



منشورات المعهد الإفريقي للتنمية لشمال إفريقيا

رقم 5

Publication de l'IPD / AN

N° 5

دليل الكوتش المجالي

Guide du Coach territorial

يوليو 2014

Juillet 2014



Publication de l' IPD

N° 5

Guide du Coach territorial

Juillet 2014

Préface

ANIMATION TERRITORIALE : UN MODELE ALTERNATIF DE DEVELOPPEMENT

Depuis longtemps les spécialistes de développement ont tranché sur un certain nombre de concepts. On a bien fait la différence entre « croissance » et « développement ». On a compris que croissance n'entraîne pas forcément développement. On constate que les richesses dégagées, quand elles ne sont pas redistribuées équitablement, elles provoquent des effets pervers et enrichissent davantage les nantis (minorité) au détriment de la majorité de la population qui sévit dans la pauvreté et le besoin. Ainsi, sans une démocratie économique et une justice sociale, des pauvres et des marginalisés sont susceptibles de perdurer dans leur statut de « laissés pour compte ».

La pauvreté n'étant pas une fatalité, l'organisation des petits et moyens producteurs et des travailleurs dans des entreprises « collectives », capables de satisfaire leurs aspirations et besoins, est une condition préalable pour instaurer un « modèle alternatif de développement ». Pour ce faire, on ne doit pas se faire trop d'illusion et s'attendre à ce que des lois et règlements solutionnent les problèmes de sous développement. C'est donc « d'animation » et « d'organisation » qu'il s'agit de mener au niveau du territoire (commune). De quoi s'agit ? Il s'agit d'une approche qui préconise démarche de « concertation » entre

les différents acteurs existants sur le territoire ou y intervenant. Evidemment le Conseil communal et les associations, les coopératives, les mutuelles communautaires de santé, les syndicats professionnels, les media et d'autres acteurs sont acculés à apprendre à travailler ensemble, à se « concerter » continuellement pour « mutualiser » leurs « ressources » en vue d'agir sur les paramètres sur lesquels les Indicateurs de Développement Humain (IDH) sont fondés à savoir : éducation (% de scolarité d'alphabétisation), revenu (travail décent) et santé essentiellement. Devront s'ajouter à ces indicateurs le logement, le transport, les loisirs, la participation à la construction de formation politiques publiques locales et l'implication dans la gestion des affaires locales. Ceci nécessite un travail d'information et d'accompagnement des acteurs en vue de changer de comportement, notamment en admettant la concertation, la coopération, la mutualisation, le partenariat, la complémentarité et la convergence. Le cadre logique de la concertation pour le développement ne peut se concevoir en dehors de la commune, de son Plan Communal de Développement, le Comité Local de Développement Humain, la Commission de Parité et d'Egalité des Chances (consultative). Les différents Programmes de l'Etat ne doivent pas être en reste : Plan Maroc Vert, Plan Bleu, Plan de l'Artisanat, Plan Azur...

Par qui l'Animation Territoriale devra être menée ? On peut d'emblée trancher fermement en excluant les fonctionnaires de l'administration ou les employés des collectivités territoriales, et même les volontaires et militants associatifs.

Le concept d'Animation Territoriale (Coaching Territorial) est une invention, fruit d'un partenariat entre Echo Communication (ONG belge) et le REMESS. Le mariage entre la démarche d'Echo Communication, fondée sur la PNL (Planification Neurologique Linguistique) et les techniques d'animation territoriale développées par le REMESS sur le terrain, en faveur de ses membres et d'autres acteurs dans les territoires, a permis de perfectionner un « panaché » d'une saveur et un goût différents de ceux auxquels on est habitué : le

Coaching Territorial. La métaphore est au centre de cette démarche : Abeilles, Fourmis, Guêpes, chef d'orchestre et autres comparaisons sont constamment utilisés pour illustrer les cas de figure au niveau du territoire (la commune). C'est donc un nouveau métier qui vient de naître. En d'autres termes, on est acculé de passer de statut d'animateur volontaire/militant (appelons les clairement « amateurs ») à un statut d'Animateur Territorial (Professionnel). C'est à ce besoin que le REMESS a, à travers l'Institut Panafricain de Développement (IPD-AN) a voulu remédier en formant des Animateurs Territoriaux. Le présent manuel est un outil, parmi bien d'autres outils, qui sont destinés aux « Animateurs Territoriaux » qui devront être encadrés et soutenus pour se constituer en Coopératives ou Entreprises Sociales qui offrent leurs services au niveau des Territoires. Les premiers résultats (enseignements) de cette « aventure », qui a démarré depuis trois ans ont été présentés par le REMESS à la rencontre AFRICITES organisée par Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA) à Dakar au Sénégal du 4 au 8 décembre 2012. Plus de 80 participants ont pris connaissance de l'expérience marocaine et certains maires ont manifesté leur intérêt pour la démarche « Coaching Territorial ».

Ahmed Ait Haddout,
Président du REMESS

Introduction

L'expérience de coaching territorial réalisée au Maroc par le REMESS et l'ONG Echos communication, nous a semblé suffisamment intéressante pour justifier l'élaboration d'un guide pour la formation du coach territorial. Il est tout à fait probable que d'autres approches ont été mises en œuvre ailleurs au Maroc en Afrique dans la même logique.

Au Maroc, il a été permis de constater que l'utilisation de cette approche fait gagner du temps en particulier par la possibilité offerte de remettre l'humain au centre du développement « le développement humain par la population et pour la population ».

L'Afrique voit son développement s'accélérer, et les défis et enjeux de plus en plus importants :

- les évolutions socio-économiques et institutionnelles, les très forts mouvements d'urbanisation amenant un changement d'échelle des villes et de leurs rôles

- les nouvelles données économiques entraînées par l'accélération de la mondialisation (changement du type de croissance, de sa répartition...) dont les conjugaisons amènent la mise en place de nouvelles organisations

- les changements d'interventions des bailleurs de fond (logique projet et logique d'appui budgétaire)

Pour répondre à ces défis, l'Afrique peut s'appuyer sur la richesse

et l'immense réservoir d'initiatives, d'innovations que recèlent les populations et les acteurs de la société civile.

Le développement des territoires et les acteurs locaux passent de plus en plus par une mobilisation de toutes les ressources humaines pour résoudre les problèmes qui se posent et répondre aux enjeux auxquels ces territoires sont confrontés. A cette fin, le coaching territorial est un processus de plus en plus indispensable pour stimuler une démarche de développement territorial par ses démarches spécifiques, dans un esprit de bonne gouvernance en s'appuyant sur l'ownership et l'empowerment.

Ainsi, par l'intégration de ces deux concepts majeurs se réalisent les objectifs de l'économie sociale et solidaire comme une économie au service des territoires dont l'objet privilégie la place de la personne sur le profit avec pour objectif premier la réalisation du projet collectif et la solidité financière de la structure. Elle inclut aussi de nouvelles formes d'activités comme les initiatives de développement local, de réinsertion et de lutte contre l'exclusion, la protection de l'environnement, les solidarités internationales.

Quel rapport entre l'ESS et le CT* ?

D'une part le REMESS travaille sur l'animation du territoire, d'autre part, notre partenaire Echo-communication s'est focalisé sur la communication la jonction et l'assimilation entre ces deux approches a produit le concept de CT.

Le CT est un processus d'intervention en vue de l'identification, l'accompagnement et la valorisation de potentialités humaines organisées pour stimuler les dynamiques de développement du territoire et sa meilleure performance au travers de la mise en œuvre des démarches de l'appropriation «Ownership» et de responsabilisation «Empowerment» au niveau des structures et des acteurs locaux.

Quelques éléments du contexte : Réflexions sur les enjeux et défis actuels de l'économie sociale et solidaire : Principes fondateurs de l'économie sociale et solidaire

La charte de l'économie sociale, élaborée par le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA), devenu le Conseil des entreprises groupements de l'économie sociale (CEGES), ainsi que différents rapports, dont celui d'Alain Lipietz en 2000, a défini l'économie sociale et solidaire selon un certain nombre de critères qui font aujourd'hui consensus : libre adhésion, lucrativité limitée, gestion démocratique et participative, utilité collective ou utilité sociale du projet, et mixité des financements entre ressources privées et publiques. Voici ces critères :

– **La liberté d'adhésion** : nul ne peut être contraint d'adhérer ou de demeurer adhérent d'une structure de l'économie sociale. Ce principe est évidemment au cœur de la vie associative. Dans le champ coopératif, il a une conséquence importante : les entreprises coopératives sont nécessairement des sociétés à capital variable, car les salariés, qui sont également des associés, doivent pouvoir librement vendre leurs parts à la coopérative s'ils veulent la quitter.

– **La non-lucrativité individuelle** : ce principe n'interdit pas la constitution d'excédents financiers – les coopératives, les mutuelles et certaines associations disposent d'excédents importants –, mais il en interdit l'appropriation individuelle. Cette règle est absolue dans les associations, où aucun dividende ne peut être versé aux adhérents. Elle est relative dans les coopératives, où les salariés peuvent recevoir individuellement une part du bénéfice réalisé, sous la forme de participation ou de dividendes. Une coopérative ne peut en revanche être vendue et le fruit de la vente partagé entre les coopérateurs.

– **La gestion démocratique** : les décisions stratégiques se prennent en assemblée générale selon le principe « une personne = une voix ». Chaque membre compte pour une voix, quel que soit - son apport (en capital dans une coopérative, ou en temps dans une association).

– **L'utilité collective ou l'utilité sociale du projet** : une structure de l'économie sociale est nécessairement au service d'un projet collectif et non d'un projet conduit par une seule personne dans son intérêt propre. Ce « collectif » peut être un territoire : les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), par exemple, sont généralement des outils de développement local. Il peut être aussi un groupe social : les mutuelles et les banques coopératives se sont créées pour répondre aux besoins spécifiques des artisans, des commerçants, des instituteurs, etc. Ou bien un collectif de travail : les salariés des sociétés coopératives de production (Scop) s'unissent pour valoriser ensemble le fruit de leur travail. Ou encore une idée : des associations se constituent pour promouvoir un projet, etc. La notion d'utilité sociale se réfère, quant à elle, à une démarche participative associant de multiples partenaires (usagers, salariés, pouvoirs publics, réseaux associatifs, etc.) à la définition des biens et des services qui doivent être produits.

– **La mixité des ressources** : les ressources de ce secteur sont soit privées (coopératives et mutuelles), soit mixtes (associations). Les organismes de l'économie sociale sont indépendants des pouvoirs publics, mais ils peuvent être reconnus comme interlocuteur privilégié dans la mise en œuvre de politiques d'intérêt général (emploi, santé, développement local, citoyenneté, solidarité Nord-Sud, etc.) et avoir droit en conséquence à des subventions, des aides spécifiques à l'emploi ou des avantages fiscaux.

Combien d'entreprises sociales peut-on recenser aujourd'hui ?

Il n'existe aucune statistique officielle sur le sujet. L'économie sociale, prise au sens le plus large, c'est-à-dire l'ensemble des associations, coopératives et mutuelles, représente 1,8 million d'emplois en France et pèse près de 10 % du produit intérieur brut (PIB). Mais, il se crée, chaque année, de plus en plus d'associations et de coopératives. Et de plus en plus d'organisations affichent la volonté de prendre en compte le social et l'humain, au même titre que l'économique.

Genèse de l'économie sociale et solidaire

Principalement à partir de 1830 la baisse continue des salaires et la hausse des prix affectent gravement les travailleurs. Face à cette question sociale, pour les libéraux, il importe d'accélérer le processus de sortie des structures sociales hiérarchisées propres à l'ancien régime et de pousser plus loin la mise en place d'un ordre économique fondé sur l'intérêt. Ils réclament une forme nouvelle d'entreprise qui ne serait plus contrainte par la dimension et la durée limitées des sociétés de personnes. Leur coup de force consiste à postuler que l'avènement d'un marché suffit à réaliser le projet démocratique et la paix sociale par la simple conjugaison des intérêts individuels. Suivant Adam Smith contre Jean-Jacques Rousseau, ils affirment que le bien public est le produit de ces intérêts et ne présuppose pas un accord des volontés. Le contrat marchand à lui seul peut faire office de contrat social. Cette dilution de la démocratie dans le marché est en particulier attestée par le postulat d'un équilibre entre l'offre et la demande de travail à partir du moment où l'État assure le bon fonctionnement des mécanismes de marché. Le marché autorégulateur en garantissant l'accès au travail suffirait à éliminer la pauvreté. De l'extension des droits civils découlerait une tendance à l'égalisation des conditions.

Mais cette fuite en avant ne fait pas l'unanimité. Pour beaucoup de penseurs et d'ouvriers confrontés à la misère, l'ampleur intolérable des inégalités interdit toute croyance en leur réduction par l'action future du marché. Elle oblige à se tourner vers un mécanisme de coordination aux antipodes de l'intérêt pour stimuler l'activité économique.

Saint-Simon et Charles Fourier investissent l'association d'un espoir d'harmonie sociale reposant non sur l'intérêt mais sur le lien religieux ou passionnel. Leur réaction contre la vision individualiste des libéraux ne se revendique pourtant pas de la perspective démocratique. C'est l'expérience d'une autre vie qui, par sa force de conviction, doit se frayer de nouvelles perspectives et entraîner l'adhésion. Les théoriciens utopistes se placent en conseillers du prince

pour lui proposer la mise en oeuvre d'une autre organisation sociale. Toutefois, certains ne se contentent pas de suggestions, ils franchissent le pas des « utopies écrites » aux « utopies pratiquées ». Résignés ou enthousiastes, ils se tournent vers l'expérience, parce qu'il importe de construire la société nouvelle sur une terre vierge ou il est indispensable de montrer l'exemple. Des cas célèbres comme ceux de Prosper Enfantin ou d'Étienne Cabet illustrent l'élan de ces communautés fouriéristes et saint-simoniennes, oeuvres de visionnaires pressés de concrétiser leurs projets ou de dissidents passant à l'action malgré les réticences de leurs inspireurs. Les hostilités qu'elles affrontent ne suffisent pas à expliquer leurs disparitions, leurs dynamiques internes y concourent largement. Toutes butent sur les mêmes écueils imbriqués : le charisme des fondateurs investis de la responsabilité de la réalisation de la prophétie initiale et l'absence de pensée du rôle du capital dans le fonctionnement de telles initiatives. Les deux se cumulent pour accentuer les dépendances aux fondateurs ou aux mécènes extérieurs qui provoquent dissensions et dissolutions. Les rêves communautaires s'égarer dans la communauté totale où les dirigeants s'acharnent à modifier la personnalité des « reclus » dans des lieux de vie et de travail ne préservant aucune autonomie individuelle. L'oubli du politique condamne à des renoncements douloureux.

Toutefois, le fait associatif ne se développe pas que sous l'influence de quelques prophètes et de leurs disciples. A partir des années 1830, les ouvriers se heurtant à l'absence de toute régulation collective de l'économie se lancent dans des expériences associationnistes qui tentent d'y remédier. Issues des corporations ouvrières et des sociétés de secours mutuel, bénéficiant des libertés individuelles et de la liberté de la presse octroyées après la Révolution de 1830, les associations proposent aux ouvriers de « devenir propriétaires associés » et intègrent la référence à la liberté et à la fraternité. Entravées dans leur élan par la loi de 1834 restreignant le droit d'association, elles n'en résistent pas moins pour resurgir avec éclat en 1848 où le travail devient un domaine investi par l'esprit civique.

La posture est plus modeste. L'association n'a pas vocation à instituer toute la société ; la démocratisation de l'économie est privilégiée. Elle n'en est pas moins inspirée par une conceptualisation originale du lien social moderne en terme de solidarité. Selon Pierre Leroux : « La nature n'a pas créé un seul être pour lui-même [...] elle les a créés les uns pour les autres, et a mis entre eux une solidarité réciproque ». C'est pourquoi il convient de substituer au christianisme une religion de l'humanité car « ce qu'il faut entendre aujourd'hui par charité, c'est la solidarité mutuelle entre les hommes ». En dépit des accents datés de cette théologie politique, il importe d'en retenir la forte critique, tant de la charité que des théories du contrat social ou d'une vision organiciste de la société. Pour échapper à un individualisme concurrentiel comme à un étatsisme autoritaire, Leroux insiste sur l'établissement entre l'État et la société d'une communication qui suppose des groupes intermédiaires. Il table sur des réseaux de solidarité passant par l'atelier, ainsi que sur des associations ou la presse, pour entretenir l'esprit public indispensable à la démocratie. Sa pensée entre en résonance avec les mouvements de l'époque d'autant plus qu'il s'engage justement dans la recherche d'une autre économie : l'organisation du travail qui reste à trouver fournirait l'occasion de mettre sur pied des entités productives qui inscrivent la solidarité au cœur de l'économie

L'économie sociale et solidaire en Afrique : formaliser pour pérenniser ou garantir l'autonomie par l'informel ?

En Afrique francophone, le débat actuel sur l'économie sociale et solidaire n'est pas sans rappeler celui sur l'informel qui traverse l'économie du développement depuis les années 1970. Une question récurrente concerne la formalisation de pratiques qui échappent à l'État, et parfois au marché – ou du moins aux principes de l'échange marchand. En effet, un débat existe entre ceux qui supposent que la formalisation entraîne une perte d'autonomie et ceux qui présentent la formalisation comme un facteur d'efficacité. Cependant, les approches ne sont pas aussi clairement opposables. Par exemple, pour certains

(DE SOTO, 2005), ce sont au contraire un fort degré d'informalité et l'absence de législation qui sont garants de l'efficacité économique de l'informel. Par ailleurs, une autre question a trait au caractère endogène – ou au contraire exogène – du processus d'institutionnalisation de pratiques solidaires. Pour aborder de telles problématiques, une perspective de long terme est indispensable.

L'étude des liens complexes entre économie sociale et économie solidaire, en France, illustre les ambiguïtés que l'on véhicule lors du transfert de ces termes. L'institutionnalisation de l'économie sociale dans les années 1970 et surtout à partir de 1981 -. L'histoire de l'économie sociale et solidaire en Afrique francophone reste à écrire, mais elle ne suit pas un mouvement parallèle à celle de l'économie sociale et solidaire en France. L'écriture de cette histoire particulière supposerait d'ailleurs une définition précise de ce que l'on entend par économie sociale et solidaire en Afrique francophone, au-delà des définitions juridico-institutionnelles proposées dont la neutralité et le caractère figé entravent tout débat sur les ambiguïtés du transfert de ce concept.

Ainsi, en France, c'est le processus d'institutionnalisation de l'économie sociale qui a conduit des acteurs à développer des pratiques innovantes, et à les regrouper sous le vocable d'économie solidaire.

Tout d'abord, cette volonté d'institutionnalisation était révélatrice de craintes de la part des acteurs de l'économie sociale (certaines coopératives et mutuelles, et même certaines associations). Ainsi, de nombreuses organisations de l'économie sociale ont eu tendance à s'orienter soit vers la sphère de la production marchande, en devenant de véritables entreprises, soit vers des organisations institutionnalisées par l'État (en s'insérant dans des dispositifs de politiques publiques), perdant ainsi leur originalité qui les situait comme une troisième voie entre l'État et le Marché. Certains auteurs (EME, 1998) traduisent cette évolution comme un détournement des principes et des valeurs fondatrices de l'économie sociale. Par ailleurs, on évoque le passage du militant à l'entrepreneur : alors qu'à l'origine l'économie sociale

représentait une résistance politique face aux effets néfastes de l'industrialisation et un moyen de lutte contre le paupérisme, au cours du 20^e siècle la fonctionnalisation de nombreux projets de l'économie sociale a entraîné un essoufflement et des ambiguïtés quant à sa finalité, même si les valeurs fondatrices ont été maintenues (volontariat, principe « un homme = une voix », et non pas « une action = une voix », fonctionnement démocratique, etc.).

La construction de la catégorie « économie solidaire » en France (LAVILLE, 1994) s'inscrit dans ce contexte et semble traduire la nécessité d'impulser un nouveau souffle au secteur de l'économie sociale. Ce terme d'économie solidaire vise à nommer les innovations économiques et sociales – dans les domaines des échanges (de biens, de services ou de savoirs), de l'environnement, social, culturel, etc. – qui ont émergé au début des années 1980, face à l'exclusion socio-économique d'un nombre croissant d'individus et à l'augmentation de la pauvreté dans de nombreux pays occidentaux. Difficilement traduisible, le terme est souvent confondu avec ceux d'économie populaire, alternative ou informelle, ce qui n'est pas sans engendrer certaines ambiguïtés, notamment lorsque l'on aborde ces questions dans le contexte de l'Afrique francophone.

En effet, en Afrique francophone, si l'on en reste aux critères juridico-institutionnels, l'économie sociale et solidaire renvoie à une pluralité de logiques dont certaines s'écartent des principes énoncés par LAVILLE, entre autres auteurs.

À l'occasion d'un séminaire organisé par l'Université de Ouagadougou (Burkina Faso, mai 2006), des définitions de l'économie sociale et solidaire ont été retenues, dans les prolongements de ses principes généraux tout en insistant sur une spécificité « africaine ». Ainsi, l'économie sociale renvoie « à toutes ces initiatives d'acteurs socio-économiques (parfois en voie de marginalisation) qui décident de prendre en main la satisfaction de certains de leurs besoins économiques et sociaux. Ces initiatives tentent de concilier l'efficacité

économique, la démocratie et la solidarité. Elles reposent sur des valeurs fortes de services aux membres, d'humanisme, de solidarité, d'entraide mutuelle, plutôt que de recherche de profit » (SOULAMA, colloque de Ouagadougou, 2006). C'est au niveau de leur expression concrète que ces pratiques présentent une originalité ; on y trouve aussi bien les coopératives classiques agro-pastorales ou artisanales, les groupements villageois et associations villageoises, mais aussi divers groupements professionnels tels les groupements agro-pastoraux de production, d'approvisionnement et de commercialisation, les groupements de gestion forestière, les coopératives d'épargne et de crédit, les mutuelles d'assurance santé, les associations de développement, les organisations de gestion des infrastructures communautaires (gestion des points d'eau). Cependant, peu de chercheurs en Afrique francophone ont investi cette thématique, mis à part au Sénégal où Abdou Salam FALL, président du Réseau intercontinental pour la promotion de l'économie sociale et solidaire (RIPESS), diffuse ce concept dans l'Afrique subsaharienne francophone (FALL et GUËYE, 2003 ; FALL et al. 2004), ou au Burkina Faso avec les travaux de S. SOULAMA (2005). De même, très peu de bailleurs de fonds (notamment dans le cadre de la coopération) y font explicitement référence.

Cependant, si en Afrique francophone l'économie solidaire en tant que concept est une création récente, du point de vue des pratiques les réseaux de solidarité ont depuis longtemps fonctionné pour assurer l'intégration (par exemple urbaine), sous des modalités variées, des individus. Au Burkina Faso, la notion d'économie sociale n'est apparue qu'à la fin des années 1990, mais la réalité que l'on désigne sous ce vocable est quant à elle bien connue et pratiquée par les populations depuis très longtemps : qu'il s'agisse des *soossoaga* (groupes d'entraide pour les travaux des champs) ou d'autres formes d'entraide et de solidarité dans le travail, des groupements *naam*, des groupements villageois et aujourd'hui des coopératives d'épargne et de crédit (SOULAMA, 2005), et des mutuelles de micro-assurance santé. Ces formes d'actions collectives sont pratiques courantes au Burkina Faso.

De plus, il importe de noter le double mouvement qui caractérise l'économie solidaire en Afrique francophone. D'un côté, il s'agit de la formalisation d'expériences anciennes, traditionnelles. Confrontées à un souci de professionnalisation, de respect de normes sanitaires et sociales, d'accès à des crédits et de pérennisation, elles se voient d'une certaine façon contraintes de se reconnaître sous le label d' « économie solidaire ». Mais d'un autre côté, on constate aussi l'émergence de nouvelles activités au niveau local (mutuelles de santé, microcrédit, associations de quartier pour l'accès à l'eau, coopératives d'électricité, etc.) ou dans le cadre de relations internationales (commerce équitable, tourisme solidaire, associations de migrants, etc.).

La mise en évidence de ces différents paradoxes illustre la difficulté à transférer un concept élaboré dans un contexte particulier au sein d'un autre environnement. Ceci conduit à s'interroger sur les raisons qui justifient le recours à ce concept pour nommer, en Afrique francophone, des pratiques solidaires qui lui préexistent. S'agit-il de rendre compte d'une véritable rupture dans la manière de concevoir des pratiques, dont l'originalité réside dans une mise en réseau fondée sur une articulation entre les échelles locale et globale ? N'est-on pas plutôt face à un nouvel habillage rhétorique de la part d'institutions et de bailleurs de fonds qui ont dû reformuler leurs discours face à des critiques récurrentes ? Ou, enfin, cela ne renvoie-t-il pas à de nouvelles investigations de chercheurs qui trouvent ici un terrain vierge dans le domaine de l'économie solidaire, l'informel ayant été relégué au second plan des questions de recherche en économie du développement au cours de ces dernières années ? Cependant, ce transfert de concept, sous certaines conditions devant être explicitées, permettrait aussi de véhiculer de nouvelles représentations des questions de développement, et de valoriser des pratiques à la base de l'élaboration de modèles de développement originaux.

Voici la définition de l'économie sociale et solidaire retenue par les participants à la conférence de Johannesburg (Définition OIT, Conférence Johannesburg, octobre 2009.) :

« Entreprises et organisations – en particulier, les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations et les entreprises sociales- qui ont comme spécificité de produire des biens, des services et des connaissances poursuivant des objectifs à la fois économiques et sociaux et la promotion de la solidarité ».

Fondées sur des valeurs et principes universels de subsidiarité, démocratie, solidarité, égalité, équité, responsabilité sociale et sociétale, autonomie et indépendance

Les Syndicats Professionnels : organisations à but non lucratif fondés sur la cotisation des membres adhérents en vue de défendre leurs intérêts exclusivement.

Les Associations gestionnaires et de développement, à but non lucratif cherchant à conjuguer à mettre en commun les connaissances et les moyens de deux personnes ou plus dans un but autres que de distribuer les bénéfices.

Les Mutuelles et Assurances Mutualistes. Elles sont à but non lucratif et visent, par la cotisation de leurs membres et sur la base de la solidarité, l'entraide et la prévention en vue de couvrir les risques pouvant atteindre les adhérents, les membres de leurs familles ou leurs biens, selon des règles fixées au préalable.

Les Coopératives, Unions ou Groupement d'Intérêt Economique de coopératives : Entreprise visant à « satisfaire les aspirations et les besoins économiques, sociaux et culturels de leurs membres exclusivement ». Elles sont tenues de respecter l'environnement et de gérer rationnellement les richesses dans une logique de développement durable.

Les Fondations. Elles ont des statuts différents. Organismes Publics créés par un texte de loi, une association créée dans le cadre du Dahir du 15 novembre 1958 ou encore d'autres statuts hybrides

Dynamique de l'ESS au Maroc

Les pouvoirs publics accordent, de plus en plus, un grand intérêt au développement local : Régionalisation, Décentralisation, Déconcentration, Initiative Nationale du Développement Humain, etc...

Ainsi, l'économie solidaire est une forme émergente de l'économie sociale, axée sur ou vers les initiatives de développement local, de la réinsertion et de la lutte contre l'exclusion. S'associer, coopérer, mutualiser, tels sont les termes de l'économie sociale. S'associer veut dire s'unir, se grouper. Cooperer, c'est agir avec quelqu'un ou plusieurs, le plus souvent, pour entreprendre ensemble la mise en œuvre d'une action, d'un projet, d'une activité productrice ou de service.

Mutualiser c'est une action dans un système de solidarité dans un groupement de personnes physiques ayant un but social, de prévoyance ou d'entraide grâce aux cotisations de leurs adhérents.

Pour donner une définition de l'économie sociale, on partira de son étymologie. Le concept de l'économie sociale est composé de deux termes qui se rapprochent parfois. Le concept « économie », notion qui fait référence à la production et à la vente des biens et services, augmentant la richesse collective en ayant l'entreprise comme forme d'organisation.

Le concept « sociale » qui fait référence à la rentabilité sociale, c'est-à-dire l'amélioration de la qualité de vie et du bien être de la population et cela par l'offre d'un plus grand nombre de services et la création d'emploi. Il se dégage que l'économie sociale est l'ensemble des actions, des activités et des politiques visant principalement à répondre aux besoins sociaux de la collectivité dans son ensemble et plus particulièrement les besoins des personnes défavorisées ou vulnérables

Les relations entre l'Etat et le mouvement associatif sont en train de changer pour devenir des relations de partenariat que de domination du premier sur le second. Il faut rappeler que le mouvement associatif dans sa typologie actuelle est très récent. Par contre, ses fondements et ses pratiques sont très anciens au Maroc.

En effet, la *twiza* (ou la collectivité au service du particulier) est une pratique associative très ancienne. Elle trouve encouragement dans la *chariaa* islamique. La *twiza* est un acte de société qui vise à réaliser une œuvre de bienfaisance en faveur de la collectivité ou des particuliers, généralement nécessiteux. C'est un comportement spontané dont l'objectif est d'unifier les forces humaines (et les moyens parfois) pour un développement équitable de la localité ou apporter l'aide à ces nécessiteux de la localité.

Ainsi, une famille peut demander, grâce à la coutume *twiza*, la participation des villageois pour une tâche importante, à la simple condition (dans la mesure du possible) de nourrir les participants. La *twiza* est toujours considérée comme une véritable fête.

Autre objectif, la création d'entreprises d'animation du territoire sous forme de coopératives. Ces dernières iront vendre leurs services (ingénierie sociale) aux coopératives, associations, organismes publics au niveau communal», a indiqué Ahmed Ait Haddout, président du Réseau marocain de l'économie sociale et solidaire (REMESS). Et d'ajouter : «Pour le moment, nous avons cinq animateurs territoriaux qui sont répartis dans des régions : Tiznit, Zagoura, Nador, Taounate, Safi, Essaouira et Tata.

Nos actions s'inscrivent dans le cadre d'un projet (2013-2015), financé par l'Union européenne (UE) avec le Comité européen de la formation et de la promotion et de l'agriculture, le ministère de l'Agriculture et l'Union pour l'action féminine. Ceux qui sont intéressés par ce projet devront s'adresser à l'Institut panafricain de développement

(IPD) à Salé.» Le deuxième événement consiste, lui, en la signature d'une convention de partenariat entre le REMESS et l'Association des femmes entrepreneurs du Maroc (AFEM). Cet accord permettra aux coopératives féminines de bénéficier du réseau de cette association en matière de formation, de conseil, etc.

Démarche du coaching territorial

Le Coaching Territorial est une démarche innovante pour l'animation des territoires à travers les acteurs locaux et les Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire qui a été conçue par le Réseau Marocain de l'Economie Sociale et Solidaire (REMESS) et Echo Communication, une ONG belge. Les deux partenaires ont convenu de mener une expérience sur 4 sites au Maroc à titre expérimental. Trois sites ruraux dont un (1) à Bni Meskine (Settat), un dans la zone des Oasis du Sud Est et un troisième dans le Nord à Ouazzane, et un site urbain, à savoir la ville de Salé siège du REMESS et de l'Institut Panafricain de Développement, Afrique du Nord. L'expérience, qui a démarré en 2012, a permis de dégager un certain nombre de conclusions. Le REMESS a profité de la tenue des assises d'AFRICITES organisées par la CGLUA à Dakar du 4 au 8 décembre 2012, pour présenter la démarche Coaching Territorial devant plus de 80 maires et acteurs de développement des différents pays du continent africain et d'ailleurs. Durant une séance de trois heures, la démarche a été présentée par le REMESS avec le témoignage des maires de Tata et de Fask, un élu de la Mairie de Tiznit et un Maire du Sénégal.

DEMARCHE D'INTERVENTION

La démarche suivie dans le Coaching Territorial est résumée dans les principales étapes suivantes :

Réaliser le diagnostic rapide en vue de déceler les acteurs internes et externes du territoire, leurs missions et leurs rôles ou liens avec les

Entreprises de l'ESS

Elaborer un Sociogramme qui montre le rôle des acteurs repérés et les relations qui les lient entre eux et avec les thématiques identifiées dans le diagnostic.

Organiser un atelier de réflexion (une journée) réunissant entre 30 à 40 acteurs institutionnels et quelques personnes ressources dont notamment, le Secrétaire général de la Commune (territoire), Division de l'Action Sociale, ADS, Centre de Travaux Agricole, l'Office de Développement de la Coopération, Union ou GIE de coopératives et réseaux d'Associations au niveau du territoire. La matinée de l'atelier est consacrée aux présentations très courtes suivies de débats ouverts et l'après-midi aux travaux de brainstorming dans trois ou quatre groupes autour de thèmes définis en fonction des spécificités du territoire concerné.

Constitution d'un embryon de Comité Local de Concertation de l'ESS

Sortir de chaque groupe avec une feuille de route qui arrête, après avoir fait le constat des forces et faiblesses, les actions pour renforcer l'existant et remédier aux faiblesses par des actions concrètes à entreprendre au sein du Comité Local de Concertation ESS.

Assurer le suivi à distance et recevoir les demandes d'intervention du Coach des associations, des coopératives et autres entreprises de l'ESS qui le souhaitent.

Préparer minutieusement la session de COACHING, en insistant sur les objectifs, les outils et les résultats attendus.

Modèle sous-tendant ce programme

C e programme de formation destiné aux coach(s) territoriaux est sous-tendu par l'approche systémique.

L'originalité du modèle systémique et constructiviste appliqué au coaching réside en ce qu'il est centré sur la « construction de la

réalité » du coaché et ses modes d'interaction qui en résultent, et non sur les présupposés conceptuels, théoriques du coach.

Ces nouveaux concepts révolutionnent en effet notre manière la plus commune, la plus « doxique » d'aborder les problèmes humains. C'est la raison pour laquelle la démarche systémique est souvent qualifiée de paradoxale.

L'approche systémique engendre d'autres modes de raisonnement pour appréhender les problèmes de changement et de développement humain. Elle apporte aussi un regard différent qui élargit les possibilités pour appréhender le fonctionnement humain et faciliter le développement et la conduite du changement.

Hypothèses

Nous pensons que les coachs sont concernés par la personne humaine toute entière qui est devant eux, et qu'ils sont prêts à l'accompagner dans ses objectifs et dans son évolution au sein d'un groupe comportement, attitude....

Nous supposons également que, dans la plupart des expériences professionnelles, il arrive un moment où, après avoir utilisé un chemin standard pour aider un individu à atteindre ses objectifs, les coachs deviennent ouverts et prêts à explorer des approches encore plus centrées sur les différentes catégories de personnels intervenant dans le territoire.

Construire la confiance

Il n'est pas facile de se faire coacher. Il est important d'avoir confiance dans le coach choisi, d'être certain qu'il va nous aider, va arriver à nous accompagner. Il est important d'avoir vraiment envie de changer, donc d'être prêt à s'engager

Pour le coach, il est important de respecter la population, de pouvoir être cohérent, transparent avec lui. Il faut être débarrassé de

toute fausse idée de lui, pour ne pas le confondre avec une illusion ou soi-même. Un coach qui se respecte, respecte nécessairement l'autre en étant simplement sincère avec lui-même. Agir en accord avec ce que l'on ressent, être sincère, c'est se respecter et respecter l'autre. Cela veut dire laisser le coaché libre de faire un choix qui peut être contraire à ce que le coach souhaiterait.

Si le coach ne se fait pas confiance, il ne peut pas faire confiance au coaché. Ce manque de confiance va contrarier l'expression spontanée du coaché et amoindrir sa capacité de discernement.

Instituer le métier d'animateur territorial

Pour faire l'Animation Territoriale de proximité, il est nécessaire de former des Coach Territoriaux qui maîtrisant des techniques d'animation-communication et qui connaissent parfaitement les entreprises de l'ESS et les différents acteurs intervenant directement ou indirectement dans le domaine du développement et de l'Action Sociale. le coach doit maîtriser les missions et attributions de chaque intervenant et établir un sociogramme conséquent.

Le commencement peut se faire au niveau des comités locaux de développement humain (CLDH). Les Animateur Communaux (AC) et les Animateurs de Quartier(AQ) qui sont souvent des fonctionnaires des communes ou des cadres associatifs doivent subir une formation appropriée pour exercer cette fonction, qui devra s'ériger en un métier. Des coopératives d'Animateurs Territoriaux seront initiés et soutenues par le REMESS dans le cadre de l'Institut Panafricain de Développement (IPD-AN). Elles vendront leurs services aux communes et arrondissements, mais aussi à d'autres acteurs (clients) au niveau des Territoires de niveaux différents qui en sentent le besoin et qui en règlent le prix.

Le recrutement des futures Coach Territoriaux doit se faire sur la base de critères d'éligibilité très rigoureux. Le REMESS, table sur la

dotation de ses pôles et membres de compétences requises.

L'Institut Panafricain de Développement Afrique du Nord a démarré depuis début avril un cycle de formations d'une équipe de 20 jeunes pour exercer la fonction de Coaching Territorial.

Le module en expérimentation fera l'objet d'une «COMMERCIALISATION» au profit des Communes et des Entreprises de l'ESS et de l'Action Sociale au Maroc et en Afrique du Nord

Profil du coach

C'est une personne qui a suivi une formation de Coaching et est qualifiée pour utiliser les techniques de Coaching.

Le coach peut utiliser des techniques telles que la PNL, l'ANC, le focus-groupe, les technique de Médiation, l'Analyse transactionnelle ou la Gestalt-thérapie... pour développer des attitudes que l'on peut résumer comme suit :

- L'écoute active
- La neutralité
- La patience
- La modestie
- Les habiletés d'animation

Principes

Toute personne a un rôle à jouer dans la société.

Le guide offre un cadre méthodologique qui permet de décloisonner pour mieux répartir les responsabilités entre les acteurs (Etat, société civile, institutions privées et publiques) qui interviennent dans le territoire.

- Développer des synergies pour promouvoir la capacité d'agir ensemble en termes d'équité, de dignité, d'autonomie et de participation de chacun

-Apprendre à faire plus avec moins et amener les acteurs du territoire à faire cause commune

But

- Donner au coach territorial des outils pour l'aider à mieux définir les objectifs de différentes missions, mais aussi lui donner les moyens pour accompagner et stimuler les différents acteurs et intervenants dans le territoire en vue de produire des changements ,identifier les blocages et travailler pour les dépasser en les transformant en opportunités de redémarrage

Objectifs généraux

- Aider le coach à identifier et comprendre les besoins des différents acteurs du territoire, et à mieux gérer les comportements, pour un développement territorial plus approprié.

-Participation à des études et recherches

Contenu du programme CT

1 - Diagnostic de la dynamique humaine du territoire et sociogramme territorial :

Le sociogramme permet une meilleure connaissance des relations et des conflits entre les acteurs locaux, cela passe par la connaissance du milieu par le sociogramme : Pour travailler dans un territoire vous avez besoin de connaître son identité. Par exemple, vous devez savoir :

Quelles sont les ressources du territoire ;

Quelles sont les habitudes des gens ;

Quelle est leur histoire ;

Quelles sont les relations qui existent entre eux ;

Exemple : Pour les études de cas (voir Annexe I), sont des exemples à puiser dans vos expériences de terrain, en particulier les 4 sites. En voici un exemple (Séries d'échanges intéressants)

Echange 1 :

« Je pense qu'il serait mieux d'aller voir l'INDH pour qu'il nous propose des solutions et nous choisirons celles qui nous conviennent le mieux... [un autre répond] admettons que cela se passe, que feras-tu si les solutions ne te conviennent pas ? Que feras-tu ?



Echange 2 :

« Nous avons toujours essayé de chercher des solutions mais cela n'a jamais abouti car chacun pense à des solutions de façon personnelle

« Chacun cherche son intérêt individuel sans penser aux intérêts collectifs » [un autre répond] « C'est normal que chacun de nous cherche l'intérêt individuel ! »

« Tu vois c'est là (intérêt individuel) où réside le cœur du problème » [Mr Driss] Echange 3 :

« Tu vois on a peur d'investir du temps pour organiser une association et que tout cela sera voué à l'échec »

« Vous dites aussi que vous n'êtes pas satisfait de votre situation alors pourquoi avoir peur de faire des tentatives pour l'améliorer »



« Commencez à avoir la

volonté de changer et nous on vous accompagne, on vous lâchera pas. Soyez rassuré, nous faisons un suivi de vos propres décisions, il ne faut pas brûler les étapes, allons y pas à pas » [le coach territorial]

« La distance est longue entre le premier pas et le second » [un autre marchand ambulant]

« Puisque nous n'avons pas de solutions prêtes, il est normal de passer du temps pour formuler les solutions possibles. Il ne faut pas penser que vous êtes seuls. Nous sommes mobilisés avec vous. [le coach territorial]



«Nous avons déjà entendu des expériences d'associations de Marchands ambulants mais nous ne sommes jamais allés les voir» [Mr Driss]

2 - Mise en synergie des acteurs locaux : l'analyse de la situation par l'application du Sociogramme territorial.

Le sociogramme territorial est la cartographie de l'état des dynamiques des acteurs par rapport à une thématique.

Le sociogramme territorial est le tableau de bord du diagnostic de la situation pour le coach territorial afin de l'aider à : L'installation de la démarche, à la définition des règles de travail collaboratif des acteurs locaux, à l'identification des priorités d'intervention et à la structuration de ces acteurs, en particulier :

Identifier les organisations et leurs niveaux d'interconnexions,

Identifier les leaders et leurs niveaux interrelationnels avec les autres leaders et/ou organisation,

Identifier les compétences, le savoir et le savoir-faire existants dans le territoire

Un rapport d'interprétation est toujours joint au Sociogramme Territorial.

Cette analyse de la situation a pour but d'aider le coach à découvrir avec les habitants, les populations-cible, les bénéficiaires, quelle est la cause de leurs difficultés.

Quand une situation est bien analysée, la solution est déjà presque trouvée

Les gens ont beaucoup de difficultés, mais laquelle choisir ? Le sociogramme du territoire vous aidera à comprendre par où commencer, comment continuer votre travail, quelles sont les questions à poser, quelles sont les réponses apportées par les populations

L'analyse de la situation vous aidera à mieux voir le problème et à entrevoir la solution : Qu'est-ce qui ne va pas ? Pourquoi ? Comment ? Que pouvez-vous faire ?

(Sociogramme du territoire, sa géographie, son histoire, les problèmes, les solutions)

Etude de cas : Les exemples, études de cas sont essentiels pour illustrer votre démarche

(Voir Annexe I)

3 – Dialogue structuré avec les responsables des collectivités territoriales par la sensibilisation (qu'est ce sensibiliser, comment sensibiliser les gens ?...). Deux concepts fondamentaux la synergie et l'organisation de l'atelier synergie : La synergie reflète communément un phénomène par lequel plusieurs acteurs, facteurs ou influences agissant ensemble créent un effet plus grand que la somme des effets attendus s'ils avaient opéré indépendamment, ou créent un effet que chacun d'entre eux n'aurait pas pu obtenir en agissant isolément.

ATELIER SYNERGIE : Il s'agit d'ateliers qui regroupent les acteurs locaux concernés par la thématique soulevé et/ou la problématique abordée. Généralement les bénéficiaires (même non

organisés) sont également invités. Les participants à ces ateliers ont été identifiés grâce au sociogramme territorial. Le but de ces ateliers est de faire en sorte que les acteurs se connaissent, s'écoutent, se respectent et dialoguent ensemble de manière constructive. Le déroulement de ces ateliers suit un protocole adapté (règles de vie, écoute mutuel, posture coach...) permettant de générer des synergies.

Sensibiliser veut dire intéresser les gens à quelque chose. Par exemple les rendre « sensibles » à leurs difficultés pour qu'ils aient le désir de trouver des solutions.

Le coach doit apprendre la patience et écouter activement car la sensibilisation ne se fait pas d'un seul coup. Comme on dit petit à petit l'oiseau fait son nid...

Comment faire pour sensibiliser les habitants ?

Par l'organisation de :

Brainstorming

Réunions

Visites- terrain

Le dialogue structuré doit aboutir sur l'existence d'un protocole d'entente entre la collectivité territoriale et les acteurs concernés pour engager les responsabilités de chacun pour passer à l'action et ancrer durablement les processus et les actions.

(Etude de cas, Les exemples, études de cas sont essentiels pour illustrer votre démarche)

4 - Plan d'actions sur la thématique et vérification des engagements par la Recherche et analyse des moyens « le coach doit être sensibilisé pour définir les moyens humain et matériels »

A la recherche de moyens : Qu'est-ce que nous pouvons faire ?
Qu'est-ce que nous allons faire ?

Méthode : Pourquoi analyser les moyens ?

Comment analyser les moyens ?

1er Temps : Choisir le meilleur moyen

2ème : Temps : Analyser le moyen choisi

Le Plan d'action sur la thématique et vérification des engagements nécessite l'existence d'un plan d'action validé avec calendrier d'exécution, plus précisément vérifier les engagements(temps, coût, implication), veiller au suivi des engagements, inviter les ressources humaines et techniques nécessaires(internes ou externes)

(Etude de cas, les exemples, études de cas sont essentiels pour illustrer votre démarche).

- Le choix des responsables : A la recherche des responsables : Faire ressortir l'idée de participation et de coresponsabilité

A quoi servent les responsables ?

Quel sera le travail précis de chaque responsable ?

Quelles sont les qualités nécessaires aux responsables ?

Comment faire le choix des responsables ?

- l'organisation de l'action (identifier le projet /aider à trouver une méthode de travail)

Comment le Projet est né

Les responsables organisent le travail

Méthode

Comment organiser une action ?

Pourquoi organiser l'action ?

Qui organise l'action ?

5- Dialogue structuré avec les responsables et suivi de l'action (c'est là où le coach est accompagnateur, observateur, neutre, il intervient pour les déblocages et aide à trouver des solutions)

Le dialogue structuré est la seconde étape après l'atelier synergie. Il s'agit de structurer le dialogue entre les acteurs et la Collectivité Territoriale. C'est-à-dire fixer le cadre et les règles du jeu du dialogue et donc des engagements de chaque partie.

Le coach fait le point avec les différents acteurs du territoire

Qu'est-ce que suivre l'action ?

Pourquoi suivre l'action ?

Comment suivre l'action ?

(Etude de cas, les exemples, études de cas sont essentiels pour illustrer votre démarche).

- Evaluation de l'action (les feedbacks utiles, comparer les objectifs et les résultats)

Qu'est-ce qu'évaluer ?

Comment évaluer ?

Quand et pourquoi évaluer ?

Evaluer, c'est un peu faire le point, mais, en posant d'autres questions :

Est-ce que les moyens utilisés ont permis d'atteindre le but ?

Quels sont les résultats obtenus ?

Quels sont les difficultés rencontrées ?

Est-ce qu'il faut continuer l'action ?

Pourquoi ? Comment ?...

Etude de cas Les exemples, études de cas sont essentiels pour illustrer votre démarche

- Mise en place d'une institution communautaire

L'élaboration du plan d'action est un exercice de planification inspirée de la planification stratégique. Un plan d'action concerté pose la question de l'opérationnalisation: comment y arriver ensemble ?

Les leçons tirées de votre expérience

Qu'est-ce que la démarche du coach territorial ?

Comment arriver au développement durable ?

Apprendre à rester solidaire à travers des actions concrètes.

Prévoir des moyens pour agir et apprendre à faire plus avec moins de moyens

Apprendre à gérer les biens communs, à faire cause commune

Savoir utiliser les moyens extérieurs dans le cadre de la coresponsabilité

Travailler pour un groupement qui dure : Associations locales, comités de suivi, etc.

6- Assistance technique durable au suivi du processus coaching territorial- L'objectif est de proposer une assistance technique permanente aux acteurs locaux et aux Collectivités Territoriales.

Il s'agit d'offrir une solution opérationnelle aux acteurs locaux pour qu'il puisse poser toutes les questions, soulever des problèmes, des idées... liées aux interventions en cours dans leurs propres territoires : Mise en place d'une hotline téléphonique pour des interventions ponctuelles, l'objectif est d'offrir un filet de sécurité et

une forme d'évaluation aux coachs territoriaux pour qu'ils soient alertés à temps et de façon spécifique sur les problèmes rencontrés sur le terrain par leurs propres actions.

Cadrée au sein du Centre d'Excellence cette ligne d'appel est proposée dans un cadre strict rappelé par le coach territorial à chaque appel.

- Stratégies de formation du coach territorial

Atelier de formation, Workshop, Laboratoire, boîte à outils, groupe de discussion (groupe de personnes réunies pour parler d'un thème commun), Projet individuel ou collectif (restaurer l'action collective par l'amélioration du cadre de vie des habitants), TGN (Technique du groupe nominal), PNL, ancrage...

- Public-cible : les différents intervenants dans le coaching territorial

- Evaluation :

L'évaluation est une question de bon sens. Se poser régulièrement des questions simples mais essentielles. A quoi sert notre action ? Qui en sont les bénéficiaires ? Comment améliorer nos pratiques ? Nos efforts vont-ils dans la bonne direction ?

Puis plus compliquées. Quelle cohérence, quelle complémentarité par rapport aux acteurs existants ? Quels seront les effets de l'action à moyen ou long terme ? Quel en sera l'impact ?

Pour évaluer ce programme de formation, nous suggérons une grille d'évaluation à partir des 4 critères suivants : **Adéquation, cohérence, Pertinence, Efficience**

- Résultats attendus

Les acteurs du territoire se concertent et gèrent de manière participative les affaires publiques

- Recommandations*

-Renforcer les coopératives existantes : par la diversification des activités et l'incitation et motivation de nouveau membres à l'adhésion, notamment parmi les femmes, les jeunes et les femmes dans le domaine des services ;

- Initier des coopératives dans des filières porteuses à multiples niches qui sont susceptibles d'offrir des opportunités de nouvelles activités économiques, sociales ou culturelles ;

- Incitation et accompagnement des coopératives existantes à la constitution de Comité Locaux de Concertation Multi-acteurs au niveau de chaque commune ;

- Sensibilisation/Information et formation sur les Entreprises de l'ESS et notamment sur : les Syndicats Professionnels (marchands ambulants), les coopératives de commerçants détaillants, de gardiennage (sécurité dans les quartiers) et de travaux à domicile (ménage), les Mutuelles Communautaires de Base, par et pour les petits et moyens producteurs et travailleurs organisés ou actifs dans l'informel ;

-Accompagner les coopératives dans la mobilisation de l'épargne parmi leurs membres et les membres de leur famille, y compris les écoliers dès leur bas âge ;

- Accompagner les Associations de Micro Crédit dans leurs conversion en Coopératives d'Epargne et de Crédit au niveau de la commune (Territoire) Parmi les recommandations de la rencontre, la création d'un site web sur l'économie sociale et solidaire pour mettre toutes les expériences réussies dans ce domaine.

- Le coaching territorial est une démarche pour l'animation des territoires à travers les entreprises de l'économie sociale et solidaire, conçue par le Réseau marocain de l'économie sociale et solidaire (REMESS) et Écho communication, une ONG belge.

- Le coaching territorial devrait être intégré dans le Plan de développement communal établi obligatoirement pour une durée de six ans et actualisé après trois ans.

** Ces recommandations s'appuient en partie sur la communication de Ahmed Ait Haddout, Président du REMESS au colloque national sur l'Economie Sociale et Solidaire organisé à Rabat par le Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance les 26 et 27 juin 2013.*

10-Démarrage du Projet de formation : Printemps 2014

11-Durée de la formation : des formations de 5 jours, une fois par mois.

Fiche

Guide du coach territorial

La première chose que fait un coach territorial,

C'est de chercher à connaître le milieu (village, douar, quartier),

Mais aussi les populations parmi lesquels il va travailler.

Cette connaissance comporte deux aspects qui se complètent :

Connaître le village, le quartier, le douar comme il se présente.

Connaître la vie des habitants : Voir la vie du village avec les yeux des villageois.

- Connaître le village comme il se présente

Il s'agit d'examiner:

- les ressources du village,

- les relations des villageois entr'eux,

- les influences nouvelles qui se manifestent dans le village :

Deux moyens sont nécessaires pour réaliser cette première phase

De votre connaissance du village :

1 - L'observation participante

Elle consiste à se mêler à la vie des villageois,

Pour voir les difficultés

Et les chances de progrès dans le village

2 - Le cahier de connaissance du village.

Vous remplissez ce cahier en notant jour après jour :

- Les résultats de vos observations,
- Les réflexions des gens sur certaines difficultés,
- Vos réflexions sur ce que vous observez.
- Remplir le cahier de connaissance du village vous permet déjà de commencer à réfléchir sur votre travail actuel.
- Connaître la vie des villageois : Voir la vie du village avec les yeux des villageois
- Dans cette deuxième partie, vous devez tout faire pour comprendre le point de vue des villageois sur le problème que vous analysez. Sans cela, vous n'avancerez pas dans votre travail
- Pour éviter un blocage dans votre travail, trois choses sont à faire :
 - **1- L'observation participante** : À la différence de l'observation participante pratiquée dans la première phase, celle-ci doit porter sur un problème particulier : *Par exemple le problème des marchands ambulants de Salé*, vous vous êtes mêlés aux marchands ambulants pour observer ce qu'ils font, et écouter ce qu'ils disent sur un problème.

- **2 - La relecture du cahier des connaissances du village :**

Ce cahier vous accompagnera tout au long de votre travail pour appuyer vos réflexions :

- Dans l'analyse des problèmes rencontrés par le village, dans la recherche des solutions.
- Relisez, donc, votre cahier de connaissance du village pour savoir : les difficultés sur lesquelles vous devez porter vos efforts, les chances pour le village de s'en sortir, les personnes qui peuvent vous aider dans votre travail.

- **3 - Des entretiens avec les villageois :** Vous pouvez utiliser :

- L'entretien individuel,
- L'entretien de groupe ou la réunion en petits groupes.
- Il est important, par exemple, de savoir l'opinion : du chef du village, le maire, un leader, etc. Les personnes influentes, des représentants de différentes catégories de personnes dans le douar, le quartier ou le village.
- Attention ! Votre attitude est plus importante que toute méthode : Ayez la patience d'observer et d'écouter
- *Si on prend le temps, on peut cuire un éléphant dans une petite marmite.*

Qui sommes-nous?

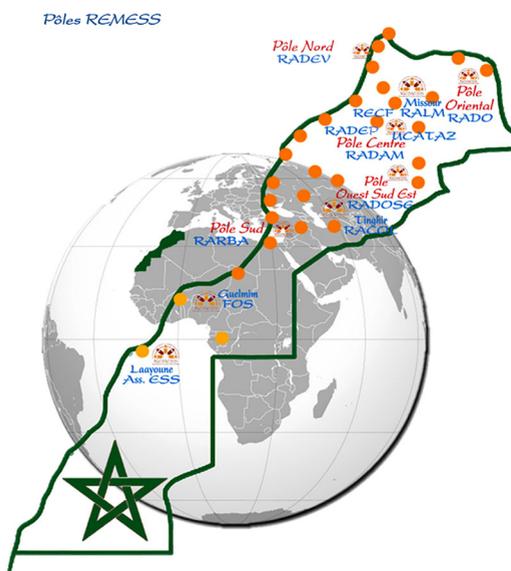
REMESS :

9 ans d'activités et

9 pôles territoriaux

Historique:

Le REMESS a été créé le 25 février 2006 à partir d'un parterre de 24 organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) suite aux rencontres avec le Réseau Intercontinental pour la Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire (RIPESS) lors du Forum Social Mondial tenu à Porto Alegre en 2005. Elle a été renforcée par la rencontre de Dakar 2005 sur l'ESS et par un appui d'Oxfam Québec. Le REMESS est membre du RIPESS et fait également partie d'un collectif de réseaux associatifs nationaux et internationaux.



Pôles territoriaux:

RADEV: Réseau des Associations de Développement, RADAM: Réseau des Associations de Développement d'Ait Sougou M'irt, RADO: Réseau des Associations de Développement de l'Oriental, RADOSE : Réseau des Associations de Développement des Oasis du Sud Est, RARBA : réseau des Association de la Réserve de Biosphère Arganeraie, Espace civil de Fès et UCATAZ (Union des Coopératives Apicoles du Tadla Azilal).

Les pôles représentent le REMESS à travers le Maroc et participent activement depuis 6 ans au développement du pays par leurs actions d'appui aux associations, mutuelles, coopératives, GIE, entreprises de l'ESS et leurs réseaux nationaux et internationaux.

Le REMESS compte 52 Adhérents (Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire, associations, coopératives, GIE, mutuelles...) agissant dans le domaine de l'économie sociale et des activités génératrices de revenu et créatrices d'emploi.

Objectifs:

Promouvoir l'ESS et sa territorialisation ;

Développer le commerce équitable ;

Promouvoir la finance solidaire ;

Développer le tourisme durable ;

Appuyer les initiatives locales de création d'activités économiques

Sensibiliser les valeurs et les principes de l'économie sociale et solidaire ;

Appuyer les initiatives locales de création d'activités économiques, notamment par le biais de coopératives dans le monde rural

Des projets Solidaires et Innovants

Projet SANAD en partenariat avec l'USAID visant la promotion de la démocratie économique par le biais du développement de l'économie sociale et solidaire et ce, au travers le mécanisme du plaidoyer en faveur des petits producteurs, marchands ambulants et travailleurs dans l'informel ;

Projet de la promotion de la commercialisation des produits des coopératives en coopération avec l'ADS/Maroc Taswiq ex-OCE/ REMESS ;

Projet de modélisation du Coaching pour le développement des territoires : « Coaching territorial » en partenariat avec l'ONG Belge Echos Communication à Sidi Boumehdi (Settat), à Salé, à Ain Beida (Ouezzane) et aux Oasis du Sud Est à Er-Rachidia ;

L'Institut Panafricain pour le Développement à Salé comme interface de recherche – action -Formation au service des acteurs de l'Economie sociale et solidaire ;

Projet de l'INDH pour le renforcement des valeurs et principes de l'Economie sociale et solidaire à la ville de Salé ;

Projet de Promotion de l'économie sociale et solidaire dans les pôles territoriaux du REMESS en partenariat avec le CCFD.

Et des Partenaires Nationaux et Internationaux

Ministère de la Solidarité, de la Famille, de la Femme et du Développement Social ;

Entraide Nationale ;

Agence de Développement Social (ADS) ;

Crédit Agricole du Maroc (CAM);

Agence Américaine pour le Développement International (USAID);

Bureau International du Travail (BIT)- Genève;

Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD)-France ;

Echos Communication Belgique;

Cités et Gouvernements Locaux Unifiés d'Afrique (CGLUA)- Maroc;

Fondation MACIF -France ;

Institut Panafricain pour le Développement IPD -Genève ;

Les Rencontres du Mont Blanc - France;

Oxfam Québec- Canada ...

BIBLIOGRAPHIE

Sources principales/ les documents REMESS

BADIE B., 1997, Les deux États. Pouvoir et société en Occident et en terre d'Islam, Paris, Fayard.

BARON C., 2006, « La construction d'alternatives en économie du développement : entre discours et pratiques », in BERR E., HARRIBEY J.-M. (ed.), Le développement en question (s), Pessac, Presses Universitaires de Bordeaux, pp. 111-137.

BARON C., *BONNASSIEUX A.*, *MOSSI MAÏGA I.*, *NGUYEN G.*, 2006, « Impact des arrangements institutionnels locaux sur la viabilité de grands périmètres irrigués au Niger. Analyse en termes de gouvernance hybride », Colloque international Gestion concertée des ressources naturelles et de l'environnement. Du local au mondial, Saint Quentin en Yvelines, 26 juin.

BATIFOULIER P., *BIENCOURT O.*, *REBERIOUX A.*, 2002, « La convention en économie : les apports de l'approche interprétative », La lettre de la régulation, n° 40.

BAYART J. F., 1989, *L'État en Afrique : La politique du ventre*, Paris, Fayard.

BIERSCHENK T., *CHAUVEAU J.-P.*, *OLIVIER DE SARDAN J.-P.* (ed.), 2000, Courtiers en développement. Les villages africains en quête de projets, Paris, Karthala.

CASTEL R., 1996, Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat, Paris, Fayard.

CLING J.-P., RAZAFINDRAKOTO M., ROUBAUD F., 2002, « Processus participatifs et lutte contre la pauvreté : vers de nouvelles relations entre les acteurs ? », L'Économie Politique, n° 16, pp. 32-54.

CNUCED, 2002, « Le développement économique en Afrique. De l'ajustement à la réduction de la pauvreté : qu'y a-t-il de nouveau ? », Rapport UNCTAD/GDS/AFRICA/2, 25 juillet.

COMMONS J.-R., 1934, Institutionnal Economics. Its place in Political Economy, MacMillan.

DEFOURNY J., DEVELTERE P. et B. FONTENEAU (ed.), 1999, L'économie sociale au Nord et au Sud, Paris, Bruxelles, De Boeck Université.

DE SOTO H., 2005, Le mystère du capital, Paris, Flammarion.

DEVELTERE P., FONTENEAU B., 2002, « Société civile, ONG, tiers secteur, mouvement social et économie sociale : conception au Nord, pertinence au Sud ? », Cahier de la Chaire de Recherche du Canada en Développement des Collectivités (CRDC), Série de recherche, n° 29, 24 p.

DUMONT L., 1977, Homo aequalis, Paris, Gallimard.

EME B., 1998, « L'économie sociale, entre fonctionnalité et autonomie de projet », Économie et Humanisme, n° 347, pp. 24-30.

EME B., 2004, « Quelle démocratie par l'économie solidaire », Conférence du cercle Gramsci, 24 novembre.

EME B., 2005, « Espaces publics », in LAVILLE J.-L., CATTANI A. D. (ed.), Dictionnaire de l'autre économie, Paris, Ed. Desclée de Brouwer, pp. 297-304.

ENDA GRAF SAHEL, 2001, Une Afrique s'invente (Recherches

populaires et apprentissages de la démocratie), Paris, Karthala, 321p.

EYMARD-DUVERNAY F., 2002, « Pour un programme d'économie institutionnaliste », *Revue Économique*, vol. 53, n° 2, pp. 325-336.

FALL A. S., FAVREAU L., G. LAROSE (ed.), 2004, *Le Sud... et le Nord dans la mondialisation : quelles alternatives ? Mondialisation, société civile, États, démocratie et développement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, Karthala.

FALL A. S., GUÈYE C., 2003, « Derem ak ngerem. Le franc, la grâce et la reconnaissance. Les ressorts d'une économie sociale et solidaire en Afrique de l'Ouest », *Revue du MAUSS*, n° 21, pp. 97-112.

FAVREAU L., 2003, « L'économie sociale et solidaire : contribution éthique au développement d'une mondialisation à visage humain », *Cahier de la Chaire de Recherche du Canada en Développement des Collectivités, Série Rapports de recherche*, n° 7, 109p.

FRANÇOIS B., NEVEU E., 1999, *Espaces publics mosaïques : Acteurs, arènes et rhétoriques des débats publics contemporains*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

GOLDBLUM C., OSMONT A., DIAZ I., 2004, « Gouverner les villes du Sud. Défis pour la recherche et pour l'action », *Actes colloque international PRUD*, Paris, Unesco, 5-7 mai.

HIRSCHMAN A. O., 1984, « Grandeur et décadence de l'économie du développement », *L'économie comme science morale et politique*, Paris, Gallimard/Seuil.

HUGON P., 2002, « Le renouveau des questions de développement dans un contexte de mondialisation », in *DOCKÈS P. (ed.)*, *Ordre et désordres dans l'économie-monde*, PUF, pp. 491-517.

LATOUCHE S., 2003, « L'oxymore de l'économie solidaire »,

Revue du MAUSS, n° 21, pp. 145-150.

LAVILLE J.-L. (ed), 1994, L'économie solidaire (une perspective internationale), Paris, Desclée de Brouwer.

LAVILLE J.-L., CATTANI A. D. (ed.), 2005, Dictionnaire de l'autre économie, Paris, Desclée de Brouwer.

LE ROY E., 1996, « Gouvernance et décentralisation ou le dilemme de la légitimité dans la réforme de l'État africain de la fin du XXe siècle », Cahiers du GEMDEV, n° 24, pp. 91-99.

LIPIETZ A., 2001, Pour le tiers secteur, L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment, Paris, La Découverte/La Documentation Française.

MARIE A. (ed.), 1997, L'Afrique des individus, Paris, Karthala, 438p.

MAUSS M., 1995 (1950, 1e éd.), « Essai sur le don », Sociologie et anthropologie, Paris, PUF.

ORLÉAN A., 2005, « La sociologie économique et l'unité des sciences sociales », L'Année Sociologique, STEINER P. et THIS SAINT-JEAN I. (ed.), vol. 55, n° 2.

OSTROM E., 1990, Governing the Commons. The Evolution of Collective Action, Cambridge, Cambridge University Press.

PAUGAM S. (ed.), 1996, L'exclusion. L'état des savoirs, Paris, La Découverte.

PERROT M. D., 2002, « Mondialiser le non sens » in RIST G. (ed.), « Les mots du pouvoir : sens et non-sens de la rhétorique internationale », Les Nouveaux Cahiers de l'IUED, Paris, PUF, Genève, IUED, n° 13, pp. 43-66.

POLANYI K., 1983, traduction française ; 1944 version originale, The Great Transformation. The political and economic origins of our time, New York, Farrar et Rinebart, La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps, Paris, Gallimard.

RIST G., 1996, Le développement. Histoire d'une croyance occidentale, Paris, Presses Sciences Po.

SEN A., 2003 (traduction française), Un nouveau modèle économique : Développement, justice, liberté, Paris, Odile Jacob.

SERVET J.-M., 2004, « L'économie solidaire et ses allers-retours du Nord au Sud... Du grand soir aux petits matins », Quatrièmes Rencontres Interuniversitaires de l'Économie Sociale et Solidaire, Économie Sociale et Solidaire et Démocratie, CRIDA-CNAM, Paris, 14 avril.

SOULAMA S., 2005, Micro-finance, pauvreté et développement, Paris, Archives contemporaines.

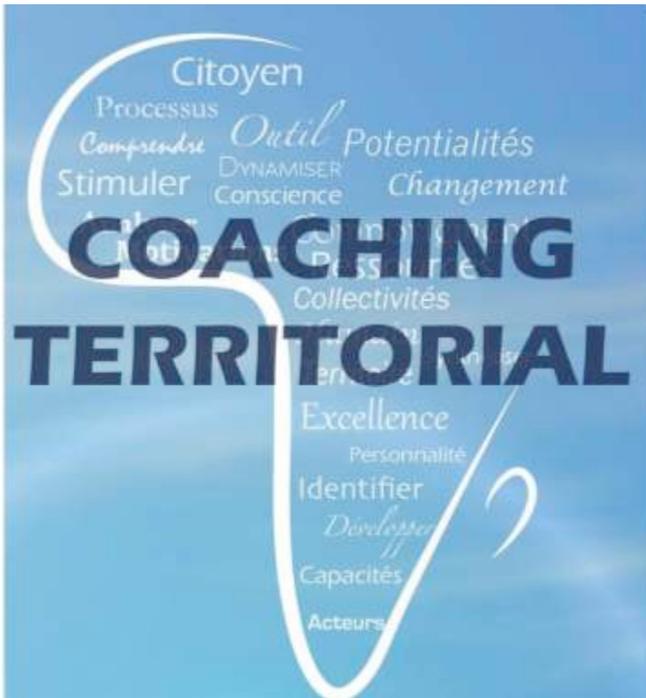
TOTTÉ M., DAHOUT., BILLAZR. (ed), 2003, La décentralisation en Afrique de l'Ouest : Entre politique et développement, Paris, COTA/Karthala/ENDA/ GRAF.

VIENNEY C., 1994, L'économie sociale, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

World Bank, 1992, Governance and Development, Washington, Oxford Univ. Press

Annexe I : Les 4 sites

PROGRAMME COACHING TERRITORIAL AU MAROC



4 sites pilotes de référence

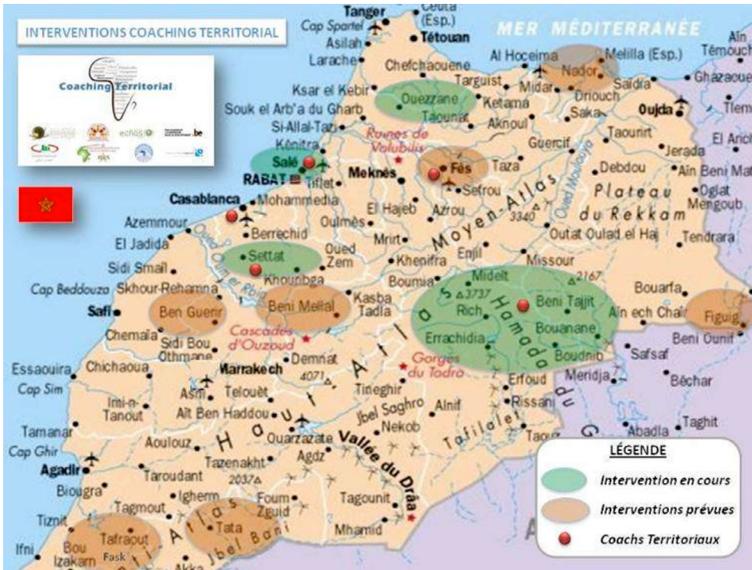
RAPPORT – juillet 2013

Réalisé par l'équipe CT

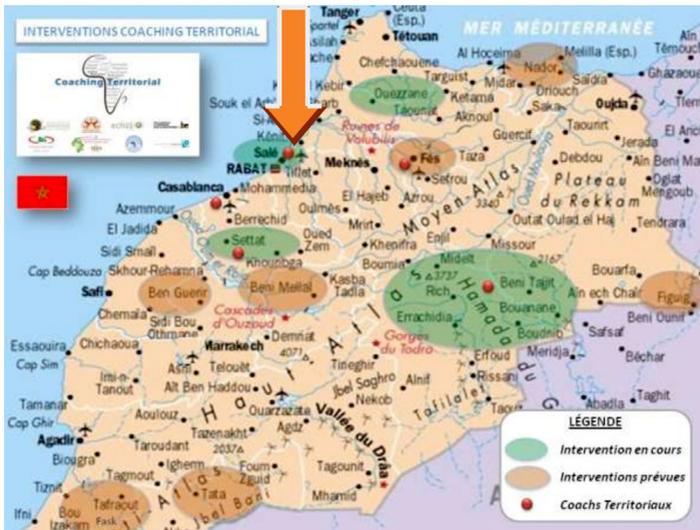
Sommaire

1. Plusieurs sites pilotes d'interventions au Maroc	3
2- Fiche signalétique du site de Salé	4
2.1 Diagnostic de la dynamique humaine du territoire.....	5
2.2 Mise en synergie des acteurs locaux de Salé	12
2.3 Dialogue structuré avec les responsables des Collectivités Territoriales	19
2.4 Perspectives juin 2013 – décembre 2013.....	23
3- Fiche signalétique du site Settat- Béni Meskine	24
Le sociogramme	26
Le rapport d'interprétation	27
Témoignage /ressentis :.....	28
4-Fiche signalétique du site Ouazzane	29
5- Fiche signalétique du site Meknès-Tafilalet et des Oasis du Sud Est	33
Le Sociogramme :	36
Le rapport d'interprétation :.....	37
6- L'expérience du coaching territorial reconnue en Afrique !	42

1. Plusieurs sites pilotes d'interventions au Maroc



2- Fiche signalétique du site de Salé



La préfecture de Salé s'inscrit dans la région fortement urbanisée

de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër (81%). La population urbaine de la préfecture se concentre essentiellement sur la municipalité de Salé (98,7%). Ces 751 572 habitants sont répartis sur 5 arrondissements, définis dans le cadre de l'unité de la ville, adoptée lors de la charte communale en 2003. La population urbaine de Salé représente à elle seule (39,5%) de la population urbaine de la région.

La ville de Salé est le chef-lieu de la préfecture du même nom, qui compte deux communes urbaines (Salé, Sidi Bouknadel) et deux communes rurales (Ameur et Shoul). La commune urbaine de Salé est divisée actuellement en 5 arrondissements : Bab lamrissa, Bettana, Hssaine, Layayda et Tabriquet

Salé a certes beaucoup de problèmes, mais qui sont dus en partie à la ville de Rabat car sa proximité avec la capitale a contribué à accentuer l'exode rural vers cette ville. Cette situation s'est répercutée sur l'évolution de l'urbanisation considérée comme très rapide par rapport à l'évolution de l'agglomération. En effet, le nombre des habitants de cette ville est passé de 30000 en 1950 à 500 000 en 1990, puis à 1 million en 2012.

La ville de Salé est marquée par un secteur informel qui ne suscite pas une politique d'action concertée entre les différents acteurs agissant dans le développement dudit territoire

Plus particulièrement, la quasi-totalité des quartiers de Salé est envahie de marchands ambulants qui bordent, en bloc, l'espace public et façonnent l'architecture de la ville. Certes, il ne s'agit pas d'éradiquer ce phénomène des marchands ambulants, mais plutôt de le structurer et de l'encadrer pour contribuer à la préparation du champ propice au renforcement des synergies locales.

C'est dans cet esprit de changer le comportement des différents acteurs autour de cette problématique pour préparer les conditions nécessaires pour structurer le secteur et préparer la base pour loger les projets de développements en compatibilité avec cette grande ville.

Dans ce sens, le coaching territorial a basé ses interventions sur le sujet épineux qui préoccupe les acteurs locaux de la ville ainsi que sur la mise à niveau des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Les principales activités faites au site de Salé.

2.2 - Diagnostic de la dynamique humaine du territoire

Diagnostic : du mois septembre au 27 novembre 2012

- Etat des lieux des acteurs/structures degrés de stress (Observation comportement), entretiens, questionnaires, entretien informel, sociogramme/identification des acteurs clés et leaders.
- Communes essentiellement touchées : Bab lamrissa et Tabriquet

Voici ci-après la liste des acteurs questionnés sur le territoire de Salé:

Acteurs intervenants sur le territoire interviewés

- 1-Tableau des organisations gouvernementales / administrations

Organisation	Nom Prénom	Coordonnées	Commentaires
Préfecture de Salé- division de l'action sociale	- Mme Mouhayiddine Sanae - M Rahmouni abdelmajid Fonctionnaires	0642400674 0652400674	- Projet mené avec REMESS sur les MB - Projets et financement octroyés aux associations et coopératives
Délégation de l'Entraide nationale salé	- M SEMAR Abdellatif Délégué -Mme Fatiha mimtchioui: chargée de partenariat	0537809686	- partenariat avec REMESS sur CT - octroi de projets aux associations
Agence de développement social	Rachid brimo Chargé des projets d'intégration socioéconomiques	0662648566 0537752180	- partenariat avec remess - renforcement des capacités des associations

Office de développement de la coopération	- Mme Khaless Hakima Chef de du département d'information et communication - M Mohammed Rachidi: Fonctionnaire	0537686258 0666092540	- accompagnement juridique et formation des coopératives
Chambre d'artisanat salé	M.Driss Yazami: Directeur	0537784801	accompagnement des coopératives artisanales
Chambre du commerce d'industrie et des services	M.Oufalek mohamed: Fonctionnaire Et membre de l'association des marchands à Akkari Rabat	0537703160	-travail initié sur le commerce à salé - Accord de principe de collaborer sur la question des MA
Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies	Abdelmoula ELALAMI Chef de Division d'Accompagnement des Commerçants de Gros Direction du Commerce et de la Distribution	Tél : 0537664457 Fax : 0537753188	- regret d'annoncer qu'ils doivent coordonner avec le Ministère de l'Intérieur, son principal partenaire dans la mise en œuvre de la réforme du commerce ambulants.

2-Tableau des Organisations Non Gouvernementales ONG/ Associations

Nom	Coordonnées	Domaine d'activités/intervention	Personne contactée
Ass.Awrach wa takafat	22, rue Ain Taouba, Hay Linbiat Salé aninouf@gmail.com	Chantiers culturels	Elmeskaoui abdellah: président: 066323759-39
Yah rahma secteur C	Ass. Sportive Al Wiam	Sport Culture et développement	Abdelhadi Akkad : Président 0663237539 0640142271/0 611747774
Centre d'Appui au développement Local (CADEL)	adresse: 859,rue ghafssa secteur 8 hay essalam tabriquet centre.cadel@ yahoo.fr /Dounia abdelakader CADEL	Education, Animation sociocul- turelle	Abdelkader dounia: président tél 0537860582- 0662428729- 0662733323
Ass. Rowad pour le développement	147, rue Addafir - hay linbiat ass. rowad@gmail.com	Animation sociale	Addali nabil: président: 0676279136
Ass. Madinati	Kasbah des gnaouas n°7 rue 1 sidi moussa salé 0613476322	Sensibilisation des jeunes aux affaires locales	Abdesselam dahbi: président 0613476322
Ass. AMEJ	3, rue ibn rochd, Tabriquet – Salé amejsale@ yahoo.fr	Education - Jeunesse	Hicham benhezah: président
USAID(compo- sante éducation-gouver- nance locale et jeunesse)	Rue zalagh agdal rabat	Education- jeunesse- gouver- nance locale	Aziza aouad: chef composante programme: 0664724117

3-Tableau des entreprises de l'économie sociale et solidaire (EESS)/coopératives

Personne contactée	Coordonnées	Nom de la coopérative
Coop Attadamoun des mères en situation difficile	Saniat rbatî rue michaal n°20 bis sidi moussa salé	Amina sila : présidente : 0667326670
Coop Almouahidin des travaux de construction	Route de kénitra 2 km 2500 près de la centrale laitière salé	0663840236
Coop Agricole Al Baraka	Douar bni bdour shoul salé coop.agri.albaraka@gmail.com	Youssef cheffoui; président Youssef.cheffoui@gmail.com
18 rue amirat hay al wahda quaria	Coop Artisanale Al Bouchra salé	Hilali bouchra: présidente: 0615570967
Coop Artisanal Arrachad	Sidi moussa salé Idaya.kari@hotmail.com	Karima attar: présidente : 0668272770
Coop Artisanal Khmissa	Hay essafae secteur 3 quaria salé Cooperative.khmissa@yahoo.fr	Hayat ghazali : présidente: 0660000458
Coop Tigemmi	Saniat bouchaara 2 rue jbala n° 483 sidi moussa salé 1	Fatiha sila: présidente : 0537882461
Coop artisanale Annahda	Saniat bouchaara 2 n°401 rue 7 sidi moussa salé	Rida fadili: président: 0661639672
Coop des tapis	Av oujada re azhar 0661780885	Rifi abdelkrim: membre: 0661780885
Coop lamrissa décoration et peinture	Saniat bouchaara 2 rue jbala n° 483 sidi moussa salé	Youssef : Président 0537882461 0600223681
Coop AL IMANE -couture traditionnelle	Résidence Alboustane sidi Moussa –salé-	Elkhadraoui Fatima: présidente : 0608406277

4-Tableau des communes

Commune	Coordonnées : Président/Comité local INDH/ Secrétaire Général	Coordonnées	Commentaires
Commune urbaine de Salé	Lazrek noureddine : maire	0661135120	Accord de travail sur le commerce ambulant problème qui les préoccupe
Arrondis- sement tabriquet	- Achak ali : président - Ait farak med: SG	0661588447	- Accord de travail sur le commerce ambulant problème qui les préoccupe - octroi des projets et subventions aux associations des quartiers
Arrondis- sement bab lamrissa	Benbrahim aziz: président d'arrondissement bab Imrissa		- Accord et volonté de travail sur le commerce ambulant problème qui les préoccupe
Sidi Moussa (autorité locale)	Redouane mohamed : Pacha ou chef de district bab Imrissa		Non convaincu de la structuration des marchands ambu- lants vu par lui comme illégitimes
l'arrondissement bab mrisa	Mehjoubi abdeloua- hed : SG par intérim à l'arrondis- sement bab mrisa Mohacht abderrah- mane	0661240619 0661294775	Projets octroyés aux associations des quartiers

5-Tableau des personnes ressources

Nom & Prénom	Coordonnées : E-mail – GSM – Adresse postale	Domaine de compétences
Mustapha zehrouc	0661466002	Ex-Chargé Relations extérieures, communication et partenariats préfecture de salé
Mohammed affa	0617024719	Ex fonctionnaire de la DAS Salé
Abbouh mohamed	0537202034 0661118540 abbouh@menara.ma	Syndicat National des Commerçants et professionnels (SNPL): président

Le Sociogramme :

Rapport d'interprétation :

D'après la 1ère lecture du sociogramme décrivant les interconnexions entre les différents acteurs du territoire de Salé intervenant sur la thématique des marchands ambulants. Il est bien clair qu'il existe une interdépendance entre les deux villes Rabat et Salé vu leur attachement historique.

Aussi la plupart des acteurs institutionnels concernés par la thématique se concentrent sur Rabat sous la totale confidentialité des informations afférentes au sujet des marchands ambulants (Ministère de l'intérieur, ministère du commerce d'industrie et des nouvelles technologies et la chambre du commerce d'industrie et des services). Ceci ne consolide pas l'idée que la réponse ou l'approche adoptée dans la résolution de la problématique du commerce ambulant dont souffre la ville de Salé-à l'instar des autres villes marocaines- viennent de Rabat. Malgré la concentration de la décision sur ce sujet au niveau de la capitale mais l'acteur local à Salé reste celui qui comprend le mieux les rouages et les issues de ladite problématique en initiant des prémisses de solutions et des initiatives adaptées à la spécificité de leur territoire.

Il s'avère aussi que les relations de coopération autour du sujet des marchands ambulants sont tissées d'une manière superficielle entre les acteurs institutionnels alors qu'elles sont faibles voire même nulles entre ces derniers et les marchands ambulants vu que cette catégorie n'est pas formelle et n'a pas de qualité juridique pour la considérer

comme étant un interlocuteur légitime.

D'autant plus qu'il existe une relation conflictuelle entre les pouvoirs publics et les marchands qui ne trouvent pas un terrain d'entente, même si ces derniers ont commencé un processus de création d'associations à Bab Lamrissa et Tabriquet et qui a été entravé par les pouvoirs publics par crainte de renforcer davantage la position des marchands ambulants. Ceci est dû à la grande sensibilité des pouvoirs et organismes publics quant au traitement de la problématique en question. Dans ce sens, le projet mené avec la division de l'action sociale à Salé visant la structuration des marchands ambulants à Tabriquet, prône la création de coopératives au lieu d'associations des marchands.

Par ailleurs, les collectivités territoriales(communes et arrondissements)manifestent une grande bienveillance pour la concertation avec la société civile et les autres acteurs institutionnels en faveur de la mutualisation des moyens et des expériences pour mener une réflexion collective autour du sujet des marchands ambulants à Salé. Elles sont conscientes qu'au niveau de leur territoire, une panoplie de programmes et initiatives dédiés au sujet en question sont initiés par les différents acteurs institutionnels et locaux mais n'aboutissent pas efficacement à la résolution du problème (exemple des souks qui ne couvrent pas la totalité des marchands ou mal répartition des marchands dans les souks, pas de concertation avec eux lors de la conception et l'exécution desdites initiatives), ceci s'explique par un manque de coordination entre les acteurs dû essentiellement à l'ambiguïté installée

au niveau de la vision stratégique relative à ce sujet même au niveau national engendrant ainsi une faible synergie vers la résolution de cette problématique.

Grosso modo, le sujet du commerce ambulant à Salé est épineux et suscite une réflexion collective impliquant les marchands dans la dynamique de recherche de solutions à ce phénomène qui préoccupe tous les acteurs notamment ceux en proximité de cette catégorie tels

que les communes et arrondissements qui sont censés déployer les efforts et mutualiser les moyens pour négocier à bon escient les solutions avec les marchands non pas sans eux.

La synergie est moins installée entre les acteurs autour du sujet à cause notamment de la nature complexe des relations entre les acteurs qui nécessite un processus de coaching appelé territorial pour la mise à niveau des interrelations et l'amélioration de la qualité des liens afin de réfléchir et concevoir ensemble des issues sortant les marchands ambulants de leur marginalisation et informalité ainsi impliquant davantage les collectivités territoriales et autres acteurs pour le renforcement de leur rôle crucial dans leur territoire d'intervention au sujet du commerce ambulant en particulier et du secteur informel en général.

2.1 Mise en synergie des acteurs locaux de Salé

Après avoir décelé les relations et interconnexions existantes entre les différents acteurs du territoire de Salé, des ateliers sont programmés pour mettre en synergie toutes les forces vives du territoire autour de la thématique du commerce ambulant.

1- Atelier synergie (intervention en territoire)

Date : Le jeudi 29 novembre 2012.

Lieu : L'Institut Panafricain du Développement Afrique du Nord Salé.

Contexte : cet atelier s'inscrit dans une démarche novatrice axée sur la méthode coaching visant une meilleure gestion des tensions, des sensibilités et des conflits en vue de la création des atouts susceptible à la stimulation de la dynamique de développement en établissant un mapping des dynamiques existantes sur le territoire et en identifiant les leaders et les compétences locales afin de converger toutes les énergies autour de la problématique du commerce ambulant à Salé.

Le coaching territorial, par son intervention sur Salé, et à travers l'atelier synergie constitue un mécanisme organisationnel permettant d'assurer l'implication des acteurs locaux dans la résolution de ladite problématique, ainsi que celle des marchands ambulants concernés et c'est ainsi que la question autour de la quelle s'est articulé ce dit atelier est :

« *Quelle stratégie pour l'intégration des marchands ambulants dans le secteur formel ?* »

Profil des participants :

Cet atelier a été participatif par excellence avec la présence de 60 participants dont 12 sont des femmes, et des jeunes.

Des multiples représentations sociales et locales ont été présentes à savoir 7 associations et 10 coopératives, en addition des entités territoriales en qualité des agents d'autorités le caïd et le pacha ainsi que les représentants des présidents de communes, des arrondissements et des membres des équipes d'animation des quartiers , en plus de la présence des représentants des institutions tels que l'agence de développement social et l'entraide nationale , la chambre d'artisanat et l'office de développement de la coopération , et la population directement concerné celle des marchands ambulants ; ainsi que des membres du REMESS et son partenaire dans le projet ECHOS communication.

Le déroulement :

L'atelier du coaching était une occasion pour susciter le débat autour de secteur informel et les marchands ambulants dans un climat favorable à l'échange et au partage, l'ouverture de l'atelier a été effectuée par le coach et bien évidemment par l'instauration de quelques points organisationnels d'une manière concertée avec les participants, que l'on appelle dans le coaching territorial *des règles de vie*.

Ensuite, la discussion s'est orienté vers la question stratégique de l'atelier est c'est ainsi que tous les présents et les participants ont pris la parole et ont ajouté leurs pierres à l'édifice de cet échange en essayant de cerner une définition précise du marchand ambulant pour identifier les causes sous jacentes d'ordre historique, politique économique et social derrière la prévalence de ce fléaux dans toutes les artères de la ville de Salé pour présenter l'état actuel des marchands ambulants, leurs besoins et leurs attentes.

Les Propositions :

Adopter la méthode SWOT dans l'approche de la question des marchands ambulants et les stratégies de leurs inclusions dans le tissu économique formel.

L'organisation des marchands ambulants dans le cadre des associations, de coopératives ou de syndicats.

S'inspirer des expériences des autres pays comme la Chine l'Espagne, etc...

Faire un diagnostic participatif basé sur des données tirées de la réalité sociale.

L'accompagnement et l'encadrement des marchands ambulants par des associations.

Sensibiliser tous les acteurs principalement les autorités locales aux besoins des marchands ambulants.

Création d'un espace de communication permanent entre autorités et la population concernée.

Garantir les droits sociaux des marchands ambulants et ceci par le moyen de la création d'une procédure administrative allégé en vue de leurs intégration dans l'économie formelle.

Organisation des journées d'études sur la thématique des marchands ambulants en présence de tous les acteurs locaux.

Organisation d'une conférence de presse autour de la question pour sensibiliser davantage sur cette problématique des marchands ambulants.

Mobilisation de toutes les potentialités disponibles et tous les mécanismes existants au niveau de la ville en faveur de la question de l'organisation des marchands ambulants.

Conclusions :

À l'issue de cet atelier de coaching un comité de concertation autour des marchands ambulants, était constitué et se compose de plusieurs acteurs qui se sont portés volontaires pour contribuer à la continuité de ce processus d'intervention de coaching, en vue de dégager des alternatives et des solutions à cette problématique.



Interventions (en structures)

Selon la demande des acteurs rassemblés lors de l'atelier synergie, un comité a été créé et une intervention CT a été faite dans la 1ère réunion du comité le 28 décembre 2012 au REMESS

Une intervention sous forme de réunion des marchands ambulants pour discuter le choix de la forme juridique adéquate à leur cas a eu lieu le 8 février 2013 au REMESS.

Une série d'interventions pour l'accompagnement des marchands ambulants à Bab Mrissa et Tabriquet dans la réalisation du choix de leur structure formelle à adopter du mois de mars à nos jours.

Intervention au niveau de la coopérative des femmes Tigmmi à Bab lamrissa le 27 février 2013

Témoignages des Marchands ambulants de Salé – Maroc

Il s'agit de la seconde rencontre avec les Marchands Ambulants de Salé le 8 février 2013

Version traduite de l'arabe au français.

1. Témoignage de Mr Driss Ennaoui (Représentant des Marchands Ambulants au Marché de Tabriquet)

« Nous sommes nés ici nous avons grandi ici nous avons poussé nos charrettes ici...nous devons trouver des solutions sinon nous serons écartés »

« Cela fait 20 ans que nous sommes là, un jour les plans d'aménagement pourrons nous remplacer. Où irons-nous ? »

« Les Coachs Territoriaux ont essayé de comprendre nos problèmes et nous ont invité à une rencontre »

« On a besoin d'être pris par la main parce que nous souffrons »

« Cela fait très longtemps que nous souffrons et nous cherchons

un lendemain meilleur »

« Notre souci a toujours été l'organisation et grâce au CT nous pourrions peut-être le réaliser »

« Les Coachs nous ont montré que ce que nous recherchions faisait partie de nos droits »

« L'organisation des séances de CT nous poussent à réfléchir, produire des idées et fixer des résultats »

« Nous sommes passés du stade «j'espère un jour être organisé » à « j'ai le devoir de m'organiser » »

« Les coachs ne nous proposent pas de solutions mais ouvre des débats et nous écoutent. A travers cela les solutions émergent de nous-mêmes »

« Les coachs nous écoutent et nous ont jamais proposé de solutions »

« A travers le CT nous avons découvert que nous partagions tous les mêmes souffrances et les besoins de solidarité »

« Quand on sent notre avenir flou, on recherche un peu de chaleur, on recherche les solutions à travers les souffrances de chacun d'entre nous »

« Avant de connaître les autres marchands, ces rencontres nous permettent de nous connaître nous-mêmes»

« Lorsque les coachs s'assoient avec toi en tant qu'être humain, t'écoutent, discutent avec toi, ils te donnent l'occasion de respirer »

« Tu racontes les conditions de ta vie, tu respirez et tu apprends beaucoup de choses »

« Nous cherchons ce qui nous revient de droit »

2. Témoignage des autres Marchands Ambulants présents

« C'est la première fois que des gens viennent nous réunir

autour d'une table et cherchent à comprendre nos problèmes » [un autre marchand]

« Nous avons envie que l'accompagnement des Coachs continue jusqu'à ce qu'on retrouve la bonne solution » [3 autres marchands]

« Nous remercions les coachs pour leur courtoisie et le respect avec lesquels ils nous traitent »

3. Série d'échanges intéressants

Echange 1 :

« Je pense qu'il serait mieux d'aller voir l'INDH pour qu'il nous propose des solutions et nous choisirons celles qui nous conviennent le mieux... [un autre répond] admettons que cela se passe, que feras-tu si les solutions ne te conviennent pas ? que feras-tu ? » Rester égoïste sans penser aux autres? »

Echange 2 :

« Nous avons toujours essayé de chercher des solutions mais cela n'a jamais abouti car chacun pense à des solutions de façon personnelle.

« Chacun cherche son intérêt individuel sans penser aux intérêts collectifs » [un autre répond] « C'est normal que chacun de nous cherche l'intérêt individuel ! » « Tu vois c'est là (intérêt individuel) où réside le cœur du problème » [Mr Driss]

Echange 3 :

« Tu vois on a peur d'investir du temps pour organiser une association et que tout cela sera voué à l'échec »

« Vous dites aussi que vous n'êtes pas satisfait de votre situation alors pourquoi avoir peur de faire des tentatives pour l'améliorer »

« Commencez à avoir la volonté de changer et nous on vous accompagne, on vous lâchera pas. Soyez rassuré, nous faisons un suivi

de vos propres décisions, il ne faut pas brûler les étapes, allons y pas à pas » [le coach territorial]

« La distance est longue entre le premier pas et le second » [un autre marchand]

« Puisque nous n'avons pas de solutions prêtes, il est normal de passer du temps pour formuler les solutions possibles. Il ne faut pas penser que vous êtes seuls. Nous sommes mobilisés avec vous. [le coach territorial]

« Nous avons déjà entendu des expériences d'associations de Marchands ambulants mais nous ne sommes jamais allés les voir » [Mr Driss]

(Photos illustratives)



- Entre le mois de février 13 et mai 13 une série de rencontres/interventions ont été organisées avec les marchands ambulants des 2 communes pour qu'ils déterminent le choix de la structure voulue.

2.3 - Dialogue structuré avec les responsables des Collectivités Territoriales

Le dialogue structuré est une étape du coaching territorial qui vise à structurer et institutionnaliser le dialogue avec les acteurs concernés par la thématique du commerce ambulant (figurant dans le sociogramme)notamment les collectivités territoriales qui sont en

proximité de la cible et sont les plus préoccupées par la résolution de la problématique.

Une série de réunions ou séances de travail est programmée par les deux arrondissements Tabriquet et Bab Lamrissa passant par la commune urbaine et le Gouverneur de Salé.

Réunion avec le Président de l'Arrondissement Bab lamrissa

Une première réunion s'est tenue, jeudi 13 juin 2013 de 10 h à 11 h, au siège de l'Arrondissement Bab-Lamrissa Salé en la présence du REMESS et ECB.

Le REMESS a tout d'abord expliqué le cadre de la visite et son objet. Il s'agit de la démarche initiée dans le cadre du projet Coaching Territorial qui se réalise en partenariat avec Echo Communication, une ONG belge installée au Maroc au siège de la CGLUA, ayant son Secrétariat Général à Rabat. Il a été précisé que le résultat des actions menées par le REMESS dans le cadre de la démarche de plaidoyer a retenu comme thème pour la ville de Salé « le phénomène de marchands ambulants ». La démarche consiste à accompagner, dans un esprit de concertation avec les différents acteurs du territoire, en premier lieu les communes, cette catégorie qui relève des activités informelles. Les étapes franchies ont été brièvement présentées et qui ont abouti à l'établissement d'un sociogramme sur la thématique «Marchands Ambulants». La phase en cours est de rencontrer les acteurs afin de recueillir leur attitude et démarche pour aborder ce phénomène qui préoccupe et inquiète tout le monde à tous les niveaux et partout au Maroc.

Pour sa part, le président a exprimé l'attention particulière que l'arrondissement et la commune urbaine accorde à ce secteur informel qui est difficile à maîtriser. Malgré la volonté et les efforts déployés, les solutions sont loin d'être trouvées. Sans une concertation entre les élus, les autorités et la société civile la résorption de ce problème est difficile à atteindre. Le président a exprimé la pleine disposition de l'arrondissement à coopérer avec le REMESS et les autres acteurs dans le démarche suivie.

Le représentant d'Echo Communication a expliqué que le phénomène des marchands ambulants préoccupe aussi bien les Maires que les autorités administratives partout en Afrique. Il a cité le cas de la ville de Dakar où le Maire est descendu en personne dans la rue pour chasser les marchands ambulants des espaces publics qu'ils squattent illégalement. Ainsi, Echo Communication est intéressé par l'expérience menée au niveau de la ville de Salé et qui pourrait servir de référence à d'autres villes au Maroc et ailleurs en Afrique.

Les échanges ont convergé et retenu que la première action devrait se concentrer sur l'organisation des marchands ambulants (Associations, Syndicat Professionnel, Coopératives..) et la deuxième question sur laquelle il faut se pencher ce sont « les espaces ». Les parties sont convaincus que pour dialoguer et négocier il faut avoir en face des institutions représentatives et responsables.

A l'issue de la réunion, il a été convenu en commun accord :

- Le REMESS communique à l'Arrondissement la documentation afférente à la question et les résultats obtenus durant les phases précédentes,

- La constitution d'un « comité de concertation » en vue d'échanger avec les différents acteurs et chacun selon ses compétences, les approches requises à même de trouver des pistes de solutions au phénomène des marchands ambulants qui engendre d'autres problèmes,

- Examen de la question des « marchands ambulants » à Bab Lamrissa par la commission compétente de l'Arrondissement avec une présentation des résultats de la démarche REMESS et du rôle de chaque partie,

- Organisation d'une rencontre au niveau de la préfecture pour débattre de la question et creuser les pistes susceptibles d'amener à des solutions en se référant à des expériences menées dans d'autres

pays. L'expérience des Régies de Quartiers en France est peut être à «visiter».



- Préparation de l'organisation d'un atelier sur l'approche de Coaching suivi au niveau de la Commune Urbaine de Salé en vue de «gérer» le phénomène des marchands ambulants à l'occasion de la rencontre de CGLU qui se tient au Maroc en octobre 2013.

Réunion avec le 1er vice Président de l'Arrondissement Tabriquet

Une 2ème réunion s'est tenue, lundi 22 juillet 2013 de 12 h à 14 h, au siège de l'Arrondissement Tabriquet Salé en la présence du REMESS et ECB.

Le REMESS a fait une présentation sur l'avancement du projet d'accompagnement des marchands ambulants de la ville de Salé qui s'inscrit dans le cadre de la suite du projet Sanad de « plaidoyer en faveur des petits producteurs et travailleurs dans l'informel ». Le processus entamé par le REMESS dans le cadre du Coaching Territorial et du renforcement des capacités des coopératives de Salé. L'étape actuelle consiste en des rencontres avec des présidents d'Arrondissements qui sera suivi par une rencontre avec le Maire de la ville et le Gouverneur de la Préfecture de Salé. Une rencontre avec les acteurs concernés sera organisée afin de présenter la démarche et les résultats obtenus.

Il a été précisé que la démarche REMESS est préoccupée par deux dimensions :

- 1- le niveau organisationnel qui consiste à avoir comme interlocuteur des marchands ambulants organisés dans un Syndicat Professionnel, des Associations ou des Coopératives,
- 2- les espaces à dédier aux marchands ambulants à travers les quartiers de la ville.

Le REMESS a informé que deux associations ont été constituées au niveau de l'Arrondissement de Tabriquet et de l'Arrondissement de Bab Lamressa.

Le vice président de l'Arrondissement a informé qu'il existe sur le territoire de 24 sites de marchands ambulants répartis sur les 7 cercles. Il y a 3 marchés(dont 2 construits) qui sont dédiés aux marchands ambulants mais qui ne sont pas encore affectés.

Le Vice-président de l'Arrondissement a exprimé l'adhésion de la commune à la démarche du REMESS et a informé les présents de la décision prise par le conseil de l'Arrondissement dans sa session du 29 juin 2010 à propos des marchands ambulants. Les données et les documents afférents aux marchands seront mis à la disposition du REMESS.

Pour sa part, Echo communication a émis le souhait qu'à l'occasion de l'Académie des collectivités territoriales qui se tiendra au Maroc en octobre 2013, l'exemple de Salé soit présenté dans un atelier autogéré.

3- RESULTATS

A l'issue de la réunion, il a été convenu ce qui suit :

1- La constitution d'un comité REMESS-Arrondissement Tabriquet pour suivre la dynamique d'accompagnement de la question des marchands ambulants dans ses différentes étapes, Ce comité peut être élargi à d'autres acteurs institutionnel : ADS, ODCO et l'Université ;

2- L'intégration du REMESS dans le Comité de Concertation

Tabriquet qui regroupe les représentants de la Société Civile et qui réfléchit sur différentes thématiques ; femme, environnement, intégration par l'économique, jeunes...

3- La conception et organisation d'une rencontre sur les marchands ambulants en vue de débattre sur ce phénomène,

4- Le recensement des marchands ambulants au niveau de chacun des 24 sites répartis entre les 7 cercles relevant de l'Arrondissement ;

5- L'établissement d'une convention de partenariat entre le REMESS et l'Arrondissement de Tabriquet relative à l'accompagnement des marchands ambulants dans les différentes étapes en direction de leur organisation dans des cadres juridiques appropriés ;

6- La participation à l'Académie des collectivités territoriales qui sera organisée par la CGLU Afrique en octobre prochain.



2.4 Perspectives juin 2013 – décembre 2013.

Étant donnée que l'on est dans la 3ème étape du processus de coaching territorial, les actions à mettre en place peuvent être décrites comme suit:

Une réunion avec le président de l'arrondissement de Tabriquet au début juillet comme son homologue de Bab Lamrissa.

Validation du rapport de diagnostic sur l'état des marchands ambulants à Salé.

Rédiger une correspondance au Maire et Gouverneur de Salé pour la présentation du rapport de diagnostic et de l'état d'avancement de notre travail sur la question des marchands ambulants et ce, en mi juillet.

Ressortir un plan d'action à l'issue de la précédente rencontre afin de renforcer également le lien entre ce qu'on fait en CT et le projet INDH reconnaissant le besoin de structuration des marchands ambulants à Salé.

3- Fiche signalétique du site Settat- Béni Meskine



Localisation : Sud-Est de la province de Settat, à 50 Km de la ville de Settat. Elle dépend du cercle d'El Brouj

Superficie Totale : 120 km carré

- **Population totale** : 5606 habitants dont 2834 femmes.-
Population active : 1501 dont 78 femmes

Nombre de regroupements DOUARS (VILLAGES) : 7 dont
2 représentent 80 pour cent de la population

Routes Provinciales : 2

- **Réseau électrique** : les 2 grands douars (80 % de la population)

Settat est un milieu généralement rural dont le capital humain a certes des atouts à valoriser mais aussi des insuffisances ; de niveaux de maturation, de conscience et de compétences pour motiver et mobiliser ses hommes pour s'approprier le développement de leur territoire. Il s'agit de chercher à lever les blocages d'ordre cognitif et comportemental se rapportant à l'individu ou aux groupes d'individus pour participer au processus de recherche d'un développement local harmonieux.

Selon le diagnostic fait, cette zone regorge de richesses agricoles mais les populations ne s'approprient pas le développement de leur territoire, elles ne ressentent pas la responsabilité de le promouvoir.

Le coaching territorial dans cette zone a donc comme objectif l'investissement dans le capital humain afin de créer un partenariat de synergie et de concertation entre les divers acteurs locaux agissant sur le territoire pour prendre en main leur propre développement.

Diagnostic : du 3 novembre 2011 au 6 Avril 2012

- Etat des lieux des acteurs/structures degrés de stress (Observation comportement), entretiens, questionnaires, entretien informel, sociogramme/identification des acteurs clés et leaders.
- Nombre d'entretiens faits : 39 Acteurs/personnes ont été questionnés dont 12% sont des femmes.

- Communes touchées : Sidi Boumehdi, Dar Chafai, Labrrouj, Meskoura, Sidi Ahmed Lkhadir, Settat (ville)

Ateliers synergie (intervention en territoire) : 27 juin 2012

- Processus d'intervention CT adapté à la thématique du développement local au territoire de Béni Meskine.
- Posture coach expérimentée (modération, observation, création et/ou renforcement de synergie), mise en connexion (synergie)).

Interventions (en structures) 15 juillet 2012

L'intervention a ciblé l'association Ouled Achi pour le développement rural à Lbrouj et avait pour objectifs de :

Amener les membres du bureau de la structure à mieux s'organiser dans leurs réunions.

Accompagner les membres du bureau pour améliorer le travail de l'équipe



Amener les membres à une vision partagée de leur structure et de leur territoire

S'engager sur des pistes d'action de développement rural

Le sociogramme

Rapport d'interprétation

Il se dégage des interconnections un attachement parfois profond des acteurs de l'ESS à leur territoire. Mais celui-ci prend plus la forme du Douar chez les acteurs qui travaillent encore sur le terrain et celui de Beni Meskine chez les personnes ressources ou Ex CEFA ou institutionnels.

Le territoire passe dans la mémoire comme celui de la solidarité ou de pauvreté, et de sous-développement et rarement de conflits avec un seul cas de « souffrance » pénible. Pour l'avenir le terme amélioration est récurrent et la belle époque est pour un seul cas.

Seuls les Ex-CEFA ont participé aux PCD et ont fait des propositions dont il a été plus ou moins tenu compte.

Le rôle de la commune est apprécié différemment selon les acteurs et leur commune d'origine. Pour les Ex CEFA de la Commune de Sidi Boumehdi le président de la coopérative Attakadoum de la CR de Meskoura, les relations sont bonnes ; alors que pour l'association de la Commune de Dar Chafai, elles ne le sont pas. Ce qui explique que pour les premiers les problèmes sont d'ordre économique voire social alors que pour les seconds ils sont en premier lieu politiques. Il faut dire ici que le projet CEFA a marqué les esprits. D'une part les Ex CEFA qui regrettent que le Président de Sidi Boumehdi a cédé aux pressions des autorités pour favoriser l'ABM comme successeur de CEFA. A celle-ci ils reprochent son laxisme dans la gestion de la succession, et à l'ABM DH de ne pas avoir intégré les anciens CEFA

pour la continuité du projet. Cependant le président de la coopérative Attkadoum pense que CEFA n'a rien apporté et qu'il ignore jusqu'à l'existence de l'ABMDH.

Pour les 2 acteurs institutionnels le choix de l'ABM DH est logique, puisque c'est la seule association bien structurée et outillée dans la région pour pérenniser le projet CEFA.

La Priorité par rapport au travail de la commune qui se dégage chez la quasi-totalité est constituée par : les Infrastructures et particulièrement la confection des routes.

La conception du développement est surtout liée au développement humain.

Par rapport au ressenti, la totalité ont exprimé leur joie et leur fierté de participer (ce que confirme les traits de leur visage et surtout le sourire émis et / le hochement de la tête).

La triangulation de l'information a fait évoluer notre perception du territoire, des acteurs et par conséquent le sociogramme devient de plus en plus clair.

Pour les Ex CEFA, comme un bon cadre pour les jeunes fils d'agriculteurs. Beaucoup d'entre eux sont « des journaliers qui luttent pour la survie » selon un ex CEFA .Quelqu'un parmi ces jeunes, ajoute la même personne, lui aurait dit que « son souhait c'est d'être à zéro dirham ». Ce qui signifie la situation difficile et de précarité de ces jeunes de Sidi Boumehdi. Mais ces institutions de l'ESS restent bloquées par des problèmes liés à des procédures complexes pour l'héritage des parcelles individuelles, de financement et de comportements des présidents aggravés par le retrait de l'Etat. Ce dernier, comme le souligne un ex CEFA membre du CA de la coopérative Al Anbaria , reste flou par rapport à ces institutions et n'en parle pas dans le Plan Vert .

Toutefois, il nous apparaît suite à cette deuxième sortie, que le développement de Beni Meskine, n'est pas aussi hypothéqué que nous

l'avions cru au début. Ce territoire dispose de ressources naturelles et surtout d'une motivation élevée aussi bien chez les acteurs locaux que de l'ESS. L'existence de 8 coopératives de la Réforme agraire, la présence dans l'esprit des acteurs de l'expérience CEFA et les tensions suscitées, suite à ce projet, sont des éléments plutôt favorables qui peuvent être conjugués avec la formation qu'ils réclament et le coaching qu'ils demandent.

Témoignage /ressentis :

◆ J'ai senti avoir construit quelque chose ;

◆ J'ai constaté qu'au fur et à mesure du déroulement de l'intervention le degré de réactivité et de motivation des participants(es) augmentaient. Il me semble que le «processus» qui a permis cette construction est un modèle d'intervention en coaching territorial pour des petites associations de ce genre.

◆ Ensuite je me sens heureux et plein de joie pour avoir participé à cette «aventure »

◆ d'autant plus que quand j'ai posé la question : Qu'avez-vous ressenti et retenu? J'ai eu 2 réponses :

Ce qui m'est resté dans la tête c'est toi ;

C'est la première fois que je comprends comment une association fonctionne vraiment. Merci beaucoup ;

Enfin Le secrétaire général qui lance à la fin : Ça fait 7 ans que j'attendais ce moment !

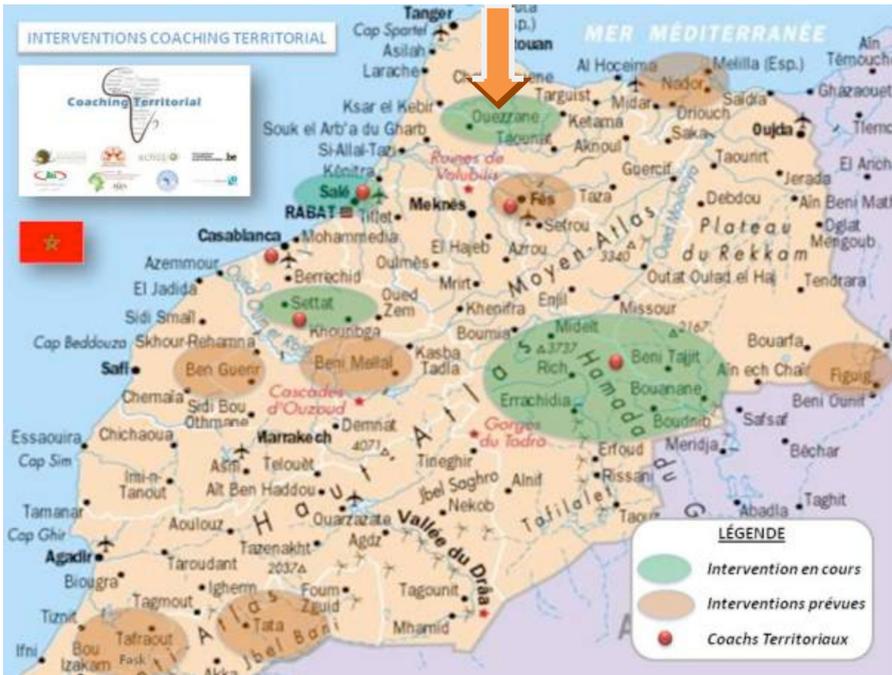
C'est la première fois qu'on élabore un plan d'action et on le respecte et ce, grâce à l'intervention.

Une autre association sur le territoire rencontre le même problème que nous avons vécu et la seule solution que l'on

peut lui apporter c'est une intervention en CT et n'on pas un appui ni financier ni technique.

La chose importante au niveau du territoire « Béni Meskine » c'est que le REMESS dispose actuellement sur place d'un agent de terrain et coach territorial en même temps et cela représente une opportunité pour ce site.

4- Fiche signalétique du site Ouazzane



Ouazzane est une ville qui se situe au nord-ouest du Maroc, dans le pré-Rif, au sud de l'oued Loukkous.

Elle est le chef-lieu de la province d'Ouazzane (région de Tanger-Tétouan), ce territoire est composé de 17 communes, une (1) urbaine et seize (16) rurales, six (6) communes font partie avant le découpage de 2010 de la province de Sidi Kacem, les dix (10) restantes dépendaient avant de la Province de Chaouen.

Elle compte 58 684 habitants. (en 2010)

Diagnostic : 5 au 7 septembre 2012

Etat des lieux des acteurs/structures degrés de stress (Observation comportement), entretiens, questionnaires, entretien informel, sociogramme/identification des acteurs clés et leaders.

- Nombre d'entretiens faits : 39 entretiens
- Communes touchées : Ain Baida, Zoumi, Brikcha, Asjen

Ateliers synergie (intervention en territoire) : 27 septembre 2012

En ce qui concerne le territoire d'Ouezzane, les acteurs locaux ne disposent pas de moyens et outils pour changer leurs comportements malgré leur conscience de son importance, le découpage administratif de 2010 a créé un problème d'identité et d'appartenance, la plupart des acteurs locaux (coopératives, union de coopératives et GIE) sont fortement attachés à la ville de Chaouen même s'ils sont séparés administrativement (« Chaouen est notre mère, pouvez-vous oublier votre mère ? » extrait de l'un des participants).

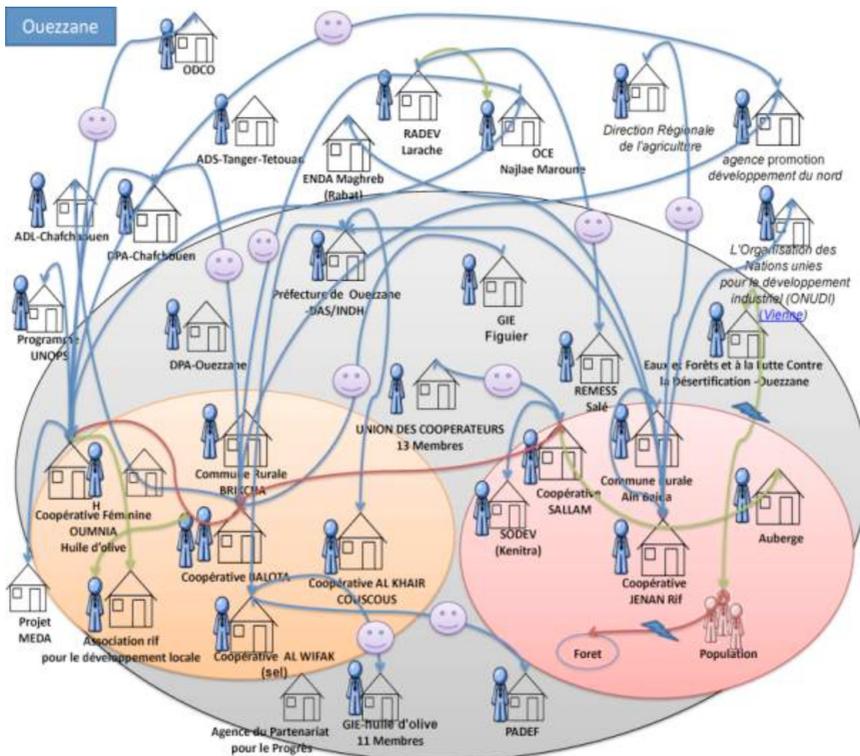
Cet amour peut être expliqué comme une sorte d'accompagnement d'une maman à son enfant tout au long de sa vie, et nous savons que les EESS ont un cycle de vie, la naissance, la croissance, le progrès et le vieillissement, la province de Chaouen à travers ses acteurs institutionnels a accompagné ces EESS depuis leurs naissances, la vraie épreuve actuellement lors de cette dichotomie et rupture c'est que ces dernières ont la capacité ou pas pour résister et assurer la survie sans maman? La réussite de cette phase pour ces EESS nécessite elle un accompagnateur ?

Ce découpage est source d'une diversité de cultures et automatiquement une diversité de comportements en plus que les EESS des communes qui dépendaient avant de la Province de Sidi Kacem se caractérisent par des déficiences à l'opposé des autres qui

font partie auparavant de la Province de Chaouen ce qui pose le problème d'homogénéité dans le même territoire. Par conséquent nous ne pouvons pas parler de la performance du territoire d'Ouezzane alors que ce dernier ne connaît même pas une dynamique et réactivité entre ses communes.

Ce qui nécessite un accompagnement des acteurs dans le territoire d'Ouezzane à partir de l'approche coaching territorial.

Le sociogramme :



Le rapport d'interprétation (voir atelier de synergie cidessus)

L'intervention de coaching territorial (CT) sur ce territoire/site était une étape importante dans le processus d'expérimentation de

l'approche CT, elle a permis à l'équipe de relever un ensemble de remarques/suggestions et idées pour bien mener le processus de modélisation et avancer sur les autres sites à savoir Bouanane et Salé.

Interventions (en structures) décembre 2012 et Janvier 2013

Ces interventions ont été sous forme de formation sur le développement personnel, développement local et création et gestion de coopératives ainsi que des visites d'échanges à deux coopératives primées lors de l'année internationale des coopérative 2012 en faveur des femmes brodeuses à Ouezzane, Lkser Lkbir et Larache.

Accompagnement des femmes brodeuses lors de la Réunion préparatoire pour la création de la coopérative Ahl Ouazzane le 14 février 2013 et assister à la création de la Coopérative Communautaire de Farraha.



5- Fiche signalétique du site Meknès-Tafilalet et des Oasis du Sud Est

- . Nombre de préfectures : 1
- . Nombre de provinces : 5
- Population Totale : 2,226 millions d'habitants
- Agée de moins de 15 ans (1) (2004) : 30,4%
- Taux d'urbanisation : 59,1%

- Taux d'activité : 45,9%
- Population selon le milieu de résidence (Année 2009 en milliers)

	Urbain	Rural	Ensemble
Effectif	1 315	911	2 226
% dans le total national	7,3	6,8	7,1

- La Réserve de la Biosphère des Oasis du Sud Marocain inclut les bassins versants du Drâa, du Ziz et du Guir, qui débordent de richesses inexploitées dans le cadre d'un tourisme solidaire qui a été le point d'intervention du coaching territorial à Bouanane.
- Pour la région Meknès- Tafilalet, l'intervention du coaching était sur l'insertion socioéconomique des femmes.

Diagnostic : du 12 au 16 Septembre 2012

- Etat des lieux des acteurs/structures degrés de stress (Observation comportement), entretiens, questionnaires, entretien



informel, sociogramme / identification des acteurs clés et leaders.

- Nombre d'entretiens : 49 acteurs/personnes questionnés
- Zones touchées : Midelt, Er-rachidia, Meknes, Bouanane

Ateliers synergie (1ère intervention en territoire) :

- Atelier AOUFOUS Province de RACHIDIA : Le Mercredi 03 Octobre 2012, nombre de participants 33 dont 13 femmes
- Atelier ER-RICH Province de MIDELT : Le Vendredi 05 Octobre 2012, nombre de participants 25 dont 16 femmes

C'est ainsi qu'à l'occasion de la tenue des ateliers traitant de l'insertion socioéconomique des femmes, nous avons constaté qu'il y a eu un échange immédiat des connaissances et des informations entre les différents participants. Une synergie a été déclenchée à cette occasion et les femmes se sont exprimées librement et clairement.

La méthode utilisée qui a consisté d'une part, à éviter les présentations classiques et les discours de présentation des uns et des autres et d'autre part, en donnant la parole directement aux participants autour d'un thème précis a permis à chacun d'exprimer son point de vue, ses échecs, ses réussites et surtout d'exprimer ses aspirations en matière de développement local.

C'est ainsi qu'une synergie a été créée à l'issue de ces rencontres entre les acteurs des entreprises de l'économie sociale et solidaire et avec les acteurs institutionnels présents. Tous les problèmes, les soucis, les incompréhensions ont été évoqués autour du thème de l'insertion socioéconomique des femmes.

Les femmes ont également exprimé qu'elles souhaiteraient être accompagnées dans ce qu'elles savent faire en vue d'améliorer les techniques de production et de gestion les projets qui leur sont proposés et même imposés (les financeurs-décideurs) sont différents de leur savoir-faire local. C'est dans ce sens que naît une résistance, souvent inconsciente, de participer à la capitalisation des investissements réalisés

dans le cadre de projets réfléchis en dehors de la participation effective des femmes qui ne se sentent pas impliquées. Le besoin des femmes en question peut se résumer et s'exprimer à travers la phrase suivante :

« ECOUTEZ-NOUS ET ACCOMPAGNEZ NOUS DANS NOS BESOINS ET PAS SELON VOS DESIRS ! »

2ème intervention à Bouanane

Suite à l'invitation du Président de la Commune rurale de Bouanane, le REMESS a participé à la première édition du festival des cultures «originaires du terroir» qui a eu lieu au siège de la commune du 8 au 11 novembre 2012.

L'équipe coaching a animé le 1er et le seul atelier programmé dans le cadre de ce festival sous la thématique «Quelle stratégie pour le développement du Tourisme Solidaire au bassin de 'Kir' » le jeudi 8 novembre 2012 au siège de la Commune rurale de Bouanane.

Cet atelier a connu la participation de 60 personnes dont 40% de femmes, différentes communes formant le bassin du Kir dont la commune de Bouanane l'organisateur du festival, le commune de Ain Chwater, Ain Chaire, Beni Djit, Boudnibe, Oued Naam et Gourrama, il a connu aussi une forte participation de la jeunesse locale (30%), des acteurs de la société civile, des coopératives et associations.



Le rapport d'interprétation :

Analyse de sociogramme/Bouanane

Le présent sociogramme présente les différentes interconnexions et relations sociales qui participent à rendre dynamique le territoire malgré sa grandeur, avec des composantes dispersés.

En se basant sur cette donnée, le rapprochement des relations entre les différents acteurs locaux du territoire est dû à son éparpillement et sa grandeur et à l'éloignement de l'acteur institutionnel du champ d'intervention, c'est-à-dire, la dialectique du centre et de la périphérie, signal suffisant et à titre d'information, la plus proche ville du centre de la commune rurale de Bouanane est à cent vingt quatre (124 km) de distance qui est le siège de la préfecture de Bouarfa, le reste des acteurs institutionnels sont concentrés à la ville d'Oujda, siège de la région qui est à 390 km de distance, l'indicateur de l'espace pose le problème de la synergie et de l'interaction entre deux acteurs séparés géographiquement, la distance est peut être considérée comme obstacle pour la synergie désirée, ce qui montre l'importance des relations interpersonnelles et leur rôle dans les relations institutionnelles.

L'éloignement géographique ne peut être un obstacle à la création de synergies et des renforcements parce que la proximité virtuelle réduit la distance et cela ne peut l'être que sur la base de la volonté et le désir exprimé.

Dans ce sens, la question qui se pose à travers la lecture du sociogramme est la suivante :

- De quoi avons-nous besoin pour réaliser le développement et la création d'une véritable synergie qui rendra le territoire plus actif, attractif et performant ?

L'«homme» est la réponse et le centre des besoins essentiels pour la création de la synergie, c'est aussi les compétences locales à travers leur localisation et leur réinstallation sur le territoire.

On peut énumérer les compétences locales qui peuvent contribuer au dynamisme, les relations interpersonnelles ont été révélées à partir de l'atelier de synergie/débat sur le tourisme solidaire dans le bassin de Kir lors du forum des cultures originaires de Bouanane.

Le débat était aussi un générateur d'idées et de suggestions dont le territoire a besoin afin qu'il soit plus efficace.

Résultats (Plan d'action) :

2ème Intervention CT Bouanane

Le 31 janvier 2013/commune rurale de Bouanane de 10h à 13h30

Equipe	Nom et prénom	Fonction
Coachs	Abdesselam El Mouket	Coordinateur de projets
	Karim EL KADDOURI	Coordinateur de projets

Déroulement :

Règles de vie collective :

- 1- Le respect des horaires ;
- 2- Le respect mutuel des uns et des autres ;
- 3- Mettre les téléphones portables en mode silence ou vibreur ;
- 4- La participation et l'écoute active ;
- 5- Évitez les discussions bilatérales.

Le groupe a arrêté la durée de l'intervention/réunion (jusqu'à 13h30), suivi par la désignation de deux rapporteurs à savoir (Aouatif et Rachida).

Problèmes rencontrés lors de la 1ère intervention au 28 janvier 2013 :

- 1 - Non échange des GSM entre membre du comité ;
- 2 - Communication et contact perdu entre le comité, le président de la commune et le directeur du festival ;
- 3 - Préparatifs réalisés dans 3 jours de la 2ème intervention (31 janvier 2013) ;
- 4 - Colloque prévu sur les potentialités de la région non fait.

Brainstorming sur le rôle du comité :

- 1 - Proposer des projets de développement - la répartition du débat/concertation/ au niveau local ;
- 2 - La coordination entre les acteurs locaux ;
- 3 - Faire un diagnostic du Bassin de Kir (sur le tourisme solidaire) ;
- 4 - Fixez des objectifs (projets - déterminer les caractéristiques de la région) ;
- 5 - Développement d'un partenariat tourisme ;
- 6 - Activer les perceptions statiques (TS) ;
- 7 - Définition de l'objet (TS) institutions ;
- 8 - Mise en place des zones touristiques.

Elaboration de programme de réunions de travail et de concertation entre les membres du comité :

- 1 - Diagnostic territorial sur la thématique (TS) au bassin de Kir ;
- 2 - Recherche de financement et de partenariat ;
- 3 - Désignation d'un comité de communication/information ;
- 4 - Visites terrain au territoire (bassin de kir) ;
- 5 - Intégration du Bassin de Kir au niveau du Guide Touristique ;

- 6- Recherche documentaire/rédaction (potentialités du territoire en matière TS) ;
- 7- Changement de comportement des populations locales en ce qui concerne le TS ;
- 8- Promotion du tourisme médicale ;
- 9- Comité d'organisation (fixation des futur RDV entre les membres du comité) ;
- 10- Identification du cadre général ;
- 11- L'encadrement et la formation ;
- 12- Mise en place d'une stratégie de travail ;
- 13- La recherche des partenariats ;
- 14- Elargissement du comité pour couvrir l'ensemble des associations/Ksour du Bassin de Kir ;
- 15- La sensibilisation et la mobilisation des acteurs locaux ;
- 16- Intégration des idées du comité au niveau du plan communal de développement des communes du Bassin de Kir (BK) ;
- 17- Création d'une association de TS.

Plan d'actions /travail :

Quoi (l'activité)	Où (lieu de la MOA1)	Quant (date de MOA)	Le responsable sur la	Comment (la MOA)	Livrables
Réunion d'échange/préparatoire	Siège de la commune	Dimanche 3 février 13 à 10h30	M Jaouad ELAFOUI (comité TS)	élaboration de la vision	Compte rendu de la réunion
Réunion d'élaboration de la vision globale	Siège de la commune	Fin février 2013	Comité TS	Elaboration des objectifs et activités	La vision globale du TS au niveau du BK

Diagnostic du BK en matière de TS (FFOM)/ visite d'investigation/ recherche	Siège de la commune / Bassin de Kir	Fin Mars 2013	Comité TS	Recherche documentaire/focus group...	Document-rapport visite/ rapport diagnostic
Journée d'étude/ choix du cadre juridique idoine de travail du comité	Siège de la commune	Avril	Comité TS	Recherche documentaire/focus group...	Document-rapport visite/ rapport diagnostic
Evaluation du travail du comité TS	Siège de la commune	1ère semaine du mois de mai 2013	Comité TS	Présentation des résultats	Rapport Final

Photos de l'intervention :



< Intervention online



Photo de groupe à la fin de la rencontre/intervention

Grâce à l'intervention en coaching territorial au niveau du territoire de Bouanane, un ensemble de résultats ont été réalisés à savoir :

1- Le renforcement de la synergie entre les acteurs du territoire sur la thématique du Tourisme Solidaire qui est un point d'entrée a pour le développement territorial du Bassin de Kir ;

2- La création d'un espace de dialogue et de concertation entre les acteurs pour la production des idées innovantes, la participation à l'élaboration d'un discours fédéré sur le TS ainsi sur la manière de mise en place des activités en la matière ;

3- La création d'un comité local de concertation sur le TS qui regroupe 24 jeunes dont 50% de sexe féminin et qui a pour objectif la réalisation d'un diagnostic participatif...(voir plan d'action) ;

Sur la base de cette dynamique qu'a connue le territoire, le fond de développement rural (FDER) a offert une subvention de deux million de dirhams (2.000.000,00 dhs) selon le témoignage du Président de la commune rurale de Bouanane, M. Abdellah HADDIOUI. Ce qui représente une opportunité importante pour le comité local de concertation CLC sur le TS pour le financement des projets qui seront élaborés par l'entité juridique qui va être créée par le CLC.

L'ensemble de ses résultats représente un indicateur de changement de comportement traduit par le passage de la réflexion vers l'action. Les acteurs locaux (membres du comité) se sont appropriés les projets de développement liés au TS et devenus plus responsables.

Cela va avoir un effet positif sur, la carte des interconnexions sociales au niveau du territoire par le renforcement des relations entre les différents acteurs et sur sa composition sous forme de partenariat, coopération, convention et concertation....

Dialogue structuré avec le Président de la commune rurale de Bouanane :

Des réunions ont été réalisées avec le Président de la Commune rurale de Bouanane afin d'accompagner le changement sur, son territoire en ce qui concerne le Tourisme Solidaire à savoir :

- 1- La 1ère réunion en fin du festival des cultures originaire/ lors de l'animation du 1er et seul Atelier programmé dans le cadre de ce festival sous la thématique «Quelle stratégie pour le développement du Tourisme Solidaire au bassin de 'Kir' » le jeudi 8 novembre 2012 au siège de la commune rurale de Bouanane.
- 2- Réunion en marge des préparatifs de la 6ème édition Africités à Dakar le mercredi 21 novembre 2012;
- 3- Réunion en marge de l'AGO du REMESS à Agdal-Rabat le samedi 8 juin 2013 ;
 - Le REMESS a communiqué le rapport de l'Atelier de Synergie de la 1ère intervention en CT sur le TS avec les résultats et les perspectives dont la création d'un comité local de concertation CLC/TS et la fixation d'une date pour une deuxième intervention le 31 janvier 2013 ;
 - La tenue de l'atelier « 2ème intervention en CT » sur le TS et l'élaboration d'un plan d'action par le CLC/TS en la présence des coachs territoriaux du REMESS ;
 - La fixation d'une date pour une dernière visite d'accompagnement sur le territoire le mois d'août 2013 en concertation avec le Président de la commune rurale de Bouanane et les membres du CLC/TS.

6- L'expérience du coaching territorial reconnue en Afrique !

L'expérience de coaching territorial réalisée au Maroc par le REMESS et l'ONG Echo communication, nous a semblé suffisamment intéressante pour justifier la tenue d'un atelier de partage et d'échanges. Il est tout à fait probable que d'autres approches ont été mises en œuvre ailleurs en Afrique dans la même logique.

Au Maroc, il a été permis de constater que l'utilisation de cette approche fait gagner du temps dans la réalisation des OMD, en particulier par la possibilité offerte de remettre l'humain au centre du développement « le développement humain par la population et pour la population».

L'Afrique voit son développement s'accélérer, et les défis et enjeux de plus en plus importants :

- les évolutions socio-économiques et institutionnelles, les très forts mouvements d'urbanisation amenant un changement d'échelle des villes et de leurs rôles
- les nouvelles données économiques entraînées par l'accélération de la mondialisation (changement du type de croissance, de sa répartition...) dont les conjugaisons amènent la mise en place de nouvelles organisations
- les changements d'interventions des bailleurs de fond (logique projet et logique d'appui budgétaire)

Pour répondre à ces défis, l'Afrique peut s'appuyer sur la richesse et l'immense réservoir d'initiatives, d'innovations que recèlent les populations et les acteurs de la société civile.

Le développement des territoires et le gouvernement local passent de plus en plus par une mobilisation de toutes les ressources humaines pour résoudre les problèmes qui se posent et répondre aux enjeux auxquels ces territoires sont confrontés. A cette fin, le coaching territorial est un processus de plus en plus indispensable pour stimuler une démarche de développement territorial par ses démarches spécifiques, dans un esprit de bonne gouvernance locale.

Nous pensons pouvoir contribuer à ce processus de changement/évolution des comportements à travers la diffusion des expériences de coaching territorial à travers toutes les régions du Maroc et en Afrique. Au cours d'Africités à Dakar en décembre 2012, de nombreux participants à l'Atelier sur le Coaching Territorial nous ont demandé de venir développer cette démarche avec eux, dans leurs villes, leurs régions, leurs territoires.

Une session spéciale a été dédiée pour échanger notre expérience à l'occasion de la 6ème édition du sommet Africités tenue du 4 au 8 décembre 2012 à Dakar dont l'intitulé est « Le coaching territorial au service de la gouvernance locale ».

Les principales recommandations issues de cet atelier ont été comme suit :

Intégrer la démarche de coaching territorial dans les outils de management territorial des collectivités locales ;

Favoriser l'émergence de coachs territoriaux, par exemple dans une collectivité régionale qui souhaiterait mettre en place un pôle de coachs territoriaux auquel les collectivités locales de cette région pourraient faire appel ;

Développer la formation de coachs territoriaux, comme la formation des décideurs des collectivités locales à l'utilisation de cette démarche. Dans cet esprit, soutenir la création d'un centre d'excellence, centre de ressources en coaching territorial, en lien avec l'académie africaine des collectivités locales;

Mettre en place un programme pilote avec des villes et régions d'Afrique, et mettre en place un réseau des CL qui préconiseraient cette démarche..

C'est la première fois en Afrique que la question du lien entre les comportements individuels/collectifs et les actions de développement local sont abordés de cette manière. Le Maroc se veut dans ce sens être un pays de référence dans ce domaine. La démarche pilote aboutira au lancement d'une dynamique de développement au Maroc, elle pourra être transposée à de nombreux territoires africains en minimisant les biais méthodologiques liés au contexte de richesse naturelle locale.



Annexe I

COACHING TERRITORIAL

GUIDE METHODOLOGIQUE POUR LA REALISATION D'UN SOCIOGRAMME TERRITORIAL

DEFINITION



Le sociogramme territorial est la cartographie des relations entre les acteurs du territoire et leur qualification. Il est établi soit par rapport à une thématique donnée, soit pour la problématique du développement du territoire dans son ensemble et/ou des dynamiques des acteurs par rapport à une thématique.

Le sociogramme territorial permet d'identifier :

- les organisations et leurs niveaux d'interconnexions,
- les leaders et leurs niveaux interrelationnels avec les autres leaders et/ou organisation,
- les compétences, le savoir et le savoir-faire existants dans le territoire

Le sociogramme territorial se compose de la cartographie des relations et de son rapport d'interprétation.

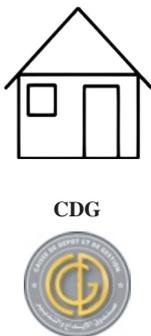
METHODE

L'utilisation du logiciel Microsoft Powerpoint est le plus pratique pour réaliser et présenter un Sociogramme Territorial.

Il permet également le partage avec les autres Coachs en utilisant les mêmes règles de base pour une meilleure lecture et compréhension mutuelle.

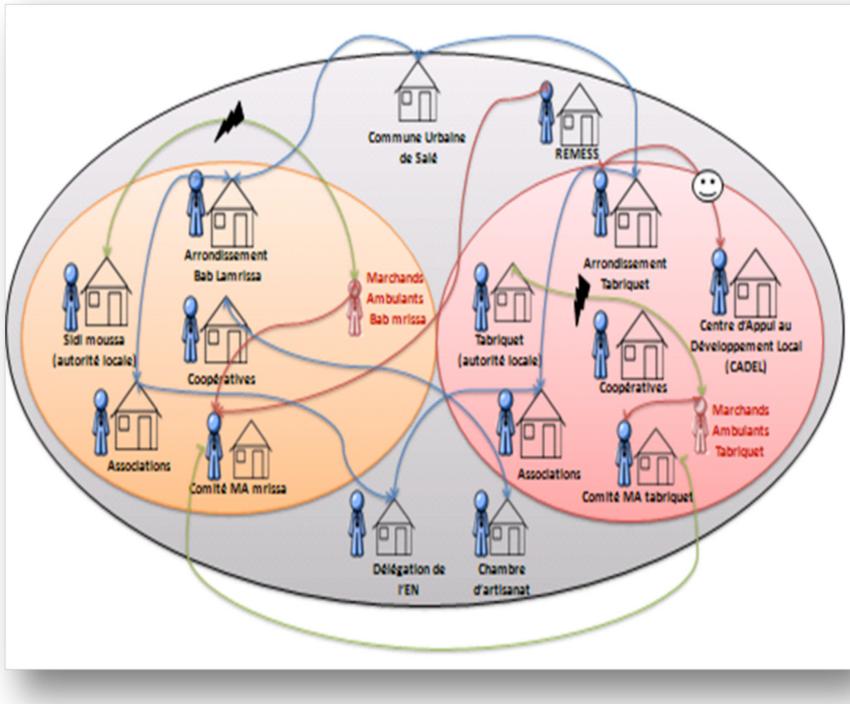
Le Centre d'Excellence travaille sur un logiciel spécifique. Il sera disponible dans quelques mois à partir du portail web sur site officiel Coaching Territorial.

LEGENDE DE BASE

symbole	Titre	Description / Exemples	Amélioration	Symbole amélioré
	structures	Associations, Communes, Coopératives, Administrations, ONG, Agence, Autorité Locale, Wilaya, Services Extérieurs, Centres, Fédérations...	Il est possible d'ajouter le logo et/ou le sigle en dessous de la maison pour une lecture plus facile et plus rapide du sociogramme	
	leaders	Président, Secrétaire Général, Directeur, Chef de projet, Consultant, Chef de Service, Elu, Responsable, Professeur...	Il est possible d'ajouter le nom et/ou prénom en dessous du personnage pour une lecture plus facile et plus rapide du sociogramme	 Brahim

	<p>Délimitation du territoire</p>	<p>Douar, Quartier, Commune, Ville, Région, District, Province, Arrondissement...</p>		
	<p>Liens inter structurels</p>	<p>Indicateurs : Convention de partenariat, Contrat, Fédération, Réseaux, Comité de pilotage, tutelle...</p>		
	<p>Liens entre leaders</p>	<p>Indicateurs : groupe de travail, équipe projet, comité, club, organigramme...</p>		
	<p>Liens leader / structure</p>	<p>Indicateurs : Membre du CA, AG, Groupe de travail, consultant...</p>		
	<p>Relation bonne</p>	<p>Indicateurs : lors des entretiens préalables vous interprétez les relations au travers les témoignages et par regroupement vous obtenez une perception de la relation.</p>		
	<p>Relation conflictuelle</p>	<p>Indicateurs : lors des entretiens préalables vous interprétez les relations au travers les témoignages et par regroupement vous obtenez une perception de la relation.</p>		

MODELE DE BASE D'UN SOCIOGRAMME TERRITORIAL



IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES, SAVOIR FAIRE DU TERRITOIRE GRÂCE AU SOCIOGRAMME TERRITORIAL

Pour affiner la description du territoire grâce au Sociogramme Territorial, vous devez réaliser une petite fiche pour chaque leader et chaque structure identifiée sur le Sociogramme Territorial.

Chaque fiche peut se situer dans de nouvelles diapositives sur PowerPoint. Il suffira ensuite de faire des liens hypertextes pour la présentation.

Lorsque l'on clique sur le personnage alors il y a une fiche descriptive qui apparaît et la même chose pour la structure.

MODELE DE BASE DES FICHES DESCRIPTIVES DES LEADERS DU SOCIOGRAMME TERRITORIAL



Mr Mostapha Aloui – Président de la Commune rurale de Sidi Chara
Homme – 45 ans Mariés deux enfants

 Lien structures :
Commune de Sidi Chara
Administrateur à l'ABMDH
...

 Projets portés:
??? (en cours? Aboutis?)
...

 Lien avec les leaders:
MR ??? – chef de projet ADSS

 Associé au projet:
???

 Compétences:
Agriculteur / Etude à Université dans
le Dév, Local
Visionnaire ...

 Coordonnées :
Ville : Sidi Chara
GSM
Email

 Territoires:
Sidi Chara
Béni meskine

24/06/2013

MODELE DE BASE DES FICHES DESCRIPTIVES DES STRUCTURES DU SOCIOGRAMME TERRITORIAL



Agence de Développement – Section Régionale

 Lien structures :
EN
Commune de Sidi Chara
Commune d'EiBouj
...

 Projets portés:
??? (en cours? Aboutis?)
...

 Lien avec les leaders:
Président de la Commune de ???
Mr le responsable de Settatt

 Associé au projet:
???

 Compétences:
Coopération décentralisé,
Accompagnement AGR
Etude des PCD ...

 Coordonnées :
Ville : Settatt
GSM
Email

 Territoires:
16 Communes
Béni meskine

24/06/2013

INTERPRETATION DU SOCIOGRAMME TERRITORIAL

Il s'agit d'un rapport écrit qui interprète le dessin du Sociogramme territorial. Il permet de faire ressortir les éléments les plus importants. Seul les Coachs Territoriaux Accrédités sont autorisés à réaliser des interprétations de Sociogramme Territorial.

Exemple d'interprétation :

Nous voyons sur le Sociogramme Territorial de Salé, les deux arrondissements de chaque côté. Les Collectivités Locales et les Autorités ont de bonnes relations avec la Société Civile en général mais ont des conflits avec les Marchands Ambulants. On remarque également que l'Entraide Nationale joue un rôle de catalyseur des dynamiques locales en regroupant beaucoup de synergie locale (beaucoup de flèches en direction de l'EN). Les Coopératives du premier arrondissement réalisent des activités sans faire de liens avec les autres acteurs et les autres structures du territoire....

Quelques éléments de repères :

1. Chaque flèche doit être liée à une structure ou un acteur (le point change de couleur et passe en rouge lorsque les éléments sont liés). Ceci permet de déplacer les structures sans devoir reconnecter les flèches sur PowerPoint.

CONNEXION	
 <p style="text-align: center;">Chambre du commerce d'industrie et des services</p>	 <p style="text-align: center;">Chambre du commerce d'industrie et des services</p>
OK	A REVOIR

Liens leader/structure (vert)



OK

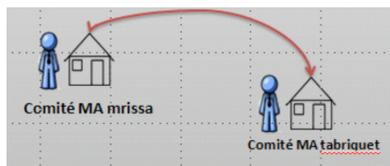


NON CONFORME

Liens entre acteurs (rouge)



OK



NON CONFORME

Liens inter structurels (bleue)



OK



NON CONFORME

3. Taille des structures et des personnages : il ne faut pas faire de différence dans les tailles. Uniformiser toutes les tailles.

TAILLE UNIFORME	
OK	NON CONFORME

Annexe II

Glossaire

TERRITOIRE :

Le territoire est un espace géographique qualifié par une appartenance juridique et relié à la gouvernance des territoires infra nationaux : Quartier ; Commune ; Douar ; Ville ; District ; Province ; Région.

COACHING

Le coaching permet de réaliser un accompagnement professionnel. On parle aussi d'accompagnement opérationnel ou encore d'accompagnement personnel au changement.

COACH

C'est une personne qui a suivi une formation de Coaching et est qualifié pour utiliser les techniques de Coaching.

Le coach peut utiliser des techniques telles que la PNL, l'ANC, les technique de Médiation, l'Analyse transactionnelle ou la Gestalt-thérapie...

SOCIOGRAMME

Un sociogramme est un diagramme des liens sociaux qu'une personne possède. Les critères qui servent à établir un tel diagramme sont divers : relations personnelles, relations professionnelles, canaux de communication, etc.

Cet outil permet d'objectiver la dynamique du groupe

SYNERGIE

La synergie reflète communément un phénomène par lequel plusieurs acteurs, facteurs ou influences agissant ensemble créent un effet plus grand que la somme des effets attendus s'ils avaient opéré indépendamment, ou créent un effet que chacun d'entre eux n'aurait pas pu obtenir en agissant isolément.

ATELIER SYNERGIE

Il s'agit d'ateliers qui regroupent les acteurs locaux concernés par la thématique soulevé et/ou la problématique abordée. Généralement les bénéficiaires (même non organisés) sont également invités. Les participants à ces ateliers ont été identifiés grâce au sociogramme territorial. Le but de ces ateliers est de faire en sorte que les acteurs se connaissent, s'écoutent, se respectent et dialoguent ensemble de manière constructive. Le déroulement de ces ateliers suit un protocole adapté (règles de vie, écoute mutuel, posture coach...) permettant de générer ces synergies.

COACHING TERRITORIAL

Il 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 du territoire.

L'exercice de CT donne la priorité à la dimension humaine des processus de changement pour inscrire leur résultat positif dans la durée.

LA DEMARCHE DU CT

Le Coaching Territorial est un processus d'intervention en vue de l'identification, l'accompagnement et la valorisation des potentialités humaines organisées pour stimuler une dynamique de changement pour le développement durable du territoire et sa meilleure performance. Il a pour but ultime de produire des changements de comportements propres à accélérer l'appropriation (ownership) et la

responsabilisation (empowerment) des acteurs locaux vis-à-vis de la définition et de la mise en œuvre de leurs projets de développement.

SOCIOGRAMME TERRITORIAL

Le sociogramme territorial est la cartographie de l'état des dynamiques des acteurs par rapport à une thématique.

Le sociogramme territorial est le tableau de bord du diagnostic de la situation pour le coach territorial afin de l'aider à :

- Identifier les organisations et leurs niveaux d'interconnexions,
- Identifier les leaders et leurs niveaux interrelationnels avec les autres leaders et/ou organisation,
- Identifier les compétences, le savoir et le savoir-faire existants dans le territoire

Un rapport d'interprétation est toujours joint au Sociogramme Territorial.

DIALOGUE STRUCTURÉ

Le dialogue structuré est la seconde étape après l'atelier synergie. Il s'agit de structurer le dialogue entre les acteurs et la Collectivité Territoriale. C'est-à-dire fixer le cadre et les règles du jeu du dialogue et donc des engagements de chaque partie.

PROTOCOLE D'ENTENTE

Il s'agit d'un document co-signé par la collectivité territoriale et les acteurs concernés définissant, explicitant le cadre, les règles du jeu, et les objectifs du processus permettant d'aboutir au plan d'action concerté.

PLAN D'ACTION CONCERTÉ

L'élaboration du plan d'action est un exercice de planification inspirée de la planification stratégique. Un plan d'action concerté pose la question de l'opérationnalisation: comment y arriver ensemble ?

CENTRE D'EXCELLENCE

Le Centre d'excellence en Coaching Territorial a pour but de promouvoir à l'échelle régionale, nationale et internationale les concepts et la recherche interdisciplinaire autour de la démarche de Coaching Territorial. Promouvoir des certifications et labellisation reconnues à l'échelle internationale.

HOTLINE Coaching Territorial

L'objectif est de proposer une assistance technique permanente aux acteurs locaux et aux Collectivités Territoriales.

Il s'agit d'offrir une solution opérationnelle aux acteurs locaux pour qu'il puissent poser toutes les questions, soulever des problèmes, idées... liées aux interventions en cours dans leurs propres territoires.

L'objectif est d'offrir un filet de sécurité et une forme d'évaluation aux coachs territoriaux pour qu'ils soient alertés à temps et de façon spécifique sur les problèmes rencontrés sur le terrain par leurs propres actions.

Cadrée au sein du Centre d'Excellence cette ligne d'appel est proposée dans un cadre strict rappelé par le coach territorial à chaque appel.

DYNAMIQUE HUMAINE DU TERRITOIRE

Parler de dynamique humaine des territoires, c'est vouloir comprendre comment chaque communauté humaine utilise ses ressources naturelles ou humaines pour créer son propre dynamisme. Au lieu de considérer prioritairement les facteurs exogènes à cette communauté humaine, on s'intéresse aux facteurs endogènes. En particulier, dans les situations de crise, on s'intéresse à la résilience de ces communautés humaines, c'est-à-dire à leur capacité à rebondir et à rechercher de nouveaux moteurs de développement. La capacité de ces territoires à rebondir dépend dans une large mesure de l'existence sur place d'élites locales associant leur destin à celui de la communauté

dans laquelle ils sont enracinés.

Au fur et à mesure que se développe une économie de la connaissance, fondée sur la mobilisation ou la combinaison de savoirs et de savoirs faire plutôt que sur la valorisation de facteurs physiques de production, la compétitivité des territoires dans l'attraction de capitaux et d'entreprises ou la capacité endogène de ces territoires à faire naître des activités d'avenir reprend une place prééminente.

Ces évolutions appellent un renouvellement profond des disciplines permettant d'aborder ces phénomènes – économie urbaine, sociologie urbaine, étude des réseaux -, une approche nouvelle du croisement entre territoires et filières globales de production dans lesquelles ils sont insérés, le renouveau de monographies permettant de comprendre comment les différents acteurs de développement se combinent, se renforcent ou se neutralisent à l'échelle de chaque territoire.

Annexe III

Conférence Régionale du BIT

**«La réponse de l'Afrique à la crise à travers l'économie sociale»
Johannesburg, 19-21 octobre 2009**

PLAN D'ACTION

**POUR LA PROMOTION DES ENTREPRISES ET
ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE EN
AFRIQUE**

PREAMBULE

Nous, les participants à la conférence « La réponse de l'Afrique à la crise à travers l'économie sociale » (Johannesburg, du 19 au 21 octobre 2009)

1. Nous accordant sur la définition de l'économie sociale suivante:
“ L'économie sociale est un concept qui désigne des entreprises et organisations, en particulier les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations et les entreprises sociales, qui ont comme spécificité de produire des biens, des services et du savoir tout en poursuivant à la fois des objectifs économiques et sociaux, et de promotion de la solidarité”
2. Reconnaisant l'importance du rôle de l'économie sociale et de ses entreprises et organisations dans la société Africaine, ainsi que leurs contributions en réponse à la crise multidimensionnelle qui affecte les pays africains et leurs populations, y compris les travailleurs de l'économie informelle et des zones rurales;
3. Reconnaisant de plus, l'extraordinaire diversité de l'économie sociale et la spécificité de chacune de ses composantes, à savoir les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations et les entreprises sociales;

4. Rappelant les efforts des gouvernements africains et des organisations régionales pour la création d'un environnement favorable aux entreprises et organisations de l'économie sociale, ainsi que les objectifs de la Déclaration et du Plan d'Action adoptée par le Sommet extraordinaire de l'Union Africaine sur l'Emploi et la lutte contre la Pauvreté (3-9 septembre 2004 – Ouagadougou, Burkina Faso);
5. Reconnaisant la congruence des objectifs de l'économie sociale en Afrique avec les normes et documents pertinents de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à savoir:
 - Surmonter la crise: Un Pacte mondial pour l'emploi (Conférence internationale du Travail, 2009); La réunion préparatoire d'experts en vue du 1er Colloque africain sur le travail décent (Addis Abeba, février 2009);
 - La Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable (2008); L'agenda du travail décent pour l'Afrique: 2007-2015;
 - La Recommandation 193 sur la promotion des coopératives (2002);
 - Le recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail (2001);
 - Les résultats et les conclusions des récentes discussions de la Conférence internationale du Travail (CIT) concernant l'économie informelle¹, les entreprises «soutenables»²,

¹ Résolution concernant le travail décent et l'économie informelle (90ème Session de la CIT, 2002).

² Conclusions concernant la promotion des entreprises durables (96ème Session de la CIT, 2007).

l'emploi des jeunes³, l'emploi rural⁴, la sécurité sociale⁵ et de l'égalité entre hommes et femmes⁶;

La Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (1998).

6. Etant convaincus que l'économie sociale fournit des trajectoires de développement complémentaires qui rassemblent de manière cohérente les préoccupations relatives à la pérennité économique, la justice sociale, l'équilibre écologique, la stabilité politique, la résolution de conflits et à l'égalité entre hommes et femmes;
7. Etant conscients de la nécessité de promouvoir de manière cohérente et intégrée: des coopératives et autres entreprises et organisations de l'économie sociale; ainsi que l'accès à un travail décent et à ses quatre piliers, à savoir: les principes et droits fondamentaux au travail, la création d'emplois décents pour les femmes et les hommes, la protection sociale pour toutes et tous, et enfin, le tripartisme et le dialogue social;
8. Prenant connaissance de la résilience⁷ de la plupart des entreprises et organisations de l'économie sociale en temps de crise en général, et plus spécifiquement dans le contexte de l'actuelle crise économique, financière, de l'emploi et sociale;
9. Reconnaisant la contribution des entreprises et organisations de l'économie sociale à répondre aux besoins et aspirations des femmes et des hommes, à contribuer à l'agenda du travail décent, à répondre à la crise alimentaire, à la pandémie du VIH/

3 Résolution concernant l'emploi des jeunes (93ème Session de la CIT, 2005).

4 Résolution concernant la promotion de l'emploi rural pour la réduction de la pauvreté (97ème Session de la CIT, 2008).

5 Rapport de la Commission de la sécurité sociale (89ème Session de la CIT, 2001).

6 Rapport de la Commission de l'égalité (98ème Session de la CIT, 2009).

7 La résilience se réfère à la capacité à résister et à réagir rapidement à des chocs et des perturbations.

SIDA et aux défis environnementaux, ainsi qu'à améliorer la possibilité d'expression et de représentation;

10. Reconnaisant la nécessité de construire et de développer des liens entre les acteurs de l'économie sociale et les autres acteurs privés et publics, ainsi qu'avec les organisations d'employeurs et de travailleurs;
11. Insistant sur le fait que la promotion des entreprises et organisations de l'économie sociale ne devrait pas décharger les gouvernements de leurs responsabilités à assurer les besoins de base;
12. Notant le statut particulier des coopératives et de leur organisation représentative au niveau mondial, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), dans la constitution de l'OIT, réaffirmé par la Recommandation 193 et par le protocole d'entente signé entre l'OIT et l'ACI en 2003.

Avons adopté le Plan d'Action suivant pour la promotion des entreprises et organisations de l'économie sociale en Afrique, et appelons à sa mise en œuvre et à sa révision périodique.

PLAN D'ACTION

POUR LA PROMOTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE EN AFRIQUE

1. Objectif stratégique n°1: Au niveau mondial

Un accroissement de la reconnaissance des entreprises et organisations de l'économie sociale et une augmentation des partenariats avec les entreprises et organisations de l'économie sociale

1.1. Domaines de travail du Bureau international du Travail (BIT)

1.1.1. Suggérer que le Conseil d'Administration considère une discussion sur la contribution des entreprises et organisations de l'économie sociale au niveau de l'Agenda pour le travail décent, à l'occasion de la Conférence internationale du Travail ;

1.1.2. Accroître la capacité du BIT à promouvoir les entreprises et organisations de l'économie sociale, et accroître la capacité du BIT à fournir des services adéquats à leurs mandants;

1.1.3. Promouvoir le rôle des entreprises et organisations de l'économie sociale au cours d'événements internationaux et régionaux du BIT (colloques sur le travail décent, ateliers tripartites, conférences régionales, etc.).

1.2. Domaines de travail des autres parties prenantes à l'économie sociale

1.2.1. Construire des partenariats entre les parties prenantes à l'économie sociale du Nord et du Sud, ainsi que des partenariats Sud-Sud;

1.2.2. Mettre en relation les réseaux africains de l'économie sociale avec ceux d'autres régions.

2. Objectif stratégique n°2 : Au niveau régional

Accroître le savoir sur la promotion des entreprises et organisations de l'économie sociale et le renforcement des réseaux africains de l'économie sociale.

Domaine de travail du BIT :

2.1. Accroître la capacité des mandants de l'OIT et des autres principales parties prenantes afin de promouvoir les entreprises et organisations de l'économie sociale;

2.2. Mobiliser les ressources dans le but de définir un programme sur l'économie sociale pour l'Afrique. Ce programme peut notamment inclure:

i. La mise en place d'un observatoire régional dédié à la promotion des entreprises et organisations de l'économie sociale en Afrique qui fournirait des statistiques et comprendrait une base de données d'experts, des légalisations pertinentes, des politiques, des outils, des travaux de recherche, des réseaux, des bonnes pratiques, etc. en utilisant des plateformes régionales et sous-régionales ;

ii. Le soutien à des échanges d'expériences et de bonnes pratiques en Afrique et au-delà entre les mandants de l'OIT, les parties prenantes à l'économie sociale, les décideurs politiques et les partenaires de développement, les échanges d'expériences et de bonnes pratiques en Afrique et au-delà;

- iii. Le soutien à la création ou au renforcement de l'existence de réseaux panafricains de promoteurs de l'économie sociale, en s'appuyant sur des plateformes nationales de coordination, de défense et de dialogue, et en s'appuyant sur d'autres réseaux nationaux existants, notamment à travers des conférences régionales régulières;
- iv. L'identification des principaux acteurs et promoteurs de l'économie sociale en Afrique et la création d'un réseau d'expertise dans le domaine de la promotion des entreprises et organisations de l'économie sociale. Créé pour les acteurs, promoteurs et décideurs politiques de l'économie sociale, ce réseau aurait pour objectif de collecter et de partager des expériences et des bonnes pratiques à travers la région et au-delà.

3. Objectif stratégique n°3 : Au niveau national

Définir un environnement politique, légal et institutionnel favorable aux entreprises et organisations de l'économie sociale; ainsi que renforcer et promouvoir les structures de l'économie sociale au niveau national.

Domaines de travail du BIT:

- 3.1. Soutenir le développement de plateformes nationales de coordination, de défense et de dialogue parmi les mandants de l'OIT, les entreprises et organisations de l'économie sociale, les promoteurs et les décideurs politiques;
- 3.2. Etablir des plans d'actions nationaux détaillés et spécifiques à chaque pays, sur la base du dialogue – à travers des plateformes nationales – et conformes aux cadres politiques et institution-

- nels, et aux initiatives existantes d'économie sociale dans les pays;
- 3.3. Soutenir selon le besoin, l'intégration verticale et horizontale des entreprises et organisations de l'économie sociale au niveau national, en s'appuyant sur les réseaux existants;
 - 3.4. Développer la capacité des mandants et des autres parties prenantes de l'économie sociale au niveau des systèmes de supervision et de mesure des performances de l'économie sociale (économiques, sociales, environnementales) en se basant sur l'existence d'outils et d'expertise à travers le monde, et les adapter au contexte régional;
 - 3.5. Renforcer les capacités des entreprises et organisations de l'économie sociale en développant des curricula appropriés dans les universités et institutions de formation;
 - 3.6. Développer la collaboration entre les agences des Nations Unies et les partenaires de développement dans le but de renforcer les entreprises et organisations de l'économie sociale.

4. Objectif stratégique n°4 : Aux niveaux micro et meso

Les entreprises et organisations de l'économie sociale deviennent plus efficaces et efficientes, et contribuent à répondre aux besoins des populations en termes de création de revenus, de protection sociale, de promotion de l'emploi, de droits au travail, de sécurité alimentaire, de protection environnementale, de lutte contre le VIH-SIDA, de l'élimination du travail des enfants, et de l'atténuation des effets de la crise.

Domaines de travail du BIT :

4.1. Accroître la capacité des entreprises et organisations de l'économie sociale en mettant en relation les institutions d'appui à l'économie sociale et les institutions de formation en Afrique, avec les coopératives, les mutuelles, les associations et les entreprises sociales;

4.2. Soutenir les autorités locales et les autres parties prenantes à l'économie sociale dans l'intégration des dynamiques de l'économie sociale à travers des processus de dialogue afin d'assurer le développement de projets et d'initiatives soutenables et favorables sur le plan économique, social et environnemental ;

4.3. Utiliser et mobiliser le savoir et l'expertise des partenaires du développement et de l'OIT dans le renforcement des capacités (à travers les unités techniques et les programmes nationaux/régionaux de coopération technique) dans le but de faciliter et d'appuyer le renforcement des capacités et le développement d'outils pour les organisations faitières des coopératives, des mutuelles et des associations;

4.4. Améliorer et maintenir l'accès aux services financiers, aux services aux entreprises, aux services sociaux, etc. pour la majorité des populations vulnérables (en particulier les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les personnes vivant avec un handicap, les enfants-travailleurs, les personnes affectées par le VIH-SIDA) en promouvant leur participation dans les coopératives, les associations, les mutuelles, les fondations et les entreprises sociales, s'appuyant sur les initiatives et les traditions locales.