



# IDENTIFICATION ET DESCRIPTION D'ÉMERGENCES ET DE CATALYSEURS

Working Paper



Par

- *Saïd ABU SHELEIH*
- *Ahmed BENABADJI*
- *Amine BENMLIH*
- *Mohamed NABIL EL MABROUKI*

**4**  
PARTIE

# **IDENTIFICATION ET DESCRIPTION D'ÉMERGENCES ET DE CATALYSEURS**

**Working Paper**

- Éléments de méthode
- Liste des émergences étudiées
- Catalyseurs territoriaux

# ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

L'étude des émergences a pour objectif l'identification et l'analyse des principes d'action, des leviers de développement et des initiatives collectives porteuses de sens et de valeur. Par « émergences », nous désignons « des processus collectifs désirés et auto-construits par les communautés qui les portent, leur apportant un changement qualitatif significatif dans le bien-être, la création de valeur et le mieux-vivre ensemble. Ces processus ne sont pas pilotés par l'État (même si parfois l'État les encourage) mais leur initiation peut être accompagnée et soutenue par des catalyseurs étrangers à la communauté. On ne parlera d'émergence que lorsque les processus mis en jeu et leurs effets sont à durée longue et croissent avec le temps et que l'essentiel de la gouvernance et de « l'énergie de changement » est interne au groupe. Les émergences intègrent la notion de moteur économique de développement. Une émergence ne l'est réellement que si elle peut ensuite permettre aux bénéficiaires d'améliorer durablement leur situation... et cela ne peut pas se faire sans ressources économiques (même si les catalyseurs et facilitateurs peuvent impulser et appuyer au démarrage sur une durée limitée...).

Notre démarche de collecte de données a tenu compte de trois principes clés :

## Une approche multivoque :

Nous avons développé le design de cette étude en tenant compte de plusieurs types d'émergences :

- Émergences à vocation « Agricole » (autonomisation de village et inversion de l'exode rural, projets de reconversion agricole, valorisation des produits du terroir, revalorisation pastorale) ;
- Émergences à vocation « Touristique, Artisanat et Économie sociale » (station balnéaire intégrée, parc naturel ou site d'intérêt écologique ou culturel, corridor/circuit touristique, village d'artisans, activités de micro-tourisme) ;

- Émergences à vocation « Services et Industries » (pôle de production/ zone industrielle ou de service, pôle satellite à mouvement pendulaire vers la ville [e.g. habitants qui font la navette vers une ville ou résidences secondaires], carrefour commercial ou administratif [e.g. une prison ou un centre administratif autour duquel se développe une émergence, université comme Al Akhawayn qui a redynamisé Ifrane] ;
- Émergences à vocation « Commerciale » (marchands ambulants informels type « *ferachas* » reconvertis en PCP, souk rural, plateforme commerciale de proximité...);
- Émergences à vocation « Environnementale » (projet de restauration, projet de préservation des espaces forestiers, projet de gestion cynégétique ...);
- Émergences à vocation « Services sociaux et culturels » (écoles publiques d'exception, écoles préscolaires, centres de formation professionnels intégrés à des fédérations sectorielles, grandes écoles d'excellence en PPP, centres sanitaires ou dispensaires/caravanes médicales, hôpitaux de jour ou ambulatoires, centres culturels alternatifs à Dar Achababe...).

### Une perspective synchronique et diachronique :

Cette recherche a été menée dans une perspective synchronique pour recueillir les éléments reflétant les pratiques et les discours actuels, mais aussi diachronique pour identifier les principales évolutions survenues. Cette approche mixte a permis une analyse croisée entre des contenus repérés à différents moments et des processus que nous avons analysés.

### Un processus de triangulation :

Les membres de l'équipe ont recueilli, sous une forme homogène, à des fins de comparaison, des données primaires et des données secondaires.

Les données primaires ou construites par l'équipe de chercheurs sont recueillies à partir d'entretiens semi-directifs (grille établie a priori : contexte ; problématique ; histoire ; leviers mobilisés ; leviers induits ; leadership ; interactions ; nouvelles compétences ; nouvelles infrastructures ; genre ; libération des énergies ; confiance et sensemaking) réalisés, d'une part, auprès de personnes ressources et, d'autre part, à partir de focus groupe réalisés à des étapes différentes de l'étude.

Les données secondaires ont été recueillies à partir des rapports d'activités, rapports internes, communications formelles, communication institutionnelle, etc.

L'analyse des données s'est faite à travers trois niveaux :

- Contrat social (citoyenneté en action, confiance, leadership, collaboration des acteurs publics, privés et société civile)
- Capital humain (emplois, développement des compétences,...)
- Développement territorial inclusif sur le plan économique, social et environnemental

Notre démarche méthodologique a permis de placer les émergences dans un processus de pensée et de réflexion rigoureux en leur donnant un rôle clair dans l'argumentation et dans la construction d'une narration, en faveur d'un nouveau projet mobilisateur et porteur de sens, qui soit intelligible, simple à énoncer et qui s'appuie sur des réalités concrètes de « défricheurs » et autres « pionniers de l'émergence ».

Notre objectif était de considérer ces émergences comme des signaux afin d'apporter des réponses possibles aux nœuds identifiés dans notre « diagnostic des diagnostics » et aussi des modèles qui inspirent et peuvent mettre en mouvement.

Nous avons veillé à ce que notre analyse repère des invariants d'environnement qui ont déclenché l'émergence et ceux qui ont permis son succès. Cette triple fonction (illustrative, révélatrice et inspiratrice) des émergences est la clé de voûte de notre construction « intellectuelle » qui peut alors se revendiquer autant performative que réflexive.

# LISTE DES ÉMERGENCES ÉTUDIÉES

## Projet Tamkeen Rhamna

Le projet Tamkeen représente une initiative de la société civile. Il s'agit d'un projet collectif qui illustre une dynamique de co-construction multi-acteurs (public, privé, société civile) sur deux axes. Il vise :

- Le développement d'un label territorial pour les produits du terroir ;
- Le développement de partenariats et de stratégies destinés à positionner les produits sur des marchés de niche au Maroc et à l'export ;
- La structuration et l'appui des filières ESS (Économie sociale et solidaire) porteuses pour développer des emplois et générer de la richesse durable à travers des chaînes de valeur intégrées et des AGR (Activités génératrices de revenus) ;
- Le développement de structures collectives : renforcement des capacités des organisations intermédiaires représentatives du secteur productif et coopératif/associatif par la mise en place d'un pôle de compétences provincial ; mise en œuvre d'un dispositif de soutien aux exportations [structure provinciale dédiée à la valorisation/commercialisation des produits issus des filières en question – ex-GIE (Groupement d'intérêt économique)] ;
- La facilitation des échanges : identification et levée des barrières non tarifaires pour les filières cibles, à la suite du travail d'analyse et de veille stratégique ;
- Le développement du commerce équitable : création de la valeur économique pour les plus vulnérables (focus : femmes rurales et jeunes) par le développement d'AGR durables ; organisation de nouveaux circuits de production et de distribution visant l'export, basés sur des normes sociales, économiques et environnementales ;

- La promotion de l'innovation : focus sur l'innovation sociale, le développement de tiers lieux visant le renforcement des capacités, la mise en réseau, l'expérimentation, etc.
- Le potentiel de synergie identifié avec le projet Ruche Rhamna, plateforme d'action civile territoriale en cours de développement.

## Village de Tizi N'Oucheg

Situé à soixante km de Marrakech, dans la vallée de l'Ourika, le village se trouve à 1600 m d'altitude et compte 120 familles (soit 600 personnes). Avant 2011, les conditions de vie difficiles ont entraîné un important exode (au Maroc et en France). Rachid Mandili (Vice-président d'Open Village) a créé en 2011 l'association Tizi n'Oucheg de développement avec le soutien, d'abord prudent puis enthousiaste, des habitants. Désenclavement, assainissement, accès à l'eau potable, système de solidarité, accès des femmes à des activités génératrices de revenus, amélioration de l'éducation... Le village a réussi à inverser la tendance de l'exode rural en devenant un lieu d'épanouissement et de rétention de ses forces vives.

Depuis sa naissance, l'association du village a ainsi mené à bien de très nombreux projets, parmi lesquels :

- 2011 : accès à l'eau potable, assainissement, création de l'école maternelle
- 2012 : construction d'une route pour désenclaver le village, création de l'atelier artisanal (tapis)
- 2013 : agrandissement de la mosquée, alphabétisation des femmes
- 2014 : formation de 15 jeunes aux métiers du bâtiment
- 2015 : rénovation de l'école primaire, plantation d'arbres
- 2016 : construction du lavoir, création d'un internat pour les collégiens
- 2017 : création d'une décharge, creusage d'un nouveau puits commun, rénovation du terrain de football
- 2018 : plantation de 4000 arbres avec l'association Open Village

Aujourd'hui Tizi n'Oucheg exporte son modèle dans les villages environnants (gouvernance et gestion de projets, préscolaire et éducation, activités économiques ...).

## Village de Brachoua

Il se situe à une cinquantaine de km de Rabat. En 2013, fatigués de ne voir venir aucune solution à leurs difficultés financières, les habitants, soit 60 familles du village, ont décidé de se regrouper en association pour identifier et mettre en œuvre des solutions collectives, autonomes et pérennes.

Suite à un partenariat avec l'association Ibn Albaytar, les actions suivantes ont été menées avec succès :

- Apprentissage des techniques de la permaculture et du développement durable (60 jardins potagers permettant l'autosubsistance et commercialisation de paniers avec l'excédent : poulets, œufs, couscous, légumes...) ayant permis d'atteindre l'autonomie alimentaire et de générer des surplus qui sont vendus sous forme de paniers bio ;
- Installation de 200 ruches ;
- Création d'une coopérative dédiée à la fabrication du couscous, à la commercialisation du miel du village et autres produits à venir ;
- Mise en place d'un circuit touristique pour les randonnées et le trekking (accueil jusqu'à 250 personnes par week-end) ;
- Plantation d'arbres fruitiers (2000 arbres plantés en 2017 avec des étudiants et l'association Reforest Action).

## Village Aït Ben Haddou

Éco-village tourné vers l'éco-tourisme. Baptisé « Village durable des AITS », ce projet est un modèle fonctionnel, sur 200 hectares, duplicable dans l'esthétique de la région, ayant une faible empreinte écologique.

Partant de la conviction que les centres ruraux à fort potentiel de développement peuvent être une alternative pour décongestionner les villes, fixer la population sur place, et créer la dynamique locale nécessaire, l'association Aït Aïssa pour la Culture et le Développement, dont l'ambition est de « mener les habitants de Aït Benhaddou vers une autonomie financière en les aidant à développer des projets durables avec leur culture comme levier de développement », a pu offrir un nouvel élan socio-économique au village enclavé d'Aït Benhaddou, pourtant inscrit sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, et le transformer en un quasi-modèle de développement durable.

*Inclusion des emplois semi-spécialisés et informels en zone périurbaine (Sidi Bernoussi)*

À l'initiative de Mohamed Ali Habouha, précédent gouverneur de l'arrondissement de Sidi Bernoussi, plusieurs chantiers d'inclusion des emplois semi-spécialisés et informels ont été menés :

- PCP : création de plateformes de commerce de proximité réunissant les marchands ambulants ayant augmenté substantiellement leurs revenus, leur pérennité et leur sécurité (et de fait, désengorgement de l'espace urbain et disparition de nuisances à l'ordre public liées à la prolifération des vendeurs informels) ;
- Maklati : création d'un espace de « *street food* » réunissant les restaurateurs ambulants dans un lieu hygiénique et aménagé proche des zones industrielles regroupant des milliers d'ouvriers ;
- Centre de tri : création d'un centre de recyclage en vue d'améliorer les conditions de travail de la population des chiffonniers ;
- Coopérative de couture : création d'un espace de co-working pour les femmes auto-employées dans le domaine de la couture dans le cadre d'un partenariat public-privé ;
- Deuxième chance : lancement du programme « Deuxième Chance » pour l'intégration socio-économique des jeunes en situation vulnérable.

Chaque projet a fait l'objet d'un système de gouvernance lui permettant de protéger les intérêts des bénéficiaires, d'assurer les contrôles nécessaires et de se pérenniser : règlement intérieur du projet ; commission de suivi et de contrôle ; association locale pour la gestion quotidienne et le réinvestissement des redevances générées par l'activité.

## École Hajrat Nhal-Asilah

Avec les moyens du bord, malgré la tutelle du ministère de l'Éducation nationale qui impose un cadre spécifique à toute initiative engagée par le corps éducatif, Ahmed Salmi M'rabet, un sexagénaire et directeur d'une école primaire publique située dans un village de la région d'Asilah, a réussi à entraîner un changement réel et impactant au sein de son établissement dont les caractéristiques sont à souligner :

- Une méthodologie basée sur la valorisation, la motivation et la participation du corps enseignant ;
- Une pédagogie innovante, qui encourage l'épanouissement personnel et le développement de l'esprit critique des élèves ;
- Une école intégrée à son environnement et à sa communauté, qui constitue un espace de rencontre, d'apprentissage et d'échange entre parents villageois, élèves et enseignants ;
- Une école ouverte au monde et à l'écologie, qui a obtenu le label international d'éducation au développement durable d'éco-école et a reçu la reconnaissance et l'appui d'ONG et d'organisations internationales, comme le réseau d'écoles agréées par UNESCO dont elle fait désormais partie.

### Campus École vivante de la vallée d'Aït Bouguemez

Les initiateurs et fondateurs du campus École vivante sont : Haddou et Stefanie Mouzoun. Haddou Mouzoun a été formé à l'école des guides de montagne située dans la vallée. Stefanie Tapal est née et a grandi dans le Sud de l'Allemagne où elle a terminé ses études en design d'intérieur. Tous deux vivent ensemble depuis 2005 au cœur d'Aït Bouguemez, rejoints au fil des années par leurs cinq enfants. Ils participent activement à la vie locale ainsi qu'aux projets de développement dans la vallée et promeuvent un mode de vie durable.

Les insuffisances des écoles locales ont amené les fondateurs Stefanie et Haddou à manifester leur volonté de renforcer les possibilités d'éducation dans la vallée. En raison du manque de formation des enseignants de l'État et des infrastructures minimalistes, l'école publique n'offre souvent qu'une qualité d'enseignement très médiocre. Le programme marocain est très adapté aux besoins des écoliers de la ville. Cependant, dans les zones rurales, telles que les Aït Bouguemez, leur cadre de vie est complètement différent. Par exemple, un dialecte berbère traditionnel est parlé ici - à l'école, par contre, toutes les leçons sont enseignées en arabe, dès le premier jour d'école.

Les enfants de la campagne n'ont aucun accès à l'écriture dans leur vie familiale et sociale quotidienne, les familles y vivent dans des conditions très simples et originales sans livre, papier, matériel d'écriture ou autres outils de travail. De nombreux parents, en particulier les mères, sont analphabètes et n'ont pas fréquenté l'école ou ne l'ont fait que pendant une courte période.

L'égalité des chances et de bonnes conditions d'apprentissage sont la quintessence d'une éducation valable, durable et axée sur les enfants. L'absence de cette éducation et donc de la possibilité de développer des personnes confiantes, compétentes et engagées n'ouvre aucune perspective de vie et de travail autodéterminé dans le pays d'origine. Les conséquences sont le chômage, l'émigration, la frustration.

L'École vivante fonctionne sur une pédagogie active et autonomisante (Montessori) appliquée de manière rigoureuse tant dans les enseignements que dans la conception des espaces extérieurs (jardins en permaculture et espaces sportifs) et intérieurs (salles de classe, salles communes de travail, laboratoires...). L'école reste très intégrée à son environnement socio-culturel (atelier de tissage, atelier de menuiserie, ferme et arboriculture...) et donne ainsi un enseignement complet aux enfants jusqu'à la dernière année de collège.

### Douar Tech

Douar Tech promeut l'indépendance économique des jeunes dans les douars, en particulier des femmes et des jeunes issus de milieux précaires dans les zones rurales du Maroc, par le biais de formations à l'entrepreneuriat innovant et aux technologies intensives.

Il développe un réseau d'experts et implique les acteurs professionnels de l'écosystème entrepreneurial dans l'organisation des activités de formation, telles que la formation sur le codage et le marketing numérique.

Douar Tech crée un contenu authentique de haute qualité, pertinent et engageant, sous différentes formes.

### Comité de Soutien à la scolarisation des filles en milieu rural (CSSF)

Le CSSF est une association à but non lucratif fondée en 1998, ses actions sont multiples :

- Contribue à lutter contre l'abandon et la déperdition scolaire des filles dans le rural ;
- Initie et soutient des actions visant l'amélioration des conditions quantitatives et qualitatives de l'offre éducative ;

- S'appuie sur les associations locales partenaires pour la mise en place d'une stratégie de plaidoyer ;
- Facilite l'accès et la rétention des filles rurales dans tous les cycles de l'enseignement.

Le CSSF a lancé par ailleurs plusieurs programmes :

- Une bourse pour réussir : création de foyers qui accueillent des filles issues de zones enclavées ou exemptes de collèges afin de leur assurer de finir le cycle collégial par l'octroi d'une bourse de 500 DH par mois et par fille ;
- Un renforcement des capacités : ateliers de formation au profit des associations locales partenaires ;
- Des vacances pour Elles : colonies de vacances au profit des filles de plusieurs communes rurales, en partenariat avec le ministère de la Jeunesse et des Sports, et l'Organisation de scoutisme marocaine de Mohammedia ;
- Des campagnes de communication : sensibilisation et information de la population.

### Connect Institute: Empowering Moroccan Youth (EMY)

EMY est un programme lancé par Connect Institute dont l'objectif est de renforcer les chances de réussite des jeunes issus de la région d'Agadir en devenant plus autonomes et plus ouverts d'esprit. Un renforcement qui se fait à travers le développement des « *soft skills* » (compétences non techniques) et des aptitudes artistiques, et la création d'un réseau de connaissances dans le but de faire de ces jeunes les leaders marocains de demain. Il englobe plusieurs actions :

- Développement des « *soft skills* » et des aptitudes artistiques des jeunes issus de la région d'Agadir (développer la pensée critique et la culture générale, ateliers de discussion en langue anglaise, de « *creative writing* », sensibilisation à la technologie et à l'entrepreneuriat, développement personnel, travail collaboratif, échanges avec des experts, formations artistiques, etc.) ;
- Education Through Art (edArt) : masterclasses au profit de 33 participants en music and visual arts ;

- Agadir s'anime : création du Centre culturel d'Agadir pour l'organisation d'une série d'événements culturels (5 grand événements qui ont accueilli 1200 personnes, 100 petits événements qui ont accueilli 3000 personnes, rencontres avec 70 figures marquantes, etc.) ;
- École supérieure alternative (en cours) : structure qui répond aux besoins en formation des jeunes, majoritairement sans emploi, et qui vise d'abord l'empowerment en se basant sur la méthodologie développée par le Connect Institute ;
- Darkom (en cours) : résidence d'artistes qui accueille des étudiants étrangers souhaitant s'immerger dans la culture marocaine.

### Skills Centers (Yousoufia, Benguerir, Laayoune et Khouribga)

Engagé pour la création de dynamiques positives dans les environnements locaux, le Groupe OCP a créé des Skills Centers, des institutions qui visent le renforcement des compétences de la jeunesse, la promotion de la société civile et la création d'une dynamique positive.

Les Skills Centers délivrent des programmes de formations dans divers domaines. Aujourd'hui, les Skills Centers sont implantés sur quatre sites d'OCP : Yousoufia, Benguerir, Laayoune et Khouribga, avec une capacité d'accueil allant de 600 à 1000 adhérents pour chaque centre. Les Skills Centers s'intéressent à trois catégories :

- Jeunes : lieux d'écoute et d'orientation pour échanger sur le développement personnel, la recherche d'emplois et l'apprentissage des langues ;
- Associations locales : programmes dédiés pour renforcer leurs compétences et gérer des projets avec des retombées socio-économiques pour leur région ; soutien à l'économie sociale et solidaire par l'accompagnement des coopératives ;
- Entrepreneurs : programmes de formation et d'accompagnement pour renforcer leurs compétences entrepreneuriales, monter leur projet et créer leur entreprise.



## Initiative marocaine d'agriculture biologique pour l'ensemble de la Méditerranée

Cette initiative vise à soutenir la mise en place de filières de production d'arbres fruitiers et de plantes médicinales aromatiques sauvages biologiques communautaires et leur transformation par les régions rurales vulnérables du Maroc, en ciblant les marchés des deux rives de la Méditerranée. Les activités comprennent notamment :

- Des pépinières de variétés endémiques d'arbres fruitiers et de plantes (origan, thym, armoise, fenouil, romarin, verveine, lavande, marjolaine, sauge, géranium, menthe poivre et câpres) ;
- Des systèmes économes en eau afin d'accroître d'un tiers à la moitié la culture agricole biologique ;
- Les installations de transformation de produits gérées en coopération (huiles de noix, séchage des fruits, vinaigre de pomme) avec des aires de stockage ;
- La certification ONSAA (Office national de sécurité sanitaire des produits alimentaires) pour les pépinières et les installations de transformation des produits ;
- La capacité des coopératives à vendre des produits biologiques bruts et transformés au niveau national et avec les partenaires euro-méditerranéens.

## Medinatech

Medinatech a mis en place un espace physique et un environnement stimulant pour permettre aux jeunes entrepreneurs spécialisés dans les nouvelles technologies d'accélérer la croissance et le succès de leur projet. Située au cœur de la médina de Salé, la pépinière a pour objectif de créer des opportunités grâce à un écosystème afin de stimuler le développement économique de la région grâce à la création d'un laboratoire de fabrication Fablab, qui a pour objectif d'aider les entrepreneurs à produire leur prototype et une infrastructure cloud. Le lieu de travail doit fournir également des conditions de travail adaptées et renforcera les connexions réseau.

Medinatech propose une solution à cinq axes :

- Un espace de travail commun
- Un accompagnement personnalisé pour concrétiser les projets par le biais de conseils spécialisés et d'aides financières
- Coaching, suivi personnalisé et parrainage professionnel
- École de codage pour former les jeunes de la médina à améliorer leur employabilité
- Des relations encourageant le partage des compétences et la mise en réseau

## Association Sakia Al Hamra à Laayoune

Cette association regroupe les coopératives et acteurs clés de Sakia Al Hamra qui ont décidé de se prendre en main avec l'appui de la Fondation OCP et a amélioré drastiquement la vie des citoyens (développement de nouveaux projets agricoles adaptés aux sols salins, coopératives féminines de quinoa/couscous, développement d'une crèche et préscolaire autogérés par la communauté pour permettre aux femmes de travailler, etc.)

Elle est un véritable catalyseur : elle réunit la fondation Phosboucraa (OCP), l'Institut de recherche international Iqba et le ministère de l'Agriculture

## Health & Beauty Valley à Marrakech

Il s'agit d'un écosystème impulsé par le cluster Menara à Marrakech (regroupant des entreprises, université, laboratoire de recherche, etc.) pour la valorisation industrielle des plantes aromatiques et médicinales de la région grâce à une collaboration de l'ensemble des parties prenantes sur le territoire - en cours de démarrage :

- Porteurs : coopératives, entreprises locales
- Catalyseur : cluster
- Enabler : région/wali/État avec dispositifs d'appui spécifiques mis en place
- Éclaireurs : Université Cadi Ayyad et chercheurs associés au projet

## Plateforme de valorisation et commercialisation agricole de l'Oriental

Il s'agit d'une initiative multipartite pour la création d'une plateforme de valorisation et de conditionnement des produits agricoles locaux au niveau de l'Oriental :

- Porteurs : coopératives collectrices de romarin et autres ressources agricoles locales
- Catalyseur : Agence de l'Oriental et ADA (Agence de développement agricole)
- Enableur : Plusieurs ministères qui ont financé la plateforme
- Éclaireurs : quelques organismes internationaux qui ont apporté de l'expertise et des formations aux coopératives

## IMA : Institut des métiers de l'aéronautique

L'Institut a été créé par les entreprises du secteur (GIMAS) avec l'appui de l'AFD (Agence française pour le développement). Il s'agit d'un exemple d'institut de formation qui fonctionne de manière très satisfaisante avec une forte implication des entreprises dans la gestion et le développement de contenus de formation sur mesure par rapport à leurs besoins.

L'idée actuelle de l'État est de généraliser le principe de gestion délégué des instituts de formation professionnelle aux associations sectorielles privées pour s'assurer d'une adéquation parfaite entre formation et emploi.

## Clusters industriels, notamment le GE3M et le Cluster solaire

Ces clusters regroupent des universités, des entreprises privées et experts pour l'appui au développement de start-ups et de projets collaboratifs innovants dans leurs secteurs respectifs.

## Réhabilitation des souks de l'Oriental

Ce projet est initié par la région de l'Oriental en vue de la réhabilitation et la mise à niveau de l'ensemble des souks hebdomadaires ruraux de la région pour en faire de véritables lieux de vie et pour améliorer le revenu des commerçants qui y exercent. Le projet n'a pas encore réellement démarré mais les études ont été faites et les porteurs locaux identifiés, notamment le financement demandé à la DGCL (Direction générale des collectivités locales).

# CATALYSEURS ET CAPACITEURS TERRITORIAUX

## Zakoura Éducation

La Fondation Zakoura s'investit en faveur de l'éducation préscolaire en secteur rural depuis 2006 et a ainsi créé 110 écoles de prise en charge préscolaire au profit de plus de 8000 enfants.

Consciente de l'importance de l'engagement de la communauté et des parents pour une éducation préscolaire de qualité en zone rurale, la Fondation a conçu et développé, en partenariat avec l'UNICEF, un programme préscolaire communautaire qui permet de créer des liens entre les parents, les enfants, la communauté et l'école. Ce programme comprend un programme d'éducation parentale afin de sensibiliser, accompagner et engager les parents dans l'éducation de leurs enfants.

Aujourd'hui, le programme d'éducation parentale a déjà bénéficié à 4 775 parents.

Un programme de renforcement des capacités des associations locales a aussi été développé et mis en place, afin d'assurer la pérennité des écoles à travers l'appropriation et l'implication de la communauté.

L'un des critères et gage de réussite du programme préscolaire de la Fondation Zakoura réside dans le recrutement local de ses éducatrices et aide-éducatrices qui garantit l'accueil des enfants dans leur langue maternelle – élément déterminant pour l'adaptation et le développement cognitif linguistique de l'enfant. Aussi, en tant que créatrice d'emplois, la Fondation veille également aux formations initiales et continues des éducatrices via la Zakoura Academy, afin de les accompagner au mieux dans leur mission éducative quotidienne.

Le programme préscolaire de la Fondation et, notamment, l'ANEER (l'Action nationale pour l'éducation de la petite enfance en zone rurale), a été plusieurs fois reconnu à l'international, que ce soit par la Fondation Clinton « *pour sa pertinence, son impact et son aspect novateur* », et également par le World Innovation Summit for Education (WISE).

## Open Village

Le réseau Open Village met en place des actions de promotion, de formation et d'accompagnement allant dans le sens d'un développement autonome, écologique et solidaire des communautés villageoises en agissant sur quatre grands axes : (i) la réflexion, en contribuant à des études et à la recherche sur les méthodes et les outils pratiques qui facilitent la mise en œuvre de politiques de développement fondées

## Fondation BMCE pour l'Éducation : *Medersat.com*

Cette Fondation développe un concept novateur d'éducation préscolaire et primaire intégrée au développement durable, conforme aux besoins du milieu rural et favorisant les conditions d'émergence d'une « école de la vie ».

Elle met en réseau les compétences et les moyens des acteurs du réseau du secteur privé, public et de la société civile et crée des synergies entre toutes les parties concernées.

Elle intervient en milieu rural à travers Medersat.com, levier de développement humain et économique, dans le but d'améliorer les conditions de vie des communautés.

Par ailleurs, en réponse à l'appel du MEN, la fondation a développé :

- Une mallette pédagogique du préscolaire,
- La construction de centres de formation tant pour les éducateurs Medersat que pour les enseignants du système public,
- La construction de 112 unités préscolaires au sein d'écoles publiques,
- L'équipement des unités en matériel didactique,
- La formation des éducateurs et mise en place d'un programme de supervision.

sur l'autonomie, la préservation des écosystèmes et des richesses naturelles, et la solidarité ; (ii) l'éducation, en formant aux principes et aux bonnes pratiques de développement rural ; (iii) l'action, en accompagnant les initiatives locales visant à la mise en place concrète des principes d'autonomie, de préservation des écosystèmes et de solidarité ; (iv) l'animation collective, en constituant un réseau pour faciliter la coopération entre les différents acteurs qui contribuent à la mise en œuvre de politiques et d'actions de développement soucieuses d'autonomie, d'écologie et de solidarité au travers d'évènements dédiés (réunions trimestrielles des open villages, colloques, conférences, voyages d'études...).

## We Speak Citizen

We Speak Citizen est un collectif national d'experts WSC regroupant des profils de différents horizons professionnels qui a pour vocation d'accompagner les acteurs locaux en vue d'un développement intégré, durable et économiquement viable de leur territoire. Au-delà du « Village durable des Aïts », la conviction du Collectif WSC est que les modèles créés devront servir d'exemple dans tout le Royaume. Sa mission est aussi de servir de relais pour cette duplication.

## L'Académie des Entrepreneurs (projet CGEM)

Cette Académie vise à accompagner les entrepreneurs dans leur démarche entrepreneuriale. Elle se positionne comme un carrefour pour l'entrepreneuriat et a ainsi vocation à jouer la complémentarité avec les offres d'accompagnement existantes, à constituer un relais et un boosteur pour les différentes initiatives en faveur de l'entrepreneuriat et à faire la jonction entre les parties prenantes impliquées dans l'entrepreneuriat. L'Académie des Entrepreneurs a été conçue pour être (i) un projet structurant ; (ii) d'envergure ; et (iii) prônant une démarche fédératrice et globale.

## Chaire Émergences collectives et développement inclusif de l'École Centrale Casablanca

Le projet de cette Chaire consiste à accompagner les émergences après leur modélisation au travers d'une formation et d'un accompagnement de projets pilotes, en vue de tester le modèle en le dupliquant

L'objectif ultime est la préparation d'un plaidoyer auprès des chefs d'entreprises, politiques, ONG, médias, pour favoriser, d'une part, la multiplication à grande échelle des expériences probantes dans d'autres territoires, et de permettre, d'autre part, à des initiatives de ce type d'être intégrées dans des « observatoires méditerranéens » pour être érigées en bonnes pratiques et faciliter l'accès aux bailleurs de fonds internationaux et fonds locaux de développement

## Observatoire métiers et compétences des branches professionnelles et des régions

L'Observatoire des Branches (OdB) est un organisme institué en 2014 sous l'égide de la CGEM (Confédération nationale des entreprises du Maroc) à la suite de la révision des manuels des procédures des GIAC (Groupement interprofessionnel d'aide au conseil) et des CSF (Contrats spéciaux de formation). Sa mission est l'appui aux branches et associations professionnelles à l'anticipation des effets des changements multifactoriels, l'élaboration des plans de développement et les modalités de leur mise en œuvre. L'objectif est la production de portraits des métiers, des référentiels de compétences et des plans de formation continue des branches et associations professionnelles. En collaboration avec le GIAC (Groupement international d'aide au conseil), l'Observatoire des Branches assure la mise en œuvre de deux mécanismes séquentiels, désignés par « Actions d'Ingénierie Sectorielles » (AIS). Pilotées par la branche et association professionnelle, sous la supervision de son GIAC d'appartenance, ces actions sont :

- Le diagnostic stratégique : état des lieux analytique des activités, des capacités et du marché de la branche/association professionnelle et des éléments clés de son environnement ; vision stratégique et plan de mise en œuvre ; portrait des métiers ;
- L'ingénierie de formation : analyse prospective de la relation emploi-formation ; référentiel prévisionnel des compétences ; plans de formation continue récurrents à deux ans.

## Programme Tamkeen Li Tanmia

Ce programme est un projet pilote de développement des filières économiques dans les régions selon une approche concertée par un collectif d'acteurs territoriaux, initié par l'Observatoire des Branches (CGEM – OdB) et les Régions. Il se focalise sur deux projets pilotes ayant pour but de démontrer la faisabilité du programme Tamkeen dans le secteur agricole.

Le programme Tamkeen vise à faire émerger des spécialisations territoriales à partir de :

- La définition d'une vocation économique et ses perspectives d'évolution ;
- Le développement des structures collectives pour l'amélioration de la compétitivité et des compétences ;
- L'intégration de la région dans les chaînes de valeur mondiales à travers le renforcement des capacités commerciales de ses acteurs économiques.

L'objectif des deux projets pilotes (Rhamna et Région de Fès) est de développer un modèle répliquable à l'échelle d'un territoire qui permette :

- D'identifier, de structurer et de valoriser des filières porteuses par le renforcement de son capital immatériel (institutionnelles, humaines et sociales) ;
- De créer un écosystème économique intégré et performant pour une croissance plus inclusive ;
- Une conception et une mise en œuvre d'un écosystème territorial autour de chaînes de valeur intégrées ;
- Une mise en œuvre expérimentale de la gouvernance multi-niveaux ;
- Une mise en place d'un pôle de compétences territorial, multi-acteurs (veille, stratégie, suivi, exécution, évaluation) ;
- Une approche de gestion de projets en mode Agile, favorisant l'action et l'amélioration continue ;
- Une modélisation du projet pour une meilleure « répliquabilité » filière/territoires.