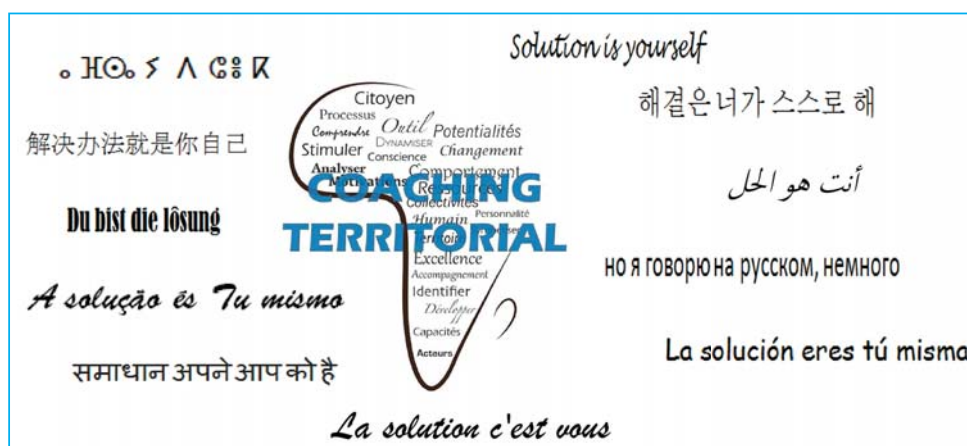
Gauthier BRYGO
Directeur du Programme

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 multipartisane, ce qui privilégie la maîtrise des aptitudes à la gestion des conflits, la médiation, la concertation, le rappro-

> Réalisations

chement 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 plateforme 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 sur la forte incidence du facteur humain 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 spécifiques 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

Quelques thématiques / outils des 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 (messages contraignants, perceptions).
- 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 améliorer leurs relations avec leurs sociétés civiles autour de thèmes circonstanciés, ce qui a permis de vérifier la robustesse de la démarche du Coaching Territorial. Les premiers résultats ont été présentés au Congrès Mondial CGLU-Afrique de Rabat 2013.



Novembre 2014, présentation du Programme de Coaching Territorial à Oujda

➤ Réalisations



Comité de Suivi en mars 2015, devant le visuel érigé en mur d'images

Thématiques d'intervention et d'accompagnement des territoires

Quelques thématiques d'intervention :

- Promotion de la Culture.
- L'éco-tourisme.
- Environnement.
- Lutte contre VIH/SIDA.
- Abandon scolaire en milieu rural.
- Centre socio-éducatif.
- Création d'une Zone d'Activité Economique.
- Gestion de l'eau du barrage.
- Tourisme solidaire.
- Pollution urbaine, gestion des déchets de construction.
- Tourisme (culturel et de montagne).
- Tourisme solidaire et activités génératrices de revenu.
- Tourisme rural.
- Coopération décentralisée avec la Ville d'Anvers.
- Migration et développement.

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 coaches

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 1^{er}, etc.). Il se réunit autant que nécessaire pour partager les idées et les informations et mettre les efforts en synergie. Identifier les futurs coaches territoriaux pour les former fut la première priorité de l'équipe de coordination. 200 demandes s'étaient déclarées après



Le Bureau de Coordination au travail

Coordination du Programme : une équipe locale pleine de ressources

Le Bureau de Coordination dispose d'un vaste espace aménagé au Conseil Régional de l'Oriental. Il réunit des fonctionnaires du Conseil et des jeunes en stage d'apprentissage. Ses membres ont bénéficié de plusieurs formations.



Ghizlane BELAROUSSI



Gautier BRYGO



Imane SABER



Jalal AFKIR



Mohamed Amine DANI



Sara BELHADRI



Abdoulay KABRE



Fatiha DANI



Jaafar ELHABBOU



Manar KHIAR



Hicham GRAR



Boudiaf BELHOUARI

appel à candidatures, dont 60 ont été sélectionnées pour un entretien individuel avec les coaches formateurs. 28 candidats ont été retenus pour débiter 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 coaches 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 de la 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. Ces Forums ont été l'occasion de partager les premiers outils du Coaching Territorial dans le cadre de mini-formations. 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 ;



Quelques réunions de travail avec les nouveaux élus à fin 2015. Ici, de haut en bas : Ahfir, Sidi Lahcen, Nador et Touissit

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 accroître 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.

- 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

On estime que les médias, classiques ou virtuels, ont permis un contact avec le Programme pour plus de 500 000 personnes. Directement, 500 personnes ont été impliquées dans la Région et 1 500 ont participé aux différents événements. 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.

Pour la première fois à cette échelle, une Région, celle de l'Oriental, s'est déclarée intéressée.

Après un premier protocole d'entente signé en 2014, 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.

Volonté politique et ancrage régional

La volonté politique est nécessaire : elle permet de placer 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 coaches 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 coaches 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 ont misé sur la parité et la diversité, mènent en particulier des

Présentation des formateurs/coachs/superviseurs

FatimZahra MZIOUAD BENNIS

Docteur es Sciences Humaines et Sociales, spécialement en coaching, elle a fait de sa passion son métier et a enseigné plusieurs années en Ecoles de commerce et Universités. Elle est aussi très expérimentée en entreprise, en contrôle de gestion, conseil en accompagnement et mise en place de systèmes de pilotage de performance. Elle est praticienne en PNL, certifiée Arc En Ciel en analyse des comportements et aptitudes, certifiée coach professionnel par la Haute Ecole de Coaching de Paris, co-fondatrice de la Haute Ecole de Coaching / Maroc et Directrice du cabinet de conseil, formation et coaching Aim Performance.



Mustapha EL HADDAD

Mustapha El Haddad est ingénieur agronome et des eaux et forêts. Il s'est rapidement intéressé à la nature humaine, suivant des formations en RH et management avant de devenir coach. Emervillé par la complexité de l'être humain, il possède des capacités en coaching individuel et d'équipe. Son expérience lui a conféré une grande connaissance des enjeux du développement local et une sensibilité au respect des écosystèmes et des peuples. Il est certifié par la Haute Académie Marocaine de Coaching, membre fondateur de Rihab Coaching et Secrétaire Général de l'Association Maroc Coaching.



Imane HADOUICHE

Imane Hadouche est certifiée par No Limit Coaching / Paris et possède une grande expérience en coaching individuel et d'équipe, coaching social, politique, ou parental auprès d'établissements scolaires. Sa connaissance du milieu politique et sa maîtrise des outils en accompagnement au changement et au développement ont favorisé son travail en Régions via le Millenium Challenge. Elle a confiance dans les capacités des êtres humains et pense que le changement ne vient qu'après une prise de conscience. Imane est consultante pour différents médias et gérante de Consulting Coaching & Collective Intelligence.



Karim KANOUTE




D'abord Professeur d'éducation physique, il est rapidement devenu coach sportif. Certifié par No Limit Coaching / Paris, il possède une grande expérience en coaching individuel et d'équipe. Il est formateur à l'Académie Marocaine Des Etudes Diplomatiques et actif dans le domaine social. Praticien en Appreciative Inquiry, il est aussi conférencier dans plusieurs écoles supérieures. Coach fondateur de Optimal Coaching, il connaît bien les médias comme chroniqueur sur Radio 2M et animateur d'émissions en lien avec le coaching sur TV 2M. Il gère une chaîne Youtube pour laquelle il réalise des vidéos de coaching.



Kawtar EL BAZ EL MAHALLOU

Master en management des RH et certifiée No Limit Coaching / Paris, après plusieurs années dans le monde des entreprises, elle a contribué à des projets comme le Millenium Challenge Account et Coaching For Success. Spécialisée en formation en développement personnel, en coaching de performance et en coaching professionnel, praticienne en Appreciative Inquiry, elle est Directeur associé chez Symbiose Conseil, cabinet de conseil en formation et coaching. Elle anime également des émissions sur le coaching sur Radio 2M et rédige des articles pour le quotidien Le Matin.



-  **Sensibilisation & Communication**
-  **Interventions de terrain**
-  **Formation des acteurs**

Un projet pour l'Oriental Marocain

- **Octobre 2013 à Rabat**
 - présentation des premières expériences de Coaching Territorial dans la Commune Urbaine de Salé, en présence de son Président, du REMESS, de l'ONG Echos Communication et de CGLU Afrique.
- **Sommet Mondial Rabat 2013**
 - volonté politique conjointe du Conseil Régional de l'Oriental et de CGLU Afrique pour mener un projet régional de Coaching Territorial.

Préparatifs du Programme Régional, avec les acteurs et les formateurs

- **Octobre 2014**
 - Rabat ; préparation du Plan de Formation au Coaching Territorial et des modules ;
 - Driouch ; présentation du Programme aux élus du Conseil Régional ;
 - Figuig ; initiative conjointe pour la migration et le développement avec OIM.

Sélection des candidats à Oujda

- **17 novembre**
 - pré-entretiens entre quelques postulants au Programme de Formation et les formateurs.
- **Décembre 2014**
 - sélection des candidats au siège du Conseil Régional.

Lancement officiel du Programme

- **17 novembre à Oujda**
 - cérémonie au Conseil Régional de l'Oriental et présentation des grands axes du Programme à déployer de 2014 à 2017 dans la Région de l'Oriental.

Interventions dans les collectivités locales

- **Décembre 2014**
 - Marrakech ; conférence «Résolutions Afrique» et débats autour du Programme Coaching Territorial avec des élus maliens, MM. Ousmane Simaga, Hallé Ousmane et Oumar Bathily ;
 - Oujda ; le Conseil Régional de l'Oriental est informé des résultats positifs de la Conférence «Résolutions Afrique».
- **Janvier 2015**
 - Debdou ; entretien avec le Président de la Commune Urbaine de Debdou.

- **Février 2015**
 - Ahfir, Driouch, Taourirt, Sidi Lahcen, Touissit, réunions avec les Présidents des Communes.
- **Mars 2015**
 - Jerada ; réunion avec le Président de la Commune ;
 - Oujda ; réunion du Comité de Suivi du Programme ;
 - Nador ; rencontre des coaches territoriaux en formation avec les responsables de la Commune Urbaine ;
 - Touissit ; mission auprès du Conseil Communal, en présence du Secrétaire Général et du Président ;
 - Oujda ; réunion mensuelle du Comité de Suivi du Programme ;
 - Casablanca ; rencontre nationale, restitution des résultats du projet «Renforcement de l'engagement des citoyens dans la gouvernance locale».

Concertations

- **Mars 2015 à Oujda**
 - réunion de coordination, avec le Conseil Régional.
- **De début mars à fin avril 2015**
 - 6 Forums de Coaching Territorial à Nador, Taourirt (ateliers animés par les apprentis coaches), Jerada, Driouch, Bouarfa (150 participants de la société civile et des élus) et Berkane (200 participants).
- **Mai 2015 à Oujda**
 - le Conseil Régional rencontre les partenaires ICMD et Coaching Territorial ;
 - réunion avec l'UMP d'Oujda afin d'impliquer l'Université dans le Programme.

- **Avril 2015**
 - interventions Coaching Territorial dans toutes les Provinces ;
 - tout le mois, les 28 apprentis coaches, supervisés par leurs formateurs, sont auprès des collectivités locales et des associations, afin d'identifier le capital humain du territoire sur un thème défini avec les élus et la société civile.
- **Juin 2015**
 - Stratégie numérique de la Région de l'Oriental - Technopole d'Oujda - rencontre organisée par l'Agence de l'Oriental et le CERES.

Coaching Territorial

- **Octobre 2015**
 - le Coaching Territorial à Radio Oujda.
- **Décembre 2015**
 - Johannesburg ; le Programme Coaching Territorial au sommet Africités en Afrique du Sud (partage de notre expérience et de notre savoir-faire entre pays africains) ;
 - Oujda ; Son Excellence l'Ambassadeur de Belgique au Maroc, est accueilli au Conseil Régional de l'Oriental, dans le cadre du Programme Coaching Territorial ;
 - Debdou ; à l'occasion de la journée d'étude sur le patrimoine architectural local «Mémoires et caractéristiques architecturales», le Président de la Commune remet un trophée à l'équipe du Coaching Territorial pour son appui au développement de la Commune.

- **Octobre 2015**
 - Touissit ; réunion avec le Président de la Commune, le Directeur de l'École des Mines, et le Président de l'Association Amal.
- **Novembre 2015**
 - suite des rencontres du Bureau de coordination avec les nouveaux élus (Commune Urbaine de Nador) ;
 - mission à Rabat pour les équipes du Programme avec son Directeur ;
 - visite du Centre Badr pour l'accueil des personnes handicapées de Berkane ;
 - visite des acteurs de la société civile liés au handicap pour mesurer l'avancement des activités (Directeur et Bureau de coordination).

Protocole d'entente

- **Juin 2014**
 - Oujda ; en marge des 2^{des} Assises de la Coopération Décentralisée de l'Oriental, CGLU Afrique et le Conseil Régional de l'Oriental signent une convention relative au Programme Régional de Coaching Territorial avec le soutien de l'Agence de l'Oriental ;
 - Rabat ; au siège de CGLU Afrique, échange de vues sur la mise en œuvre du Programme, ainsi que la mise en place du Centre d'Excellence en Coaching Territorial.

Premières synergies et implication de la société civile

- **Octobre 2014, à Oujda**
 - présentation du Programme avec l'équipe de coordination Coaches/Formateurs et discussion des synergies avec l'Agence de l'Oriental ;
 - réunion sur les synergies entre le Projet ICMD et le Programme Coaching Territorial.
 - réunion avec le Conseil Régional de l'Oriental et visite de l'Association Solidarité et Développement pour présenter le Programme Coaching Territorial ;
 - à Rabat ; au siège de CGLU Afrique, réunion avec la GIZ et la Fondation Hanns Seidel.

Interventions dans les collectivités locales

- **Décembre 2014**
 - Oujda ; journée d'étude sur le handicap mental dans l'Oriental, puis travaux pour définir un plan d'action pour l'inclusion des personnes en situation de handicap dans l'Oriental ;
 - Nador ; avec le Président de la Commune Urbaine, puis en atelier avec la société civile (Sport, Culture et Social) ;
 - Driouch, Jerada (Ain-Bni-Mathar), Figuig, Bouarfa, Taourirt, Mechraâ Hammadi, Bni Mathar, réunions successives avec les Présidents des Communes.

- **Janvier 2015 à Oujda**
 - 14^{ème} conférence sur la promotion du leadership féminin dans les collectivités territoriales au Conseil Régional de l'Oriental ;
 - 2^{ème} module de formation des coaches territoriaux.
- **Février 2015 à Oujda**
 - formation des fonctionnaires du Conseil Régional, cohésion d'équipe sur les bases du management ;
 - formation de 40 fonctionnaires de la Wilaya de l'Oriental sur le thème : «Management et intelligence Collective».
- **Du 28 février au 1er mars à Oujda**
 - 3^{ème} module de formation des coaches territoriaux.
- **Mars 2015**
 - Tafoughalt ; séminaire sur le Programme de Formation, avec les 5 formateurs ;
 - Oujda ; formation du Bureau de coordination du Programme.

- **Avril 2015**
 - 4^{ème} module de formation des coaches territoriaux.
- **Mai 2015**
 - 5^{ème} module de formation ;
 - formation de 40 fonctionnaires de la Wilaya de l'Oriental sur le thème : «Management et intelligence Collective».

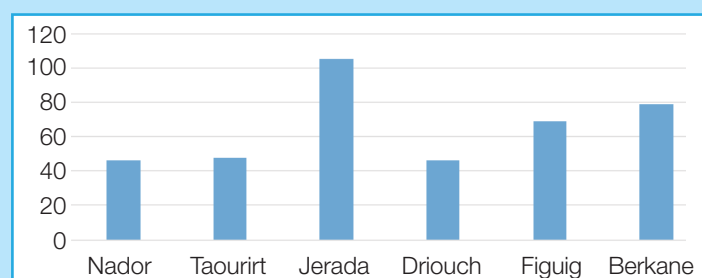
- **Mai 2015**
 - rencontre avec le Conseil Régional, les partenaires des projets ICMD et Coaching Territorial, sur la mise en œuvre conjointe d'activités et le partenariat sur la migration ;
 - 7^{ème} Forum dans la Région.
- **Juillet 2015**
 - Coaching Territorial et migration, avec le Conseil Régional, CGLU Afrique et l'OIM, débats et signatures d'avenants pour mieux travailler en synergie ;
 - présentation du rapport d'activité du Programme et des activités programmées jusqu'à fin 2015 devant la Commission Partenariat et Coopération du Conseil Régional de l'Oriental.

- **Octobre 2015**
 - séminaire «Intelligence territoriale, intelligence émotionnelle et dialogue structuré entre parties prenantes» ;
 - suite de la formation «Manager Coach» pour l'équipe du Bureau de coordination du Programme.
- **Novembre 2015**
 - suite de la formation de la première Promotion du Coaching Territorial, 7^{ème} séminaire ;
 - formation des coaches managers territoriaux sous le thème «Manager en posture de coach».

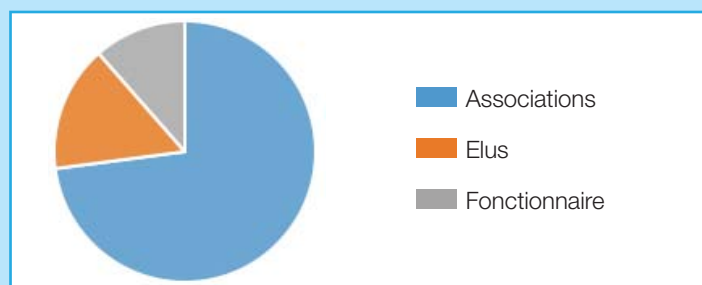
➤ Enquête approfondie auprès de 400 citoyens de l'Oriental

Les questionnaires ont été distribués du 05 mars au 19 avril 2015 à tous les acteurs locaux mobilisés dans chaque Province à l'occasion des Forums Citoyens. Ils recueillent les attentes et suggestions des citoyens de l'Oriental sur l'avenir de leur territoire. Le Programme de Coaching Territorial, basé sur la concertation, a souhaité ainsi solliciter les acteurs locaux afin d'identifier leurs besoins et priorités au regard du développement durable et en adéquation avec les réalités locales. On trouve ci-après une synthèse des grandes tendances qui en ressortent. Les résultats sont traités via le logiciel SPSS.

1- Répartition géographique des 400 questionnaires remplis.

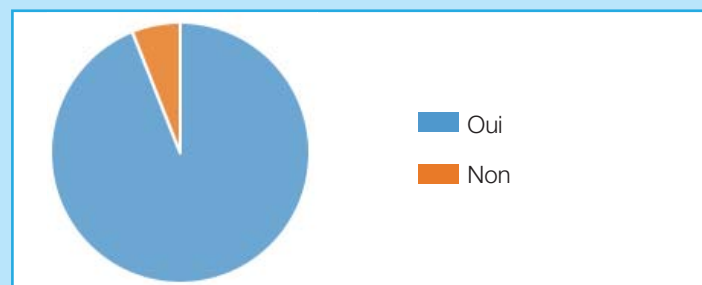


2- Profils des acteurs locaux



70% des répondants représentent une association.

3- Investissement dans la réflexion menée par le Conseil Régional afin d'assurer le développement durable



94% des répondants souhaitent s'y investir.

4- Attitudes qui rapprochent de la réussite

La majorité des répondants ont cité les attitudes suivantes :

- formation continue de tous les membres de l'association, ressources humaines compétentes, vision claire ;

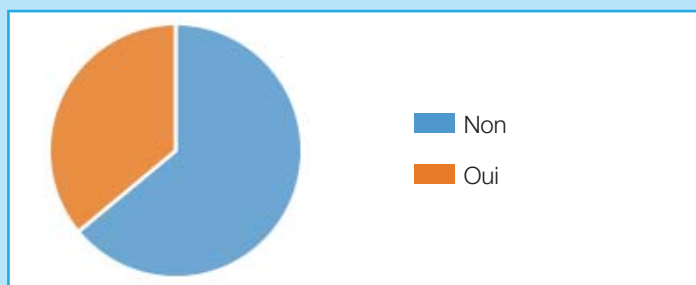
- sensibilisation du travail associatif, coopération pour surmonter les problèmes qui menacent la société, responsabilité, gouvernance, dévouement et maîtrise ;
- crédibilité, fidélité, coopération et participation à la réalisation des ateliers dans ce domaine ;
- communication continue avec la population et l'autorité locale, coordination avec tous les acteurs et crédibilité ;
- confiance mutuelle, transparence, respect mutuel, dynamique, relationnel, image de marque, savoir-faire, travail de l'équipe, bien-être de tous, dialogue sain et respectueux.

5- Les attitudes qui éloignent de la réussite

Les acteurs locaux répondants ont mentionné :

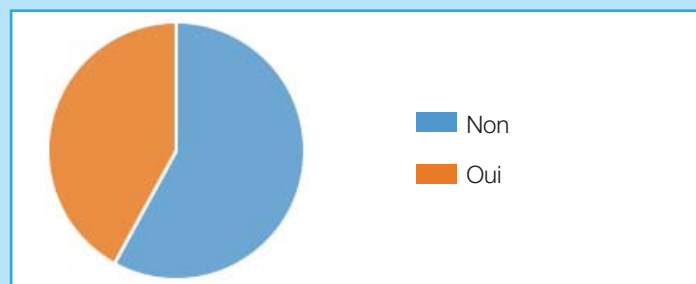
- manque de moyens matériels et financiers, manque de communication, conflits et obstacles administratifs ;
- vision restreinte à une catégorie ou à une partie seulement, prise de décision individuelle sans avoir discuté avec les personnes qualifiées dans le domaine, intérêts personnels et conflits personnels impliqués dans la prise de décision ;
- rôle des associations dans le développement ignoré, intervention des autorités dans la création des associations, exclusion douteuse des associations ;
- tricherie, manque de confiance, intérêts personnels ;
- désengagement, non-respect des promesses, marginalisation, indifférence et non-participation de la société civile.

6- Réponse des élus aux besoins des plus vulnérables



64% des répondants pensent que les élus ne répondent pas aux besoins des citoyens. 36% disent le contraire.

7- Qualité de la relation entre les acteurs locaux (y.c. les élus)



58% des répondants relèvent la mauvaise qualité du dialogue et de la relation entre acteurs locaux sur une même thématique. 42% disent le contraire.

> Changements personnels et professionnels depuis le début de

Je me sens mieux dans ma peau, je déborde d'énergie ; j'ai une grande soif de m'améliorer. Je suis plus organisé : dans ma tête, mon quotidien et mon relationnel !

Je donne toujours le meilleur de moi-même. Je fixe plus soigneusement mes objectifs, je trace efficacement mon planning et, surtout, je contrôle réguliè-

rement mes résultats : ce que j'ai vraiment réalisé, ce que je dois encore consolider... et aussi pour célébrer mes succès ! J'ai appris à joindre l'utile à l'agréable, à m'accepter, mieux me connaître, gérer mes émotions, éliminer tout préjugé sur les autres, et aussi prendre du recul pour analyser et traiter toute situation.

Famille et amis ont senti le changement. Plus qu'avant, ils sollicitent mon avis. Contrairement au passé, j'évite au maximum de les diriger vers mes solutions ; je les secoue plutôt pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes et prennent leurs propres décisions !

J'ai acquis la conviction que chacun a sa propre identité, son expérience et son appartenance, ce qui fait de lui le mieux placé pour décider ce qui lui convient. Pour un travail collectif, je ne me limite plus à un bon esprit d'équipe... je vise la perfection par l'exploitation optimale des capacités et connaissances de chacun, afin qu'on profite de notre intelligence collective.

«Je pensais connaître le chemin de la réussite... maintenant je sais que la réussite a plusieurs chemins !».

Changements en cours sur le terrain de stage

Par le stage de terrain, je pratique ce que j'ai appris dans la formation - une chance pour améliorer encore mes performances - et je montre le dynamisme du territoire. Sur mon terrain de stage, on soulève dès le départ une très grande motivation, plein d'énergie et beaucoup d'initiatives ; mais celles-ci sont souvent individuelles ou faites dans de petits groupes d'acteurs, ce qui restreint l'efficacité et limite les résultats.

L'une des premières tâches de mon intervention est d'accompagner les acteurs à mieux se connaître eux-mêmes, ainsi que les autres intervenants dans leur territoire travaillant sur des thématiques similaires ou complémentaires. Les résultats sont satisfaisants : l'ouverture sur l'autre a éliminé les préjugés.

L'esprit du partage améliore en continu la performance des acteurs, qui s'approprient peu à peu le savoir-faire apporté par le Coaching Territorial, ce qui promet la durabilité de son impact.



Fahd CHEBAB

J'étais un peu dubitative avant la formation ; je ne savais pas bien de quoi il s'agissait ! On me voyait solide, avec une forte personnalité, mais j'avais perdu mon fil conducteur et les repères qui m'aidaient à m'orienter vers les bons choix. Au début de la formation, je doutais de mes capacités et de moi-même.

Au fil de l'apprentissage, j'ai repris les rênes et vu le côté positif des choses, grâce à nos coachs formateurs. J'ai réalisé beaucoup de choses dans mon comportement (pensées, idées, habitudes, communication, stress, peurs...). A l'aide des fondamentaux, je me suis sentie accompagnée dans mon évolution. Maintenant, j'envisage clairement les étapes à franchir : j'ai acquis de la confiance pour devenir coach territorial certifié. J'ai aussi mesuré l'importance de ce métier et son rôle primordial dans le développement. Je me sens empathique et mon entourage a noté le changement. Je valorise mes compétences et mes atouts, ne crains plus l'échec, et je fais à chaque fois un bilan pour comprendre ce qui est à améliorer. Cette formation a créé en moi une dynamique de changement sur les plans professionnel et personnel. Bref, j'ai compris que tout est possible, quels que soient le statut, l'éducation, l'expérience, car chacun est acteur de sa vie.



Amal GUADI

Changements en cours sur le terrain de stage

J'ai choisi Figui pour ses potentialités. Lors d'une première réunion avec les élus de la Municipalité, j'ai eu du mal à définir mon axe de travail, me trouvant face à beaucoup de problèmes : sociaux, économiques, culturels et environnementaux... Des participants se sont dits victimes de marginalisation. Puis, j'ai rencontré les associations d'usagers d'eau ; enfin le Président de la Municipalité. Ma mission est d'appliquer les outils et techniques sur un seul axe : ici, «la gestion de l'eau du barrage». J'ai noté l'absence d'écoute et détecté les conflits, anciens, avec des événements passés douloureux. Ceci m'a permis de savoir comment procéder et quels outils et techniques mobiliser. Je me suis sentie utile et très impliquée quand les acteurs ont vu en moi un accompagnateur. J'ai encouragé un nouvel apprentissage pour trouver un plan d'action. Je suis fière d'avoir pu coordonner les acteurs, les motiver à travailler ensemble. Ils ont défini leur objectif, réussi à s'écouter attentivement, et ont fait les choix nécessaires (une tarification équitable, etc.). J'ai mesuré l'utilité de cette profession, développé la posture et le comportement du coach, encouragé la responsabilité, renforcé la motivation et l'engagement, accompagné l'évolution, l'auto-apprentissage et le changement.

la formation

La formation a été bénéfique pour moi. Au plan personnel, j'étais très hésitante face à de nouveaux projets. Je prenais beaucoup de temps pour décider, ce qui me stressait davantage. Ainsi, j'ai raté pas mal d'opportunités. Mais, au fil de la formation, j'ai pris confiance en moi et plein d'énergie. Au



Hamida EL KOUCHE

plan professionnel (j'anime les territoires et mobilise les acteurs autour d'un thème ou d'un programme) la formation, via les outils de Coaching Territorial, a facilité ma communication, grâce à l'écoute active et aux questionnements permettant de décortiquer un problème et de l'analyser, en détectant les signes et la nature des conflits en cas de blocage. Grâce à la posture du coach, il est plus aisé de gérer les réunions, maîtriser les tensions éventuelles, faciliter la compréhension collective du problème et accélérer le processus de négociation après prise en considération des contraintes de chacun. Cette démarche rassure les acteurs impliqués ; elle favorise le consensus et l'implication effective des parties prenantes.

Changements en cours sur le terrain de stage

A Aïn-Bni-Mathar, la réunion de cadrage avec le Secrétaire Général de la Commune et quelques élus et fonctionnaires, s'est transformée en débat assez riche, où chacun parlait avec ambition des efforts déployés pour promouvoir la culture, mais aussi des problèmes qui handicapent leur aboutissement, d'où l'intérêt porté à notre intervention. Celle-ci, suite à des entretiens individuels, a rassuré les acteurs, grâce à la posture du coach. Ils se sont exprimés librement, m'aidant à comprendre le blocage, à définir la nature du conflit, tout en détectant les relations conflictuelles et les tensions pesant sur la promotion de la culture. Le plus important fut la magie du langage et de l'écoute active dans l'analyse du problème et de ses origines. Le voyage, via des questionnements, dans l'histoire de Aïn-Bni-Mathar, a facilité une prise de conscience individuelle des acteurs, qui commençaient à reconnaître leur part de responsabilité dans le blocage. Avec ce nouvel état d'esprit, les acteurs ont innové pour définir ensemble une vision commune et une stratégie claire, avec des objectifs bien définis et un plan d'action opérationnel. Ce qui m'a beaucoup touchée et dont je suis fière, c'est l'énergie positive créée chez les acteurs lors de la discussion et cette envie déclarée d'agir et travailler ensemble. Là, le coach accompagne les acteurs pour progresser dans la complexité, facilite la communication entre parties prenantes, afin d'assurer une compréhension collective du territoire et des problèmes.

De toutes les expériences que j'ai vécues, la formation au Coaching Territorial m'a le plus marqué. Je n'ai jamais cru qu'il y aurait un changement radical de mes points de vues, mes comportements, ma façon d'être devant l'autre, mes perceptions de la vie, personnelle ou professionnelle.



Tayeb BENTAHAR

J'ai senti le changement dès septembre 2014, au lancement du Programme de Coaching Territorial dans l'Oriental, point de départ d'une aventure exceptionnelle, pour plusieurs raisons :

- j'ai appris entre autres l'ampleur et la valeur de l'écoute active qui doit précéder toutes actions, chose à laquelle je n'avais jamais vraiment donné d'importance ;
- la découverte de soi, quelque chose qu'il m'était impossible de dévoiler sans cette riche formation et la compétence du Bureau de Coordination, des coaches professionnels et de mes collègues coaches territoriaux en formation ;
- ce domaine m'a permis d'avoir beaucoup de patience avant une prise de décision, d'entendre d'abord la pluralité des voix, de n'en sous-estimer aucune, la moindre des choses vues ou entendues pouvant amener les solutions ;
- j'ai appris comment me responsabiliser avant de responsabiliser l'autre et de l'amener à trouver lui-même les voies de son développement et de son évolution ;
- je suis heureux d'apprendre que mon entourage témoigne positivement du changement qui s'est produit en moi.

Changements en cours sur le terrain de stage

La Commune Urbaine de Nador m'a permis d'intervenir sur le problème du SIDA, question délicate qui menace toute la société, sur lequel beaucoup d'intervenants travaillaient déjà, mais chacun de son côté. C'était pour moi l'occasion de montrer le rôle d'un coach territorial dans l'accompagnement des acteurs locaux. Elle m'a fait aussi découvrir ce qui a pu freiner le développement du territoire, dont :

- l'intelligence individuelle au lieu de l'intelligence collective ;
- l'autarcie substituée à l'échange ;
- le dogme préféré au consensus ;
- le cloisonnement au lieu de la transversalité ;
- l'absence totale de communication.

Ceci m'a ouvert largement le champ d'intervention, pour :

- baisser les tensions entre acteurs ;
- favoriser la communication entre eux, la synergie, la compréhension, l'entente et la réussite ;
- créer un climat de travail prometteur où règnent la transparence, la fierté et la joie d'avoir trouvé en eux le chemin de leur épanouissement et de leur responsabilisation.



Un nouveau métier pour mettre en synergie les compétences humaines de la Région de l'Oriental

Amina LAARIBI,
Cadre supérieur à l'Agence de l'Oriental

L'auteure a voulu bénéficier de la formation de coach territorial. Elle ne mesurait pas a priori l'étendue des changements à en attendre. Se sentant plus crédible, plus productive, elle met ses acquis à la disposition de ses collègues ; à commencer par son nouveau comportement.

Le développement des territoires passe aujourd'hui par une mobilisation de toutes les ressources humaines et économiques pour faire face aux enjeux. Associer gouvernance locale et comportement humain est une priorité. Le Coaching Territorial vise à promouvoir et valoriser les potentialités humaines ; il n'est pas réductible au fait de déceler et analyser les attitudes et comportements des acteurs locaux, des élus et de tous les intervenants dans les territoires. Ces parties prenantes sont à la base des réussites ou des résistances, d'où l'importance d'un dialogue structuré, outil de mise en œuvre opérationnelle du développement durable au sein des organisations et sur les territoires. C'est aussi une manière de responsabiliser les acteurs et d'installer une responsabilité sociale et sociétale.

A cet effet, les divers acteurs, font appel à un accompagnateur, censé gérer les négociations et assurer une synergie, sans parti pris, du fait et en vue de sa neutralité. Il favorise le dialogue entre tous les intervenants, accompagne le développement des démarches responsables et facilite une phase préparatoire des différentes conventions et divers protocoles d'entente.

C'est au carrefour de plusieurs interrogations que j'aimerais mettre en perspective le concept de Coaching Territorial et son importance pour intégrer l'intelligence collective au service du développement local :

- comment faire du Coaching Territorial un métier à part entière ?
- comment un coach territorial peut-il gérer les enjeux et les pièges de la relation d'accompagnement ?
- faut-il garantir les signes de réussite des interventions du coach territorial ?
- y a-t-il un guide des bonnes pratiques pour rendre des territoires gagnants et des collectivités performantes ?

Pourquoi le Coaching Territorial aujourd'hui ?

Le développement des territoires dans le miroir du Coaching Territorial
Ce Programme fait d'abord émerger un nouveau métier - le «coach territorial» - qui doit être outillé pour faciliter la mise en synergie de tous les acteurs dans un territoire donné. En parallèle, il maximise la coordination, la cohérence et l'impact sur l'amélioration durable des conditions et du cadre de vie des populations. Ceci explique pourquoi il a été fait appel à des professionnels pour

encadrer des formations en ce sens. La prise en compte de la dimension territoriale et sa démarche participative liée aux interactions humaines, va permettre au Coaching Territorial d'harmoniser :

- la connaissance et la maîtrise des outils de gouvernance territoriale ;
- la mise en synergie des différents acteurs présents sur le territoire ;
- la capacité des élus à savoir déchiffrer, mobiliser et valoriser les ressources intrinsèques et extrinsèques du territoire ;
- une vision globale partagée entre tous.

En examinant ces points et leurs conditions de mise en œuvre par les différents organismes publics, chacun peut déduire que cette nouvelle démarche est intéressante ; en attestent les demandes d'intervention pour les coachs territoriaux, qui doivent absolument émaner des bénéficiaires (coachés), lesquels peuvent être les collectivités, des élus, la société civile, etc. L'un des principes fondamentaux de cette pratique d'accompagnement est que les demandeurs trouvent les ressources nécessaires et les solutions aux problématiques déclenchées : il s'agit de pratiquer le dépassement de soi, le coach territorial n'étant qu'un «médiateur» entre le coaché et ses doutes.

Quelles déclinaisons pour le Coaching Territorial dans les collectivités ?

Aujourd'hui, les managers territoriaux doivent réadapter leurs démarches de gestion des territoires par une mobilisation étendue des acteurs locaux et une meilleure évaluation des performances. Pour cela, le Coaching Territorial s'avère d'une redoutable efficacité, donnant la priorité à la dimension humaine pour atteindre des résultats palpables dans le temps. La démarche ne peut que révolutionner la gestion des affaires publiques à travers notamment :

- l'accompagnement et la gestion des résistances dans un territoire donné ;
- la mise en synergie des forces vives ;
- la promotion du développement durable des territoires ;
- la création d'une dynamique territoriale avec une implication collective ;
- la révélation de talents et d'une intelligence collective.

Ainsi, tous les acteurs seront concernés : gouvernement, collectivités, agence de développement, opérateurs économiques et organisations de la société civile. Un coach territorial aidera également à transformer la notion de changement en concept d'évolution et de progrès dans le territoire ; il permettra de débloquent des situations liées à des événements ou des projets sur le terrain. A cet effet, les ateliers de Coaching Territorial favorisent la mobilisation et la mise en synergie de toutes les parties prenantes, afin d'élaborer et mettre en œuvre de véritables projets de développement.

Chroniques d'une «transition personnelle et professionnelle»

La plus belle aventure de mon parcours professionnel

Cadre supérieur au Pôle Développement Local de l'Agence de l'Oriental, j'ai pu développer des compétences et des techniques qui m'ont permis une connaissance très large de l'environnement de travail interne et externe.

Malgré cela, un besoin impérieux me poussait vers un nouveau style de management et de communication comportementale. La découverte du Programme de Coaching Territorial est venue de façon un peu inopinée, lors d'une présentation faite par le coordinateur du Programme, utilisant des notions, valeurs et démarches, qui nous ont paru d'une redoutable efficacité.

Lorsque j'ai décidé de suivre une formation en Coaching Territorial, je cherchais avant tout des conseils, un regard objectif et extérieur sur mes compétences inter-personnelles. Mon objectif était de me démarquer par un style propre, renvoyant à mes références et mes savoir-faire, et m'aidant à franchir les étapes d'une prise de conscience durable grâce à un apprentissage continu.



Mes objectifs et les situations désirées :

- trouver de l'harmonie dans mon travail et un savoir-être adéquat après l'installation de l'Agence à Oujda ;
- viser l'excellence dans ma démarche de travail et innover dans mes analyses ;
- aller à la rencontre des collectivités territoriales et des acteurs locaux, découvrir leurs besoins et gérer les conflits ;
- adopter une communication optimale et développer l'intelligence émotionnelle ;
- surmonter mes craintes face à l'incertitude due au changement, à l'inconnu ;
- découvrir mes zones d'ombres.

Mon dialogue avec les formateurs coachs m'a ouvert les yeux sur moi-même. Je cherchais ma voie professionnelle, avec le besoin d'être aidée à éclaircir mes idées : qui suis-je réellement et qu'est ce que je désire ?

Aujourd'hui, je ne subis plus : je réfléchis, je choisis, j'agis.

Un coach joue le rôle d'importateur de doutes et d'exportateur d'énergie

En 6 mois, je me suis réellement découverte professionnellement (avec plusieurs objectifs atteints) et personnellement (j'ai constaté mes lacunes et changé ma vision des choses). Mon regard et mon comportement ont adopté une meilleure compréhension des chemins que je veux suivre et des objectifs que je veux atteindre. Je sentais qu'il fallait chercher, dans ce travail quotidien sur soi-même, l'alchimie entre un parcours de découverte des émotions, une perception différente des événements et un mode de communication fluide et efficace. Grâce aux coachs formateurs, j'ai levé des verrous personnels

que je ne soupçonnais pas, de véritables freins psychologiques à mon développement personnel. Je suis maintenant à même de gérer des situations qui me semblaient insurmontables et de vraiment comprendre et écouter les besoins et les attentes des acteurs.

Après avoir surmonté mes craintes, j'ai relevé le défi de devenir un bon coach, ce qui pour moi devait être l'accomplissement d'une attitude : savoir créer une

relation de confiance par sa présence, son intégrité et sa déontologie, la qualité de son écoute, la pertinence de ses questions qui ouvrent le champ de conscience du (ou des) demandeur(s).

J'ai une vision beaucoup plus claire, j'ai gagné en confiance...

Les conditions nécessaires à mes yeux pour réussir cet accompagnement au changement étaient d'avoir la main sur le contenant, maîtriser les techniques de sa boîte à outils, une méthode de pensée objective et un questionnement permanent sur ce nouveau métier. L'effet à long terme du Coaching Territorial est formidable ; après un programme riche, avec un passage de la théorie aux terrains, j'ai réalisé un vrai travail de transformation, admis mes erreurs, et surtout me suis acceptée moi-même.

> Changements personnels et professionnels depuis le début de

Ma formation au Coaching Territorial a changé beaucoup de choses dans ma vie personnelle et professionnelle. Depuis le premier séminaire j'ai senti un changement dans ma façon de voir les choses et d'agir dans différentes situations de la vie. D'abord, j'ai pu me rendre compte que je compliquais beaucoup les



Fatine BARBOUCHA

choses et que je ne voulais écouter l'avis de personne ; je m'énervais trop vite si l'on ne me donnait pas raison ou si mes réactions n'influençaient pas mon entourage. J'ai pu comprendre au fil des séminaires qu'il faut tenir compte de l'autre, sa vision, sa façon d'agir, son caractère, ses principes et son éducation, et que l'écoute est une chose décisive pour s'ouvrir aux autres. J'ai pu aussi répondre à plusieurs questions que je me posais depuis longtemps, comme par exemple comment aider une personne qui vient demander conseil et pour qui je ne peux rien faire, ou comment réagir face à des situations difficiles qui demandent une implication opportune.

Aujourd'hui, je suis devenue une autre personne, plus mure, plus sage, et plus ouverte. Je m'énerve rarement et devenir coach m'a appris que la solution vient de la personne concernée et non de moi. Donc, quand il m'arrive d'accompagner des personnes en difficultés, je réalise la différence quand la solution est trouvée par elles et comment leur réaction me satisfait.

Le coaching a aussi influencé ma façon de réagir avec mes collègues et mes étudiants. J'essaie toujours de trouver la réponse la plus convenable pour que tout le monde soit satisfait, de comprendre les réactions, de gérer mes émotions avec les étudiants dans les situations difficiles, de ne plus compliquer les choses et de les voir du bon côté.

Changements en cours sur le terrain de stage

Lors de mon stage sur terrain, la réaction des personnes avec qui j'ai eu une discussion sur ma mission m'a fait comprendre qu'elles ont besoin d'une personne comme moi pour les accompagner à trouver une solution pour la réalisation du projet. J'ai pu avoir les réponses à mes questions sans aucun problème, ce qui est un bon début pour moi en tant que stagiaire. Les seules choses qu'il faut vraiment avoir sont le temps et la volonté, sinon j'ai trouvé tout ce que je cherchais dans ma vie, grâce au coaching. C'est pour moi un programme complet qui sera une réussite par notre implication totale et notre volonté à faire avancer les choses autrement, en utilisant des outils, des techniques et des stratégies de Coaching Territorial.

Avant de démarrer la formation, on me décrivait comme quelqu'un de replié, introverti. J'avais l'habitude de ne pas parler en public.

Durant la formation, j'ai découvert en moi des ressources quasi-inexploitées, comme l'esprit d'innovation, l'écoute, la passion d'aider les autres à apprendre, le questionnement et la sincérité, et j'ai beaucoup changé. J'ai pris comme décision d'aller jusqu'au bout de cette fabuleuse aventure.

Aujourd'hui, je me décris comme quelqu'un d'une solide force intérieure ; d'ailleurs, mes amis m'ont dit que je possède de l'empathie, de l'intuition, et certains me disent que je ne cesse de progresser vers l'excellence.



Najib TIROU

Changements en cours sur le terrain de stage

Dans le cadre de la formation, j'ai réalisé une mission dans la ville de Bouarfa en vue de discuter la thématique fixée par le Président de la Commune, à savoir le problème de faire démarrer le fonctionnement du Centre socio-éducatif de l'enfance et de la jeunesse.

Au cours de la première réunion, j'ai travaillé avec le Secrétaire Général de la Commune ainsi qu'avec les élus du Conseil Communal. Nous avons longuement discuté de la thématique, ce qui nous a permis de décortiquer la problématique, avec les parties prenantes concernées de la société civile. Dans un deuxième temps, je me suis réuni avec le Directeur du centre socio-éducatif de l'enfance et de la jeunesse.

Ensuite, j'ai rencontré les associations concernées par la thématique, chacune à part. L'intervention m'a permis de détecter des conflits inter-personnels et des potentiels territoriaux très importants à développer. J'ai réussi à créer des synergies entre les acteurs de la Commune. Ils sont fiers d'avoir soulevé le problème, mon rôle en tant que coach territorial a permis qu'ils se connaissent, se respectent, et dialoguent ensemble.

J'ai visé également dans le même ordre d'idée à les aider à identifier de manière précise les comportements qui entraînent les blocages - ceux-là même qui les empêchent d'être ce qu'ils ont envie d'être - et, par la même occasion, de leur donner, autant que faire se peut, le choix d'adopter de nouveaux comportements.

A mon avis, un coach territorial, c'est quelqu'un qui a la patience d'écouter et d'observer ; cette attitude me semble plus importante que toute méthode.

Dans le cadre du Programme Coaching Territorial, j'ai bénéficié d'une formation théorique très bénéfique, aux plans personnel et professionnel. Avant de démarrer la formation, je réfléchissais longtemps avant de passer ou pas à l'action ; j'avais l'habitude d'interpréter beaucoup et de juger les gens. La formation



Abderrahmane JEBBOURI

m'a donnée une confiance en moi et dans mon chemin de vie. Au fil de la formation, j'ai changé : maintenant, j'élabore des plans d'action et je passe à l'action. Cela me permet de réaliser mes projets, mes rêves. J'ai décidé de ne plus juger les gens et j'ai pris conscience que célébrer la joie est une nécessité pour une bonne continuation du chemin de la vie. Je m'aperçois que cette formation m'aide aussi dans l'affirmation et l'estime de moi-même ; elle est comme un grand bol d'air frais dont j'avais besoin pour poursuivre ma route.

Changements en cours sur le terrain de stage

J'ai effectué mon stage dans la Commune Urbaine de Touissit, située dans la Province de Jerada, à 40 km au Sud d'Oujda. Elle est considérée comme un carrefour pour les Communes voisines. D'après les résultats du Recensement général de la population et de l'habitat de 2014, le nombre d'habitants de Touissit atteignait 3 134.

J'ai travaillé, avec mon binôme, sur la thématique de la création d'une Zone d'Activité Economique. Après quatre missions sur le terrain et une douzaine de contacts avec les acteurs locaux, ainsi qu'avec les services administratifs régionaux, notre vision sur la thématique de la création d'une ZAE à Touissit est plus claire, sachant que la Commune dispose d'une infrastructure très importante laissée par la Compagnie Minière de Touissit qui a fermé ses portes. Cet espace peut être transformé en une zone d'activités industrielles et commerciales.

Mon intervention a permis de détecter :

- un conflit entre la Direction Régionale de l'Energie et des Mines et les responsables de la Commune ;
- les opportunités qu'offre la Direction Régionale du Commerce et de l'Industrie pour un tel projet ;
- les potentiels que présentent l'Ecole Pratique des Mines et son Directeur, rempli d'énergie et d'affection pour la Commune.

J'ai réussi à créer des synergies entre les ONG que j'ai contactées. Le dialogue instauré a permis d'ouvrir de nouveaux horizons chez mes interlocuteurs, fondés sur les potentialités du territoire et sur l'intelligence collective territoriale.

Avant ma formation, je ne voyais pas vers quoi j'allais, car je savais peu de choses sur le Coaching Territorial. Peu à peu, à chaque séminaire, j'ai trouvé une autre vocation grâce aux formateurs. J'ai appris beaucoup sur la façon de faire des recherches, notamment comment y procéder sur moi et mes attentes - ce



Mohamed ESSMAILI

qui m'a permis de revenir aussi bien sur ma scolarité que sur mon parcours professionnel - mais aussi de faire un bilan plus personnel sur les traits de ma personnalité et de prendre conscience de mes blocages. Je sais maintenant ce que je veux faire au plan professionnel et j'ai des outils nécessaires pour m'aider dans ma démarche en tant que coach territorial en formation.

J'ai reçu des observations d'amis au travail pour changer ma façon de travailler, la façon de traiter avec les citoyens. Il a été vraiment important de faire une pause, de réfléchir et de me positionner pour continuer cette formation. En réalité, ça a été une opportunité pour moi de me poser, de chercher à comprendre, ce qui est déjà commencer à changer. Je me suis donné confiance pour me permettre de me lancer dans un métier qui pré-existait au fond de moi.

Il y a eu des moments forts en formation, qui m'ont fait avancer et m'ont permis d'approfondir l'idée que je me faisais de ce choix d'orientation. Je me sens bien plus confiant en mes capacités, professionnelles et personnelles.

Changements en cours sur le terrain de stage

La première mission que j'ai effectuée concernait la Commune Rurale de Sidi Lahcen en avril 2015. Ce fut l'occasion d'assister à la session ordinaire du Conseil Communal, d'entendre la discussion des points à l'ordre du jour et de rencontrer les Conseillers et les représentants des acteurs locaux du territoire, de discuter avec eux et d'administrer les questionnaires, mais aussi d'expliquer le Coaching Territorial. J'en ai profité pour visiter plusieurs sites du territoire. J'ai effectué une seconde mission en juin 2015 pour réaliser un sociogramme territorial et faire remplir les questionnaires. Pour cela, j'ai assisté à une réunion avec 21 participants et traité la thématique du «tourisme solidaire» choisie par les acteurs locaux.

J'ai essayé de créer une dynamique dans la salle en motivant par le modèle «échelle de succès» ; au cours de la discussion, j'ai précisé que le territoire dispose de qualifications et de ressources naturelles, culturelles et humaines qui offrent d'intéressantes possibilités de développement local par le tourisme solidaire.



Coaching & Territoire : quels liens ? L'expérience d'un expert

Mustapha EL HADDAD
Coach - Formateur senior

L'auteur est coach, formateur, et très expérimenté ; spécialiste également de l'aménagement rural et du développement territorial. Son parcours professionnel et de vie, ses études comme ses sensibilités personnelles, tout le conduisait à fertiliser les atouts patrimoniaux des territoires par l'apport des compétences du coach.

Récit très personnel d'une démarche très professionnelle.

Coaching et territoire sont deux concepts d'emblée sans liens apparents, à en croire le sens épistémologique des deux mots. Pourtant, par une sorte d'alchimie, ces deux mots se sont fusionnés pour créer un nouveau concept : le Coaching Territorial. Regardons de près et d'une manière concise la signification des termes : Coaching, Territoire et le processus les associant.

La notion de Coaching

Le Coaching individuel est un accompagnement, qui permet d'aider une personne à trouver ses propres moyens pour surmonter un blocage et atteindre un objectif. Le coaching est particulièrement adapté aux personnes qui ont besoin d'accompagnement pour changer d'orientation, démarrer un nouveau projet, ou surmonter des difficultés bien identifiées dans leur travail ou leur vie personnelle.

Le Coaching d'équipe est un dispositif qui accompagne le travail d'une équipe, centrée sur les résultats qu'elle vise,

au plus près de ses enjeux opérationnels. L'équipe travaille sur ses sujets habituels, stratégiques et opérationnels, tandis qu'un coach l'accompagne et lui tend le miroir pour qu'elle se voit fonctionner et se challenge elle-même.

Le Coaching d'organisation est l'accompagnement sur mesure d'une entreprise, d'une administration ou d'une organisation dans le traitement de ses dysfonctionnements organisationnels. Cet accompagnement se traduit par la conception et le pilotage d'un dispositif de travail visant à faciliter le dialogue et la résolution de problèmes au sein de l'organisation.

Le concept Territoire

Le concept Territoire est une notion riche ; chaque discipline lui prête un contenu spécifique. Le géographe a son territoire, l'agronome le sien, comme le sociologue, l'aménagiste, le géomorphologue... Le territoire est un système complexe de relations et d'échanges. Il est associé simultanément à l'espace géographique, à des réalités économiques et sociales, à des représenta-

tions culturelles et idéologiques, et à des positionnements d'acteurs sociaux locaux. C'est une construction collective qui est à la fois le produit et la condition pour la production de ressources. C'est un espace «pertinent» pour la mise en œuvre de la gouvernance et des politiques publiques. Les acteurs impriment leur marque sur le territoire où ils vivent et se meuvent. La multiplicité des acteurs, qui peuvent avoir des intérêts et des critères divergents les uns des autres, a une incidence sur les dynamiques et les relations interpersonnelles qui entrent en jeu sur un espace territorial donné. S'il y a bien entendu de l'espace dans le territoire, celui-ci n'est pas considéré comme un support neutre et isotrope. De multiples composantes (environnementale, sociale, économique, institutionnelle, etc.) donnent de la spécificité et de l'identité à la configuration et au fonctionnement de cet ensemble. Le territoire est un marqueur identitaire, les comportements des acteurs sociaux peuvent se lire comme des messages, qui, à condition d'être décryptés convenablement, veulent dire quelque chose sur leur territorialité.

Au cours de ces dernières décennies, les pratiques de développement local au Maroc se renforcent et évoluent vers le développement territorial, qui suppose «d'activer les relations sociales porteuses d'innovation, d'organiser les ressources territoriales et de concevoir un projet de territoire». Cependant, cette décentralisation, multipliant les capacités d'action locale dans une logique affichée de démocratisation, s'est aussi faite au nom du principe d'efficacité de l'État. D'interventionniste, l'État est devenu «régulateur», organisant les cadres de l'action publique mais laissant de plus en plus souvent son opérationnalisation et son financement aux acteurs territoriaux.

Dans cette nouvelle gestion publique, «l'Etat stratège», recentré sur ses fonctions de pilotage, valorise les initiatives locales, la gestion par projet et la responsabilité, mais il reste maître des cadres généraux dans lesquels celles-ci doivent s'inscrire. Cette nouvelle logique de développement territorial met l'accent sur «l'augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent», spécifiant dès lors de nouvelles compétences d'accompagnement. Le Coaching Territorial en est la démarche appropriée.

La démarche Coaching Territorial

Le Coaching Territorial est défini comme étant une approche transversale qui se concentre sur la gestion de la dynamique humaine. C'est un processus qui accélère et favorise la prise de responsabilité des acteurs d'un territoire donné pour qu'ils puissent définir leur propre développement. Souvent, la difficulté de mise en synergie des acteurs apparaît comme un frein à l'enclenchement de la dynamique de développement. Ce sont les comportements et les attitudes qui sont à la base des plus grandes réussites comme des plus grandes résistances au changement.

Le Coaching Territorial vise justement à s'appuyer sur les talents et compétences locaux pour contribuer au développement du territoire en agissant sur les complémentarités des parties prenantes (collectivité territoriale, société



Sélection des premiers apprentis coachs territoriaux

civile, entrepreneurs, élus, agences ou administrations publiques), tant dans la fixation des priorités et dans les engagements pris, que dans leur suivi et en portant une attention particulière aux comportements et aux relations humaines. Les synergies des actions et la cohérence des interventions entre la diversité des espaces de pouvoir doivent donc être recherchées, dans l'intérêt de la réalisation des projets de territoire. Une double intégration horizontale et verticale devrait aboutir à maximiser les résultats des actions de développement. Le territoire n'est pas simplement un espace complexe, c'est également un espace producteur de valeurs économiques, culturelles, sociales et politiques, donc un lieu émotionnel, affectif, où se jouent les relations de confiance et de solidarité.

Ainsi, est né un nouveau métier : Coach Territorial, pour faciliter les synergies et assurer que le processus de dialogue s'enclenche et se déroule en toute harmonie et confiance. Un coach territorial, n'est ni coach professionnel, ni expert en développement territorial : c'est une combinaison de deux professions. Il s'inspire et utilise les outils et les techniques des deux métiers pour naviguer entre les deux concepts, afin de promouvoir une synergie et une alliance des acteurs visant à initier la dynamique de développement et encourager des

comportements favorables au changement et à la réussite. Là est le grand défi à dimensions multiples : défi des coachs formateurs, des coachs territoriaux, du Conseil Régional de l'Oriental, de l'Agence de l'Oriental, de l'ONG Echos Communication qui appuie l'organisation panafricaine CGLU-A.

La danse de l'espace et de l'humain : l'aventure d'un coach formateur

Après ce détour épistémologique, pourquoi n'ai-je pas tenté d'associer ces deux termes pour inventer ce concept, que je pratiquais peut être sans m'en rendre compte ? Moi qui suis spécialiste du développement du territoire depuis plus d'un quart de siècle et de surcroît coach professionnel depuis sept ans déjà ? Les deux composantes du Coaching Territorial !

Effectivement, mon expérience m'avait aidé à me centrer et à agir en conscience dans «mes territoires». Formé à la fin des années 70 aux métiers de la nature, de l'environnement (ingénieur agronome et des eaux et forêts) et à la sociologie, après une vingtaine d'années de pratique comme expert en développement rural, en aménagement de bassins versants et de forêts, d'études sur la biodiversité, les phénomènes érosifs et la conservation des sols, l'écologie, je me suis passionné pour les métiers liés au développement du capital hu-

main et pour les différentes approches de l'accompagnement : je suis devenu coach professionnel. C'était un prolongement logique de mon vécu tant professionnel que personnel. Le métier de coach émerge et se manifeste comme une vérité, une évidence, me permettant de naviguer à l'interface entre les enjeux organisationnels et les besoins de développement des personnes.

J'ai cultivé le goût pour la pédagogie et le relationnel et me sens animé d'une grande passion pour la nature humaine, sa complexité, sa diversité, sa fragilité et aussi son immense richesse.

Aujourd'hui, je m'investis dans l'ingénierie de formation, le management et surtout le coaching. La formation au métier plutôt qu'aux techniques du coach m'a permis de cultiver ce qui était devant moi, intangible et disponible à profusion : la particularité de chaque coaché, son identité unique, son histoire, sa trajectoire, ses valeurs et mes résonances personnelles, à chaque séance un peu plus... Tout en continuant à me resourcer dans et pour le développement territorial ; la danse de l'espace et de l'humain.

L'Oriental, première expérience grandeur nature

Ce qui devrait arriver, arriva ; le concept a été créé et, plus encore, il a été testé à petite échelle sous d'autres cieux, avec plus ou moins de succès, mais c'est dans la Région de l'Oriental que la démarche sera concrétisée en dimension nature, en vraie grandeur, comme un véritable processus de développement régional.

Là, j'ai décidé de prendre le train en marche (au sens propre comme au figuré) pour rejoindre une ambition, un projet et une équipe. Mes motivations sont dictées essentiellement par la nouveauté et les défis que représente le concept Coaching Territorial : apporter un tant soit peu à nos concitoyens pour faire avancer nos Régions ainsi que la qualité de l'équipe impliquée dans ce projet.

Le génie des promoteurs du projet s'est manifesté d'abord par le choix des coachs formateurs : professionnalisme,

diversité des écoles et des parcours professionnels, esprit d'engagement et d'aventure, complémentarité... autant d'ingrédients qui ont contribué habilement à monter la motivation et à créer cette énergie intrinsèque, cette intelligence collective et ce ciment mobilisateur du potentiel humain, malgré l'éloignement, la pluralité des intervenants et la nouveauté du concept.

En effet, la modification, par la technologie, de la géographie des distances, associée à l'évolution et l'ouverture de la géographie de la pensée, se conjuguent pour réduire le facteur temps, la distance et le facteur énergie/effort. Comme tout projet nouveau et novateur, il fallait tout co-construire à partir de la base :

- itinéraire de la formation et sa logique ;
- conception des outils, du contenu des modules et leur progression ;
- modalités de la sélection des coachs territoriaux à former ;
- modalités de certification et accompagnement sur le terrain des apprentis coachs territoriaux et leur supervision...

La démarche a allié la rigueur scientifique et méthodologique avec la souplesse et le pragmatisme. La vigilance, l'éthique et la créativité sont les maîtres-mots qui m'ont accompagné tout au long de cette aventure. Il s'agissait de ne pas se précipiter par automatisme ou par paresse intellectuelle. Il fallait être en pleine conscience de mon acte, de la prise en charge de ma responsabilité et d'accepter volontiers d'accompagner cette aventure, en accord avec moi-même, en faisant confiance aux différents intervenants dans le processus.

Tout n'a pas été facile à concevoir et à accoucher. J'ai en tête des moments de fortes charges émotionnelles, des discussions intenses, des remises en cause personnelles profondes, des réussites pas toujours célébrées, des échecs, qui ont parfois les allures d'un grand virage et à d'autres moments d'une profonde centration ; bref, des itinéraires toujours constructifs et enrichissants.

En Coaching Territorial comme en foresterie, j'ai appris que pour découvrir sans se perdre, il suffit d'ouvrir les yeux, de

développer la bonne écoute, d'avoir une orientation et une vision, de respecter les écosystèmes des peuplements et leur écologie. C'est ce que j'ai essayé de faire découvrir à mes coachs apprentis, sans autres ressources que mon expérience, mon recul, mes apprentissages et mon savoir-être de coach, un savoir-être-avec-l'autre (et pour l'autre) ainsi que mes compétences en tant que professionnel du développement territorial... Cette combinaison, ce croisement et cette ouverture créent toujours un espace extrêmement fertile et productif.

Et après ?

La position Méta me permet d'observer, non sans philosophie, le parcours balisé : que d'étapes parcourues, de difficultés surmontées, de réussites, de travaux accomplis, de pistes ouvertes, que d'espoirs permis... !

Nous avons donné de nous-mêmes pour réussir le défi. Tout n'est pas achevé et le travail ne fait que débiter. La démarche s'inscrit dans la durée et le long terme, mais les jalons sont implantés, l'itinéraire tracé, et la boussole indique l'orientation à suivre. La Direction du programme est présente pour aplanir les difficultés, coordonner les interventions, planifier les actions, booster les énergies.

Le Coaching Territorial pour un territoire intelligent et dynamique, le «territoire apprenant», comme celui de la Région de l'Oriental, cherche ses marques pour organiser et maintenir «le projet et le contrat territorial». Le Coaching Territorial est l'un des moyens pour assurer un échange interactif entre acteurs et mettre en place une démarche d'anticipation des conflits et de résolution des blocages, pour un développement harmonieux et intégré de la Région dans toutes ses composantes. C'est là que la démarche du Coaching Territorial trouve toute sa place, ses lettres de noblesse et sa raison d'être : une démarche humaine, ouverte et co-construite avec les acteurs locaux et pour eux.

A quand une nouvelle aventure, une nouvelle Région d'intervention, une nouvelle expérience pour capitaliser sur celle de l'Oriental ?



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. Figuiq, 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 efficaces, 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,

> Réalisations

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 1^{er} 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 «Boîte 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.

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.



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

1) Plus de 4 millions. Source : Marocains de l'Extérieur 2013, Observatoire de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger, Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Étranger.

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'École 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'École 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'École 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'Éducation 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.



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

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.*

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 4^e et 5^e primaires. Ces animations travaillaient sur le rapport à la diversité, plus particulièrement

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 mallette 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.

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 coaches, 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

> Réalisations

4 concepts-clés

Catégorie : regroupement 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 partielles ou généralisées sur les caractéristiques des personnes, reposant sur des règles de toutes pièces ou inspirées d'exemples que l'on généralise à la catégorie (« Tout ce groupe », par exemple). Ces croyances sont appliquées à un groupe sans tenir compte des différences individuelles. Il s'agit de constructions basées sur une série de facteurs : rapport de simplification, généralisation, omission

Préjugé : attitude comportant une discrimination 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. Le préjugé est un jugement préconçu sur un groupe, sans avoir de connaissances suffisantes. C'est une idée préconçue sociale.

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.



d'entités différenciables. Les entités regroupées ont une caractéristique commune (les objets bleus, les petits, les hommes, les femmes...).

Croyances partielles : ensemble de croyances partielles ou généralisées sur les caractéristiques des personnes, reposant sur des règles de toutes pièces ou inspirées d'exemples que l'on généralise à la catégorie (« Tout ce groupe », par exemple). Ces croyances sont appliquées à un groupe sans tenir compte des différences individuelles. Il s'agit de constructions basées sur une série de facteurs : rapport de simplification, généralisation, omission

Préjugé : attitude comportant une discrimination 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. Le préjugé est un jugement préconçu sur un groupe, sans avoir de connaissances suffisantes. C'est une idée préconçue sociale.

peuvent 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 Présidents 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.

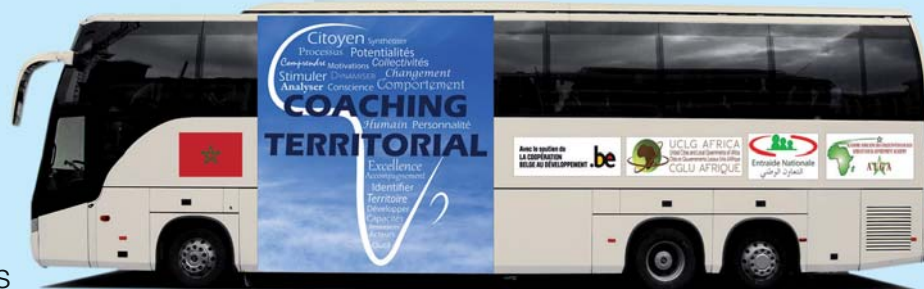


A l'école, la fin d'une formation du Vivre Ensemble se célèbre dans la joie

> Initiative originale en projet

CGLU-Afrique propose une caravane à travers le Royaume et au delà, pour promouvoir le Coaching Territorial.

Un programme riche, sur 10 jours d'activités socio-éducatives, est prévu à chaque étape. Les acteurs locaux du développement en seraient les principaux bénéficiaires.



Une offre à la rencontre d'un besoin

Au Maroc, le contexte est d'abord le fruit de l'innovation constitutionnelle radicale créée par l'adoption de la « Régionalisation avancée ». Le rôle de la société civile est désormais renforcé, sinon garanti, dans la gestion des affaires publiques la concernant, de sorte à favoriser sa contribution au développement humain intégré et durable. L'implication des citoyens est d'ailleurs prévue par des mécanismes participatifs de concertation à tous les niveaux (Conseil Régionaux et Conseils des autres collectivités territoriales). Les articles 136 et 139 de la Nouvelle Constitution en attestent.

Désormais, l'attente est forte pour une nouvelle gouvernance, renouvelée par la proximité et l'écoute des populations, fertilisée par le caractère voulu équitable de la répartition des ressources et des attributions.

D'autant plus que depuis son lancement en 2005, l'INDH porte déjà une forte dimension participative : elle a introduit un nouveau mode de management de la chose publique et placé l'être humain au centre des priorités.

C'est dans ce contexte totalement nouveau qu'est appelé à se dérouler le développement économique et social des territoires. Il faut donc repenser les méthodes, les outils, les processus : penser et agir différemment.

Ce nouvel environnement ouvre grand la porte au Coaching Territorial, fondé précisément sur les mêmes principes.

D'où et comment diffuser l'innovation ?

Le Coaching Territorial est une démarche innovante : ce n'est pas un

produit clé-en-main mais une offre d'accompagnement. Il n'est jamais aisé de promouvoir un concept qui nécessite une pédagogie, un argumentaire didactique. Les outils médiatiques courants ou les supports de communication classiques ne sont pas adaptés : il faut donc recourir à ce qu'on appelle les « supports bavards » et, si possible, au dialogue « face to face ».

Autrement dit, venir à la rencontre des acteurs du développement des territoires avec quatre objectifs :

- favoriser la prise de conscience que le développement des territoires débute par celui de chacun, soi et les autres ;
- mettre à disposition des acteurs, sur place, des méthodes et outils permettant de conduire des programmes de coaching territorial ;
- accroître l'attractivité des territoires par une meilleure expression du potentiel local existant ;
- placer l'humain au cœur de toute stratégie de développement local durable.

Les publics ciblés peuvent l'être directement ou via les leaders d'opinion. Parmi eux, les acteurs locaux (de l'Etat, les autorités locales, les élus, la société civile, voire les autorités religieuses ou simplement morales, et les entrepreneurs privés), mais aussi le monde intellectuel (gens de culture, enseignants, chercheurs, experts...), les communicants et les médias (donc le grand public également). Des objectifs spécifiques traquent ce qui constituerait un succès :

- lancer des projets de Coaching Territorial dans 150 Communes marocaines à exécuter sur 3 ans, de 2016 à 2018 ;

- former des coachs territoriaux dans tout le pays et au delà ;
- organiser au Maroc un colloque international sur le Coaching Territorial dès 2016 ;
- créer un évènement spécial sur le Coaching Territorial au Sommet Africités prévu à Brazzaville au Congo en 2018.

Une caravane à travers le Maroc

C'est donc bien une caravane qui semble l'outil le plus approprié. Bien sûr, elle visiterait les 12 Régions marocaines :

- dans chacune, 1 ville et 2 Communes rurales l'accueilleraient ;
- dans chaque collectivité visitée (10 jours de présence), 3 interventions spéciales (1 journée) auront lieu dans 3 Communes choisies dans un rayon de 50 km.

Au total, près de 150 Communes seront directement touchées :

- 12 villes moyennes et 24 Communes rurales, par le séjour et le programme des activités liées à la présence de la caravane ;
- 108 localités par les interventions.

En fait, toutes les collectivités seront invitées à participer aux activités de la caravane là où elle fera étape.

Le parcours, les actions, le programme

Deux options sont envisagées pour gérer l'itinérance :

- le circuit est pré-défini en dialogue avec les autorités ;

- les organisateurs lancent un appel à manifestation d'intérêt envers les collectivités avec le cahier des charges répondant aux contraintes du programme.

Une itinérance plus vaste pourrait prolonger la caravane au Sénégal, au Mali, en Côte d'Ivoire...

Le programme d'action

L'itinérance de la caravane s'articulerait en 5 phases.

1- La préparation en Région

Elle suggère la création d'un comité de pilotage et d'organisation incluant tous les acteurs institutionnels (Conseil Régional, Wilaya, Agence de Développement si elle existe, INDH, CRI, CCI, CGEM, ADS, Entraide Nationale, ONG de la société civile), qui fixera notamment le partage des rôles et responsabilités entre acteurs, aussi bien dans l'animation de la caravane que pour le suivi après son départ. La préparation débiterait un mois avant le passage de la caravane.

2- Le «village nomade»

Il comprendra les structures mobiles, écrans géants, plateaux TV & radio, tentes, chambre d'écoute...

3- Les séminaires de formation

Le programme implique une multitude de thèmes et d'acteurs. Cette liste est loin d'être exhaustive :

- formation de coachs territoriaux ;
- ateliers de formation, avec les communicants, sur le marketing territorial ;
- médiation et résolution de conflits pour dépasser les blocages comportementaux (autour de cas concrets soumis par les acteurs) ;
- séances de coaching individuel ;
- séances de coaching collectif.

4- Les activités ludiques, éducatives, et innovantes

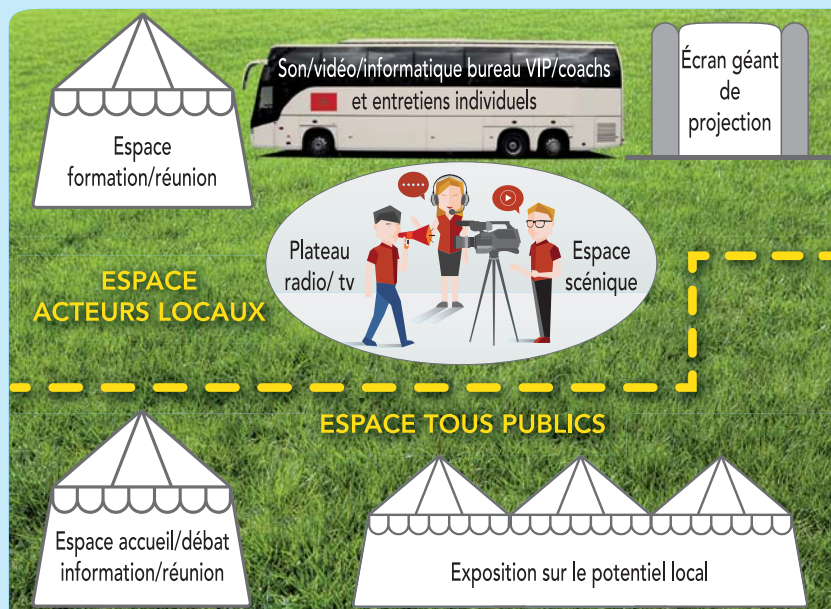
Elles seront accessibles à tous :

- atelier «Déconstruction des préjugés», dans les écoles (public de 9 à 12 ans) ;
- speed dating thématique avec les acteurs locaux ;
- activités éco-citoyennes, sur le thème «Mon lieu de vie, mon territoire, j'en prends soin» ;
- forum «Comment faire plus avec moins» ;

- sensibilisation des acteurs et de la population (gestion des déchets, éco-tourisme, agrotourisme, biodiversité, valorisation des produits, ESS, genre,...) ;
- intervention dans les Communes à moins de 50 km du site de la caravane ;
- intervention dans chaque Région sur la «Régionalisation avancée au Maroc».

Des points de presse seront tenus en chaque occasion.

Un dispositif simple



Organisation schématique de principe d'un site-étape ou «village nomade»

Pour mettre en œuvre le projet, le dispositif ne serait pas très exigeant :

- 1 véhicule camping-car et 2 voitures 4x4 ;
- 1 groupe électrogène ;
- 1 écran géant (type gonflable par exemple) ;
- 1 vidéo-projecteur avec son équipement/son ;
- des chapiteaux (accueil de 30 places assises) ;
- 1 plateau TV & radio (micros, caméra HD), ordinateurs, connexion Internet 4 GW).

Les ressources humaines représenteraient environ 35 personnes :

- émission radio & TV «C'est quoi le développement local ? En quoi suis-je concerné ?» ;
- projections de documentaires suivis de débats, notamment avec les jeunes ;
- élection locale des «Porteurs d'espoir et créateurs de richesses humaines», avec remises de trophées ;
- foire / exposition des potentialités du territoire (compétences locales, savoir-faire, produits des terroirs, etc.).

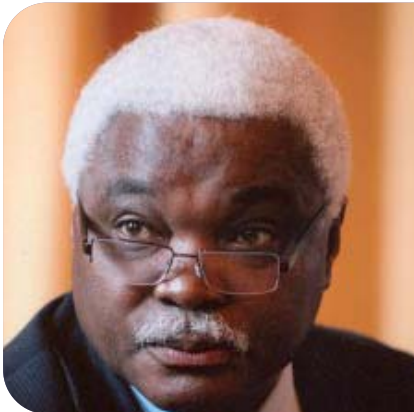
- 1 coordonnateur ;
- 5 coachs territoriaux seniors (formateurs) ;
- 21 coachs territoriaux juniors ;
- 1 animateur/médiateur ;
- 2 consultants ;
- 2 journalistes (présentateurs) ;
- 3 assistants techniques (gestion du matériel).

5- Les ateliers de sensibilisation

Voici une liste qui pourra être complétée :

- présentation du Sociogramme Territorial et mise en débat des constats ;
- intervention aux côtés des élus dans chaque Commune (par exemple sur le thème «Les coachs au service des élus pour le déploiement du PCD») ;

En débutant les premières démarches en janvier 2016 (recherche de partenaires, finalisation du programme, de l'itinérance, etc.), les équipes pourraient être recrutées et formées en mars, pour un lancement officiel à la fin de ce mois : ceci rend possible un déroulement sur 9 mois jusqu'à fin décembre 2016. Un projet réaliste, qui dépend des bonnes volontés qu'il parviendra à mobiliser.



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 1^{er} 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,

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 oeuvre, 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.



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.

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 coaches 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.

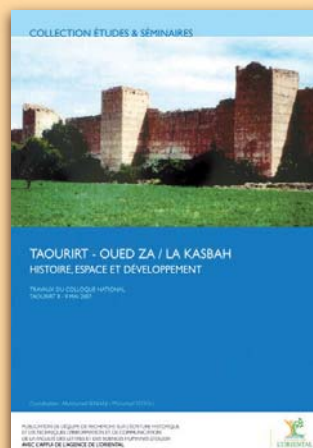
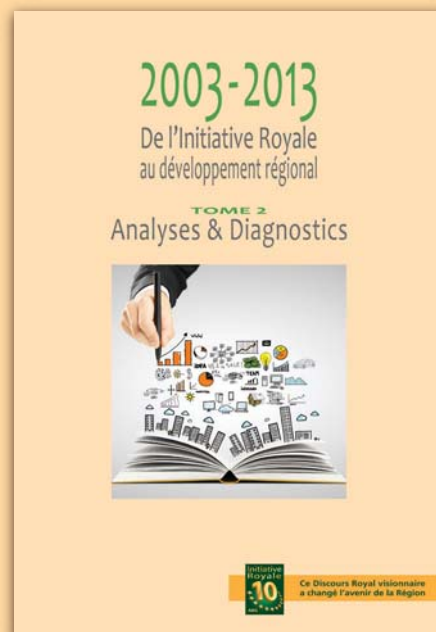
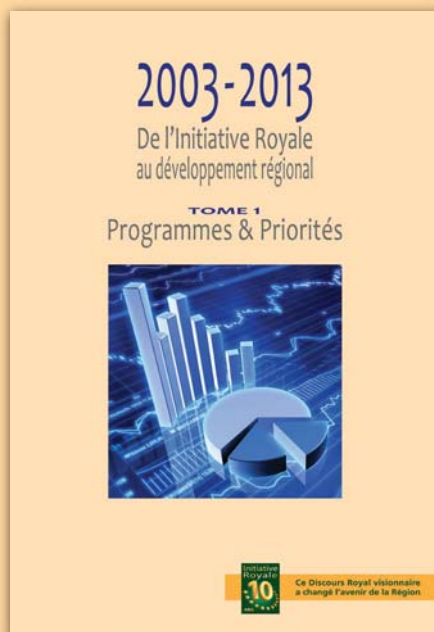
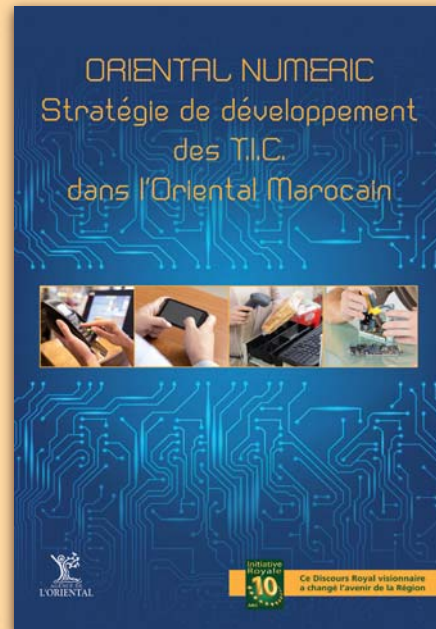
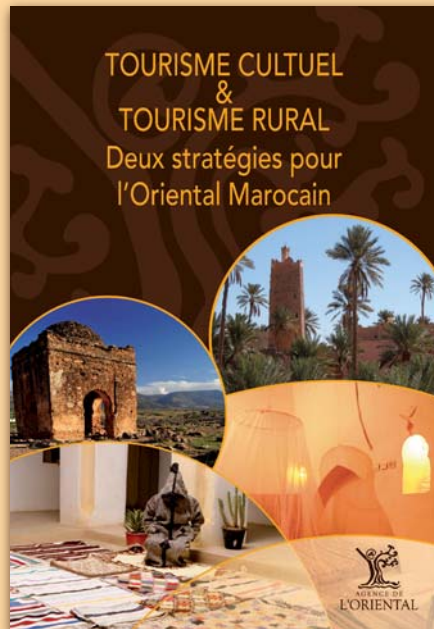
République du Tchad

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.

Avec les éditions **ORIENTAL .MA**

l'Agence de l'Oriental contribue
à la constitution et à la circulation du savoir

Dernières parutions dans la collection Études





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 indis-



pensable 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 cal-

quées 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».

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-périurbaines : 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.



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

Les territoires ruraux, bien qu'inscrits dans des flux d'événements 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.

La croissance démographique y est intense et aboutit à un phénomène,

> Prospective

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 relativement 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, les ONG, les projets de développement divers, les organisations religieuses...

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

1- Une demande sociale plus pressante se fait sentir, 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 co-existe 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 étendue remarquable), 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



L'Etat en Afrique : parfois trop absent, parfois bien présent



Les ONG étrangères, nouveaux acteurs du développement local

d'autres acteurs, engendrent de nouvelles formes de conflictualités.

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 uns avec les autres.

Ces territoires en viennent à être des systèmes où 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 à travers le continent. 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.

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 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, voire fondamentaux, du Coaching Territorial.

Ce sont des étapes incontournables pour aboutir à la synthèse des objec-

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 à leur tour, dans une certaine mesure, de développer un niveau de résilience et d'agilité dans la gestion des événements. A ce titre, c'est un processus de construction sociale qui prend place.



Projets de développement par l'irrigation «moderne» : parfois sources d'immenses gaspillages, d'eau par exemple

Attardons-nous ici à mettre en perspective, par rapport au Coaching Territorial, deux des points essentiels soulevés dans les considérations qui précèdent : 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.

tifs 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

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. Dans le cadre de ces derniers, l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter l'évolution d'un système social donné est mise en regard

> Prospective

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, quant à elle, vise non seulement à comprendre au sein d'un système social donné 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 entre Coaching Territorial et démarche prospective 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

Hors ces différences, 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. A ce titre, le Coaching Territorial peut être un mécanisme complémentaire à la mise en œuvre de l'exercice prospectif, car il pourrait permettre aux organes étatiques qui en ont la charge 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. Ces dernières bénéficient donc d'un certain degré de liberté quant aux modalités de cette mise en œuvre. Il est donc judicieux de capitaliser sur les connaissances et la créativité des communautés locales pour définir des modes d'opérationnalisation appropriés aux contextes territoriaux dans leur spécificité. 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. Il pourrait en résulter non seulement une meilleure appropriation - ou ownership - des projets et initiatives par les communautés locales, mais peut-être aussi une réhabilitation du rôle de l'Etat auprès de ces communautés.



Pour l'avenir

La prospective et le Coaching Territorial, bien que différant par leur nature et leur portée et ce de façon fondamentale 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 la mesure dans laquelle le Coaching Territorial 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.

1^{ère} promotion du Coaching Territorial dans l'Oriental

21 coachs formés

Voici les 21 coachs territoriaux de la Région de l'Oriental issus de la première Promotion du Coaching Territorial régional.

Plus de 20 journées de formation ont été investies sur ces ressources humaines depuis décembre 2014 ; plus de 70 journées cumulées d'intervention dans les territoires de la Région de l'Oriental en formule «stage pratique». La composition mêle plusieurs profils : fonctionnaires (Communes, Provinces, Ministères...), étudiants, dirigeants d'établissements de formation, acteurs de la société civile, consultants, assistante sociale, diplômé chômeur, formateurs, professeurs, cadre supérieur d'Agence de développement... Ceci fait de ce groupe très mobile une réelle expertise de compétences et de points de vue complémentaires sur le développement de la Région de l'Oriental. Ces coachs territoriaux sont formés pour :

- intervenir sur n'importe quelles thématiques de développement ;
- créer des synergies multi-acteurs en situations complexes, voir conflictuelles ;
- animer des groupes de travail thématiques ;
- garantir une forme de neutralité et de confiance ;
- stimuler la créativité et l'innovation locales ;
- responsabiliser les personnes concernées ;
- écouter les acteurs et créer des espaces de débats ;
- encourager les dynamiques locales initiées par les acteurs ;
- favoriser l'intérêt collectif au service du bien commun ;
- accompagner les changements durablement ;
- communiquer et valoriser le potentiel local.



Amina LAARIBI



Mohammed ISSMAILI



Noureddine BELLAHBIB



Zaineb FILALI



El Hassane KASSIMI



Mostafa AIT OUSSARAH



Fahd CHEBAB



Hamida EL KOUICHE



Abdelhafid JABRI



Issam JAMAI



Amai GUADI



Mimoune MAHBOUB



Mohamed BACHIR



Tayeb BENTAHAR



Fatine BARBOUCHA



Abderrahmane JEBBOURI



Mohammed MISSAOUI



Mourad ZEROUALI



Najib TIROU



Mohammed SADEQ



Noureddine RAHOU

ORIENTAL

.MA

Beaux Livres

La séduction des patrimoines ;
la conviction qu'ils sont exceptionnels.

