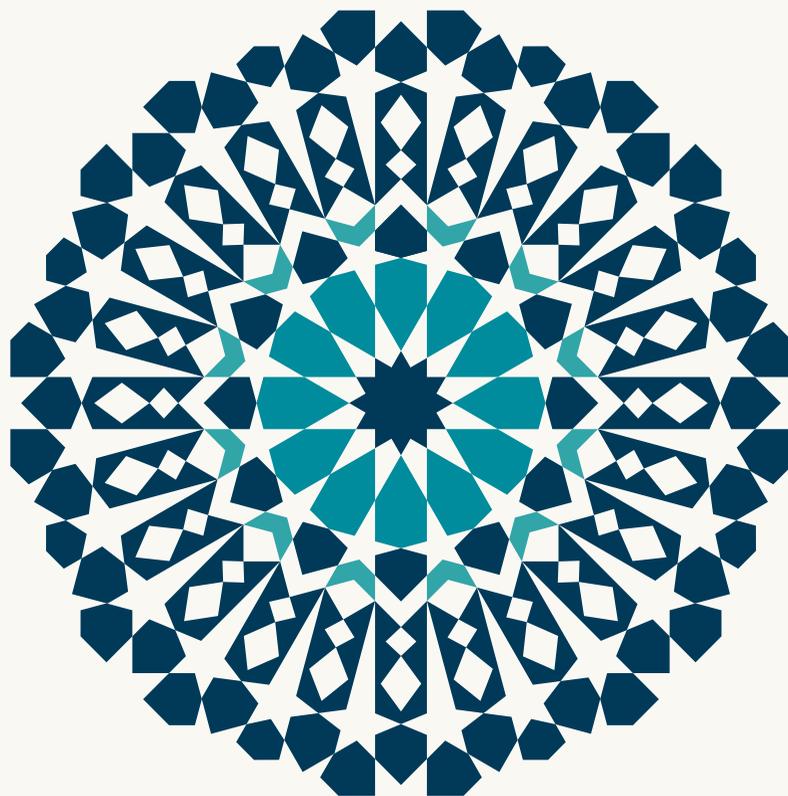


Pour un Maroc des émergences

À la recherche d'une société inclusive et durable



Pour un Maroc des émergences

À la recherche d'une société inclusive et durable

Comité de pilotage

- Aïcha BELARBI
- Amar DRISSI
- Khalid EL HARIRY
- Rachid FILALI MEKNASSI
- Bachir RACHDI
- Mohamed SLASSI
- Hinde TAARJI

Secrétariat du projet

- Loubna ZEMMOURI

Chercheurs - Redacteurs

- Amine BELEMLIH
- Ahmed BENABADJI
- Laila BENNIS
- Hammad SQALLI

Annexe

- Saïd ABU SHLEIH
- Nabil EL MABROUKI

Coordonné par :

- Driss KHROUZ
- Driss KSIKES
- Ghita LAHLOU

Liste des working papers à consulter sur le site :

www.economia.ma

Les auteurs de la présente publication sont seuls responsables des idées et positions qui y sont émises. Ces idées ne représentent pas toutes obligatoirement ni entièrement les positions de la Fondation Friedrich Ebert

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pas pu être mené à son terme sans l'engagement inconditionnel des membres du comité de pilotage, la rigueur des chercheurs et praticiens engagés dans la production de connaissance et la qualité de partenariat entre les différentes structures engagées dans le projet.

Nous remercions également pour leur participation volontaire à nos travaux, les représentants et porteurs de différents porteurs émergents, sollicités et présents dans nos ateliers, malgré la distance et les déplacements que cela nécessitait.

AVANT-PROPOS

Ghita Lahlou, Driss Khrouz et Driss Ksikes

Nous devons vous faire un aveu. Ce travail de recherche, multidisciplinaire, d'équipe, exigeant et engagé pour un Maroc des émergences est en soi une « émergence ». Lancé depuis plus de deux années, il est l'émanation spontanée d'un groupement de chercheurs, praticiens et membres influents de la société civile, convaincus alors de la nécessité d'enclencher une étude rigoureuse à partir de cette idée : quel projet de développement inclusif et durable pour le Maroc ? Après la phase de diagnostic, de contextualisation, de tâtonnement nécessaire et d'investigation terrain, s'est imposée à nous la nécessité de mettre au cœur de notre démarche les expériences vécues, vertueuses et porteuses d'espoir dans des environnements parfois hostiles.

Pourquoi avons-nous fait ce choix ? Serions-nous dupes des freins et obstacles institutionnels, des rentes, corruptions, jeux d'acteurs et autres tensions sociales diverses ? Serions-nous béatement optimistes au point d'ériger des expériences, parfois marginales, associatives, privées, ou hybrides, au stade de lucioles éclairant des voies de développement possibles ? À vrai dire, nous préférons, dans ce travail qui en est encore à ses débuts et qui se prolongera encore quelques années, être à l'affût de lumières tamisées et durables, issues de coopérations pérennes et porteuses de sens et de valeur, que de projecteurs aveuglants dont l'éclat serait éphémère et trompeur.

Ce premier volume a valeur de prototype d'une démarche et d'un cheminement qui nous prépare à aller plus loin dans le recensement et l'analyse des émergences et catalyseurs existants, puis dans l'appréciation des bifurcations possibles que leurs parcours esquissent. Ceci est un projet principalement motivé par le devoir de combler un déficit de connaissance empirique, et d'orienter des actions, économiques, sociales ou politiques avec un impact ciblé, d'où la création d'une structure, que nous baptisons « le collectif des émergences » pour prolonger notre démarche.

Nous avons conscience que la publication de ce travail retardée par la crise Covid-19 en subit les effets et en préfigure les extensions. À vrai dire, le changement que nous observons à vue d'oeil ne fait que conforter nos choix d'être au plus près des solutions qui émergent des territoires et des expérimentations économiques, sociales et culturelles. Sans que la note cite la crise, nous estimons qu'elle épouse l'esprit du monde qui advient.

SOMMAIRE

Policy Paper

Pour un Maroc des émergences 09

- Introduction 13
- I. Cheminement et méthode 15
- II. Caractérisation des nœuds 24
- III. Le Maroc des émergences 41
- IV. Prérequis, dispositif et limites 53
- Conclusion 59

Annexe

Identification et description d'émergences et de catalyseurs 61

- Éléments de méthode 63
- Liste des émergences étudiées 66
- Catalyseurs et capaciteurs territoriaux 78

POUR UN MAROC DES ÉMERGENCES

Policy Paper

- Introduction
- I. Cheminement et méthode
- II. Caractérisation des nœuds
- III. Le Maroc des émergences
- IV. Prérequis, dispositif et limites
- Conclusion

INTRODUCTION

Ce document est le premier d'une série à venir et est lui-même le fruit d'une longue maturation méthodologique et analytique, et de working papers produits chemin faisant¹. Il résume une démarche de recherche-action et entend tracer de grandes lignes de force pour aborder d'une manière fortement différenciée des approches classiques, tout en leur étant complémentaires, la question du développement inclusif et durable du Maroc. Le travail de recherche qui a donné lieu à ce policy paper est d'abord issu de la volonté du comité de pilotage qui s'est réuni initialement en novembre 2017 dans le but de comprendre les freins au développement du Maroc et de proposer des issues innovantes.

Pour autant, ce travail n'a pas pour vocation de présenter une alternative aux approches macro et micro-économiques, pas plus qu'il ne se présente comme une solution globale à l'ensemble de la problématique du développement. Il ambitionne juste de mettre en lumière un champ de potentialités laissées en friche par les politiques traditionnelles de développement où apparaissent des acteurs, des dynamiques, des ressources et des créations de valeurs économiques et sociales ayant la capacité de répondre à bon nombre des enjeux et défis qui se présentent à notre pays.

Partant d'une démarche de recherche-action, le projet a progressivement inclus des chercheurs, des cadres, des dirigeants et des acteurs associatifs. Dans un second temps, il a étendu son champ d'analyse à des expériences localisées (que nous avons appelées des émergences) ayant prouvé, sur des terrains généralement qualifiés d'« hostiles » ou de « peu fertiles » leur capacité à s'en sortir et à créer de la valeur pour leurs communautés.

L'originalité assumée de cette démarche dans l'expression d'une proposition de projet national de tire sa source dans la complexité même de la notion de développement. À la fois globale- et englobant, polysémique et polymorphe, synthétique et émergent. Le concept de développement peut bien sûr s'analyser par découpages thématiques analysables (principe des diagnostics juxtaposés), mais c'est se limiter à des analyses hors-sol et à des plans d'actions issus de

1. *Leviens et dynamiques : lecture des diagnostics*, par Hicham Aït Mansour et Abdelhak Kamal ; *Des mutations à la nécessité d'agir autrement*, par Hammad Sqalli ; *Présentations succinctes d'émergences et de catalyseurs*, par Saïd Abu Sheleih, Ahmed Benabadji, Amine Benmlih et Mohamed Nabil El Mabrouki (à consulter sur www.economia.ma).

découpe longitudinale sur des faits et des chiffres déjà passés. Ce serait alors occulter la dynamique des émergences, qui fait sens dans les temps présents et futurs, dans les espaces locaux et chez les acteurs qui les portent.

Nous croyons fermement que cette approche par les exceptions positives trouve sa justification dans la nécessité de mieux articuler et de dynamiser les complémentarités entre des politiques supranationales mondialisées, des politiques nationales macroéconomiques et sociales, et des actions citoyennes d'où naissent les énergies et les capacités locales. Ces articulations multiples dans des boucles de rétroaction systémiques créeront et entraîneront à leur tour des modifications dans les modalités de l'agir et du penser des gouvernants et des citoyens.

Autrement dit, un projet de développement est toujours la résultante, d'une part, de décisions conscientes, centralisées et, d'autre part, de dynamiques sociales, sociétales, culturelles, économiques qui innovent localement et s'étendent peu à peu pour constituer à un moment donné un consensus national qui fera « contrat » et que nous pourrions appeler, a posteriori, « le modèle de développement marocain ».

I. CHEMINEMENT ET MÉTHODE

Il nous a semblé nécessaire, tant notre approche pourra intriguer certains, d'explicitier tout d'abord notre démarche de travail, tant dans sa structuration que dans les résultats préliminaires qui ont déterminé sa forme finale. On pourra s'interroger sur la pertinence d'une telle innovation méthodologique. Elle nous a paru indispensable car on ne peut imputer l'échec d'un modèle de développement à la seule responsabilité des gouvernants ou aux changements brutaux des équilibres internationaux et des conditions de marché. Cet échec est aussi la conséquence de modes de pensées, d'outils analytiques et prospectifs, qui ont fait la preuve, rapport après rapport, diagnostic après diagnostic, expertise après expertise, de leur double incapacité à, d'une part, donner aux décideurs une compréhension claire et convaincante des problématiques et, d'autre part, à infléchir le cours des choses en impulsant les changements et les adaptations nécessaires.

Ainsi, si la question du développement a toujours été complexe tant au niveau de sa conception que de son déploiement, elle a d'abord été réduite dans son évaluation et sa mesure au prisme strictement économique, à travers des indicateurs quantitatifs. Bien que son objet ait évolué ces dernières décennies, prenant compte de dimensions autres, telles que les notions de progrès (progression du niveau de vie et du bien-être social des habitants), les enjeux de développement humain (la santé, l'éducation, le respect des droits de l'homme, etc.), la préservation de la biosphère et de la biodiversité, pour s'inscrire dans une acception plus large, celle du développement durable, son étude reste encore trop souvent confinée aux statistiques, aux calculs indiciels, et aux classements internationaux.

1. Une approche analytique systémique

Notre approche méthodologique a été très différente des rapports et des réflexions généralement menées en amont issus de propositions politiques visant au développement économique, social ou humain. Pour l'équipe qui a porté ce travail sur le développement du Maroc, l'édition d'une liste-diagnostic des différents problèmes et de propositions tendant à y remédier ne constituait pas une approche suffisamment féconde à la hauteur des défis littéralement extraordinaires que

notre pays va devoir relever dans les quinze au vingt prochaines années. La démarche mécaniste et réductrice de « *problem-solving* » (caractérisation des dysfonctionnements, analyse et identification des causes, propositions de solutions permettant d'effacer les causes et donc de faire disparaître les effets non désirés) a tendance à décourager la vraie réflexion, celle qui reconnaît que seule une vision holistique, dynamique et systémique de la situation dans toutes ses dimensions (sociales, économiques, culturelles, politiques, humaines, etc.) est à même de rendre compte de la complexité des interactions, des contraintes, des énergies et des influences, internes et externes, qui constituent les matrices à l'intérieur desquelles peuvent se déployer des stratégies et des politiques publiques en matière de développement.

Cette radicalité dans la méthode analytique (bien avant d'être une radicalité dans l'expression de propositions) est entièrement justifiée par l'importance de l'enjeu pour notre pays. Dans un monde en perpétuel mouvement, où le terme de disruption est devenu autant un mantra à la mode qu'une réalité quotidienne dans bien des domaines, la notion de développement, surtout pour une nation qui y prétend, n'est guère éloignée de celle de survie : il est fondamental d'en avoir toutes les clés de compréhension pour pouvoir s'adapter en continu. Et savoir s'adapter ne vise pas à résister à des forces qui échappent à notre contrôle, mais signifie plutôt être capable de s'adapter, voire même de se réinventer, c'est-à-dire être sans cesse en capacité de reconfigurer ou de reconstruire différemment la trame des relations entre les différents sous-systèmes qui constituent la singularité d'une communauté nationale.

C'est ainsi que nous avons voulu envisager le développement non pas dans la parcellisation simplificatrice et statique des thématiques qui lui sont généralement associées mais, au contraire, à la fois dans sa globalité et sa complexité et aussi dans les interrelations entre les singularités qui y participent, et ce, dans un double effort : « par le haut » pour dessiner les contours d'un paysage en mouvement et « par le bas » pour comprendre les tensions, les désirs et les actions concrètes qui y prennent place. L'effort aura été de trouver des axes, ou principes forts, centraux, qui découlent en même temps de réalités liées aux transformations et dynamiques mondiales, et d'enjeux plus localisés, plus situés dans les contextes marocains, comme autant d'écosystèmes entrelacés qui s'inscrivent dans un méta-système.

En un sens, nous avons voulu construire un pont entre « ceux d'en haut qui décident » et à qui on reproche souvent leur méconnaissance des réalités du terrain et « ceux d'en bas qui agissent » mais dont les actions parfois désordonnées et parcellaires sont jugées anecdotiques et insuffisantes pour être réellement impactantes. Pour que les deux parties se comprennent mieux et soient en capacité d'agir ensemble, il était important de ne pas réduire la complexité (ni par des chiffres, ni par des solutions clés en mains, ni par des partis pris idéologiques) mais au contraire de l'explicitier pleinement et le plus clairement possible. Pour ce faire, les outils

de la systémique nous ont été précieux. Ils nous ont permis de créer un langage commun entre chercheurs, membres du comité de pilotage et acteurs du terrain pour décrire à différentes échelles (macro, méso, micro) les phénomènes et les dynamiques que nous avons rencontrés au cours de notre travail.

2. Une méthodologie construite en avançant

Si se réinventer est « bifurquer »², il nous faut bien avouer qu'il en aura été de même pour la méthode employée par le collectif de travail. Nous avons travaillé en plusieurs étapes successives, chaque fois remettant sous une visée critique la méthodologie autant que les résultats obtenus. Notre réflexion sur la démarche à suivre a donc été continue et itérative, chaque atelier, chaque réunion des équipes de chercheurs et du comité de pilotage ayant été autant des points d'étapes que des opportunités de bifurcation dans l'approche. C'est cette démarche mouvante et adaptative qui nous a permis progressivement, par « digestions successives » des masses de données, des informations et des témoignages que nous avons recueillis chemin faisant, de mieux appréhender l'infra-texture du « système Maroc » et d'en identifier les nœuds. C'est aussi au cours de ce processus de travail critique que nous avons clairement conceptualisé l'intérêt (pour ne pas dire l'évidente nécessité) de compléter nos analyses initiales fondées sur des recherches académiques et l'analyse de rapports et d'études, avec l'étude de ces exceptions positives que nous avons appelées des émergences.

Notre travail a donc suivi trois grandes étapes que nous décrivons ci-après avec les principaux enseignements que nous en avons retenus.

Phase 1 : Cadrage et revue de la littérature

ACTIVITÉS

- Codéfini-tion des valeurs à défendre et des défis à relever (au sein du comité de pilotage et en séminaire ouvert avec plusieurs parties prenantes du monde académique, économique et associatif)
- Diagnostic des diagnostics établis par les institutions internationales et rapports nationaux
- Compréhension des enjeux de développement dans la littérature et dans le monde autour de nous

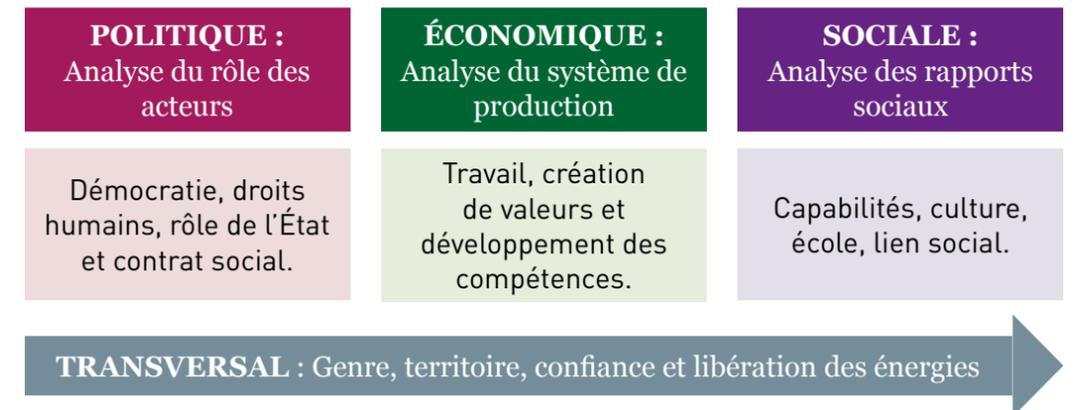
2. Selon l'acception de Michel Serres (reprise par Bernard Stiegler) au sens où le changement dans un environnement hyper-entropique nécessite la bifurcation, c'est-à-dire la réinvention de nouveaux modes de pensée et d'action.

Ce travail de co-construction qui a réuni de nombreux contributeurs venus d'horizons variés n'aurait pu se faire sans un accord initial sur le sens que nous entendions donner à ce travail. Il a rapidement été clair qu'un consensus s'établissait pour toutes les parties prenantes pour redéfinir la notion de développement (très souvent confondue à tort avec celle de croissance économique) et pour produire un travail qui soit moins un modèle qu'un projet, affirmant ainsi une dimension nécessairement dynamique et constamment changeante d'une telle entreprise. Toutefois, ce que nous voulions mettre en avant se devait d'affirmer trois valeurs fixes, partagées par tous les contributeurs. Notre projet devait être durable – intégrant en plus de la raison économique, celle écologique, qui tienne compte des environnements et du vivant : résilient – ayant la capacité de faire face, dans la durée longue, aux contraintes et aux crises à venir –, et inclusif – soucieux de réduire les inégalités et de prendre en compte des sensibilités diverses.

Puis, nous avons voulu examiner les différents freins, blocages et déficits structurels handicapant le développement au Maroc. Un diagnostic des diagnostics a été effectué, avec pour premier résultat une restitution objective³, à la fois compilant des diagnostics couvrant un large périmètre et synthétisant les éléments récoltés dans une première opération de tri et de priorisation afin de pointer les freins majeurs. Au bout de ce premier parcours, le comité de pilotage du projet a choisi trois dimensions interdépendantes autour desquelles articuler le diagnostic des défis de développement et l'élaboration d'une vision pour un développement intégré et durable (Figure 1) :

- Une dimension « politique » qui concerne l'analyse du rôle des acteurs et le contrat social ; une dimension « économique » qui s'intéresse au système de production et à la création de richesses et de valeurs dont le capital humain et le développement des compétences en constituent les principaux moteurs ;
- Une dimension « sociale et culturelle » centrée sur l'analyse des capacités et du lien social qui en découle.
- Ces trois dimensions sont traversées par une déclinaison selon le genre et la dimension territoriale ainsi que par une mise en évidence du rôle de la confiance et de la libération des énergies en tant que piliers pour un projet de développement durable, résilient et inclusif.

Figure 1 : Les trois dimensions du diagnostic



Phase 2 : Formalisation des nœuds

ACTIVITÉS

- Atelier de travail avec les chercheurs du collectif ainsi que des experts invités afin d'identifier les nœuds

Raisonnement et agir en matière de politique de développement à l'échelle d'un territoire et encore plus d'un pays incite à mieux appréhender les complexités : entre enjeux immédiats et futurs, entre générations d'aujourd'hui et de demain, entre le penser global et l'agir local. Ces complexités multiples, à plusieurs échelles, dynamiques dans le temps doivent bien entendu être envisagées dans l'entrelacs des mutations et des tendances mondiales agissant comme un ensemble de forces, de contraintes ou d'opportunités, qui participent autant que les politiques publiques à la reconfiguration des systèmes (écologiques, politiques, sociaux, économiques, culturels...), et ainsi ouvrent (ou ferment) des trajectoires de développement.

La synthèse des défis internes au Maroc, réalisée lors de la phase précédente, et leur croisement avec les grands bouleversements en cours à l'échelle mondiale, aboutit finalement à l'établissement de ce que nous avons nommé les « nœuds du développement » qui sont comme autant d'axes synthétisant de manière homogène des « méta-problématiques » interreliées à la question du développement de notre pays.

Cette notion de « nœud » s'est imposée à mesure que nous avançons dans le diagnostic. Nous recherchons un concept qui peut permettre à la fois de regrouper des ensembles de facteurs antagonistes à un développement inclusif, résilient et

3. Voir Working paper : *Quel projet de développement inclusif et durable pour le Maroc ? Leviers et dynamiques, lecture des diagnostics* (Kamal & Aït Mansour).

durable et qui nous serve à mettre en lumière les points de contact entre tous les sous-systèmes qui constituent le « système-Maroc ». Nous en proposons une définition dans l'encadré ci-dessous.

Les nœuds sont les points essentiels où viennent s'agréger en s'entrelaçant des problématiques multiples (qu'elles soient de natures politiques, sociales, sociétales, législatives, humaines, économiques, culturelles, etc.) pour former des concrétions de plus en plus solides, de plus en plus verrouillées et donc de plus en plus difficiles à casser ou à dénouer. Mais, à l'inverse, dans une approche systémique et dynamique de l'action, ils sont aussi les locus du système où se trouvent les véritables leviers de transformation et de métamorphoses. C'est en agissant sur ses nœuds que l'on peut reconfigurer un système, c'est-à-dire modifier la trame des relations qui le constituent, impulser une dynamique renouvelée et l'orienter vers une nouvelle trajectoire.

L'identification des nœuds s'est faite à partir d'un travail itératif, qui a fait succéder des séances de lecture des diagnostics et d'élucidation des enjeux, des ateliers de discussion entre chercheurs, des réunions du comité de pilotage et des tables rondes plus ouvertes dans lesquelles des experts, des praticiens et des acteurs de la société civile ont été invités à débattre et à proposer leur propre compréhension des problématiques.

Après ce travail collectif d'explicitation puis d'affinage et de regroupement, nous sommes entendus sur un découpage en trois nœuds ou « sacs de nœuds » :

- La gouvernance, la démocratie, les droits humains : quel contrat social ?
- Le travail, la création de valeur et le développement des compétences : l'enjeu du capital humain
- Les capacités, le lien social et la culture comme socles communs : quelle homogénéité, cohérence et durabilité du projet de société ?

Ces trois nœuds sont bien évidemment étroitement reliés, chacun contribuant aux deux autres (voir Figure 2). On pourrait toutefois conjecturer que les défis des deux premiers nœuds empêchent l'émergence d'un développement équitable qui inspire la confiance dans les institutions et qui favorise la libéralisation des énergies de tout type, et que les défis relevant de l'axe « Capacités, culture et lien social » sapent la confiance interpersonnelle et menacent la cohésion sociale.

Figure 2 : Articulation des nœuds

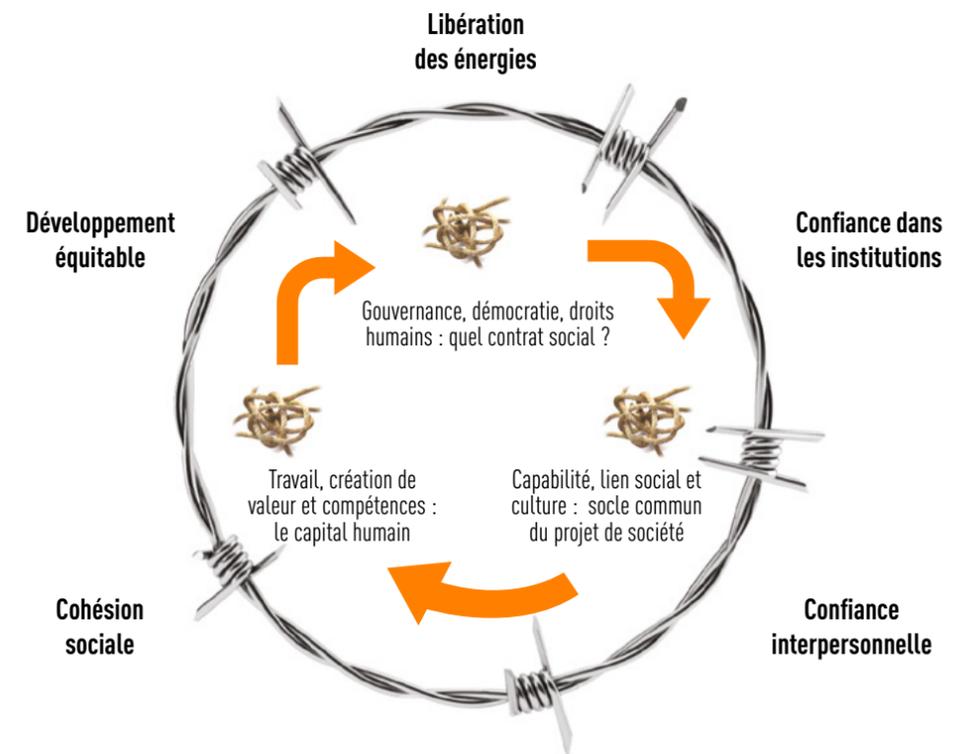


Schéma illustratif (*Economia*)

D'un point de vue spatial, le bilan agrégé au niveau national des défis de développement prend des proportions dramatiques dans la majorité des régions et territoires, que ce soit au niveau de la participation à la gouvernance locale, à la production ou à la distribution des fruits de la croissance, à l'accès au savoir et, de manière générale, aux capacités constitutives du développement humain.

De même, les inégalités de genre, de facto ou de jure, relevant des trois nœuds, génèrent des dysfonctionnements et obstacles majeurs au développement. Il n'est évidemment pas question d'évoquer l'idée d'un projet de société inclusif sans un redressement sérieux de ces inégalités.

Phase 3 : Identification et documentation des émergences

ACTIVITÉS

- Recensement des émergences connues au Maroc
- Ateliers de travail avec des émergences sélectionnées en lien avec les nœuds identifiés

Articuler un projet de développement qui prenne en compte l'extraordinaire complexité créée par l'intrication forte entre chacun des « sacs de nœuds » nécessite un mode de pensée et d'action totalement nouveau qui passe par l'abandon du mode de gouvernance jacobin, vertical et hypercentralisé, lequel s'est avéré, pour de nombreux auteurs, peu efficace et relativement inefficace au regard des investissements élevés qui ont été mobilisés par le pays.

En effet, aux frontières et aux intersections des sous-systèmes humains, écologiques, économiques, et socio-culturels, qui constituent le « Système Maroc » là où se produisent des rencontres et des interactions riches en valeur et en innovation ou, à l'inverse, là où des déplacements « tectoniques » de ces sous-systèmes ont créé des espaces et des vides⁴, naissent souvent des expériences et des initiatives hyperlocales dont la multiplication un peu partout sur le territoire dessinent comme autant de nouvelles trajectoires naissantes dans un monde de potentialités. Ces initiatives, pour autant qu'elles répondaient à un certain nombre de critères objectifs, nous les avons appelées « émergences ». Elles nous renseignent autant sur les manques qu'elles travaillent à combler que sur les futurs possibles qu'elles esquissent. Ces émergences, que nous avons documentées, ont comme intérêt de faire apparaître des facteurs cachés dont l'influence n'a peut-être pas été envisagée par les diagnostics conventionnels et portent en elles une radicalité en germe qui a longtemps été laissée de côté, voire même abandonnée au champ humanitaire par les « professionnels du développement ».

4. Par exemple, lorsque l'État décide de cesser de fournir à des territoires mal desservis ou peu peuplés des services publics indispensables.

Nous définissons « émergence » de la manière suivante :

Les émergences sont des dynamiques d'intérêt collectif, transformatrices, désirées et auto-construites par les communautés qui les portent, leur apportant un changement qualitatif significatif dans le bien-être, la création de valeur et le mieux-vivre-ensemble.

Ces dynamiques ne sont pas pilotées par l'État (même si parfois l'État les encourage) mais leur initiation peut être accompagnée et soutenue par des catalyseurs étrangers à la communauté. On ne parlera d'émergence que lorsque les processus mis en jeu et leurs effets sont à durée longue et croissent avec le temps et que l'essentiel de la gouvernance et de « l'énergie de changement » est interne à la communauté qui l'a initiée.

Bien qu'elles ne soient pas limitées au domaine des activités économiques ou directement génératrices de revenus, les émergences intègrent la notion de moteur économique de développement. Une émergence ne l'est réellement que si elle peut ensuite permettre aux bénéficiaires d'améliorer durablement leur situation... et cela ne peut pas se faire sans ressources⁵.

Par cette définition, nous entendons proposer un processus de pensée et de réflexion rigoureux qui donne à la fois aux émergences un rôle clairement identifié dans la réalisation concrète d'actions de développement, et serve aussi de socle à la construction d'une argumentation et d'une narration en faveur d'un projet plus global, mobilisateur et porteur de sens.

Nous affirmons également que les émergences sont à la fois des signaux qui nous éclairent sur des réponses possibles aux nœuds identifiés dans notre « diagnostic des diagnostics » et des modèles qui peuvent inspirer et mettre en mouvement.

Cette triple fonction (illustrative, révélatrice et inspiratrice) des émergences est la clé de voûte de notre construction « intellectuelle » qui peut alors se revendiquer performative autant qu'elle sera réflexive.

5. Même si des catalyseurs et facilitateurs peuvent parfois impulser et aider financièrement au démarrage sur une durée limitée (voir Chapitre IV).

II. CARACTÉRISATION DES NŒUDS TRANSVERSAUX

1. Le poids d'un monde en mutation

«Penser le Maroc » comme un système autonome, distinct n'a guère de sens, car les multiples liens, connexions, dépendances, qui lient le pays au reste du monde interdisent toute approche qui en ferait un objet distinct, séparé du reste, justiciable d'un traitement « particulariste ». Que l'on pense aux flux financiers, économiques, humains, logistiques, technologiques, touristiques, migratoires, informationnels qui irriguent le pays, et la prise de conscience des interférences qui nous traversent dans la totalité des dimensions associées classiquement au développement n'en sera que plus grande.

On ne peut ainsi penser un projet de développement pour le Maroc que dans les multiples liaisons et articulations de ces forces exogènes avec ses propres dimensions internes (historiques, géographiques, culturelles, politiques, sociales, économiques, religieuses...). Ces processus mondiaux qui « travaillent » l'ensemble de la planète, du Nord au Sud, pays riches et pauvres, accentuent les tensions dans les nœuds par les ruptures ou les changements de dynamiques qu'ils génèrent.

Nous avons identifié six crises transformatrices au niveau mondial qui, par les enjeux et les incertitudes qu'elles créent, compliquent, peut-être même rendent impossible, la tâche de définir par une simple approche analytique, projective et prescriptive un « modèle » de développement qui ne les prendrait pas fortement en compte.

Dégradation des écosystèmes et transition énergétique

La préservation de la biosphère et de la diversité, et la difficile adéquation entre raison économique et raison écologique nous interpellent fortement, comme organiser les transitions énergétiques, trouver des solutions à la problématique de rareté de l'eau ou gérer l'équilibre fragile entre écosystèmes ruraux et tendances à la métropolisation. Les impacts du réchauffement climatique sont soit déjà perceptibles (notamment les sécheresses plus nombreuses et plus persistantes), soit à venir (par exemple, les projections du GIEC sur les scénarii de montée des

eaux qui mettent en danger les villes et les économies côtières du pays même dans les scénarios les plus optimistes) ; ils devraient constituer pour tous les planificateurs et décideurs politiques une base de départ incontournable à leurs réflexions en matière de politiques publiques.

Même si les COP (Conférence des Parties) se succèdent, la tendance au greenwashing est plus manifeste que les engagements des grandes puissances polluantes en faveur d'une planète plus vivable ; les brèches créées par les énergies renouvelables, le changement de comportement des consommateurs et l'émergence de modèles économiques alternatifs, circulaires, désintermédiés, plus soucieux de la préservation des communs, augurent de nouvelles lignes de force qui semblent se mettre en place beaucoup plus vite que prévu sous la pression des citoyens, notamment dans les pays riches.

Enfin, les incertitudes qui pèsent sur l'avenir énergétique et, en particulier, sur l'approvisionnement futur en énergies fossiles doivent alerter sur la durabilité d'un modèle de croissance entièrement fondé sur la disponibilité d'un pétrole abondant et bon marché. Au-delà de la problématique des émissions de CO² généré par la combustion des énergies fossiles et qui impactent négativement le climat, il y a la question bien plus troublante de la survie d'un modèle planétaire de production, de consommation et d'échange qui repose parfois quasi exclusivement sur les dérivés pétroliers que ce soit pour les transports de marchandises et de personnes ; que ce soit pour la fabrication d'électricité indispensable à la bonne marche des machines qui produisent les biens et les services que l'humanité consomme avec excès ; ou pour des filières industrielles entières pour lesquelles le pétrole est soit une matière première, soit un intrant indispensable à leurs procédés de transformation.

Transformation du travail

En parallèle, les récentes évolutions technologiques constituent des défis induisant des changements conséquents sur le plan de l'organisation du travail et des modèles d'affaires, en proie à des configurations plus dématérialisées, plus désintermédiées, plus digitalisées, voire même plus « intelligentes » que jamais. Dans ces perspectives, ce sont les chaînes de valeur qui tendent à se modifier : du producteur au consommateur en tenant compte des parties prenantes (rôle de responsabilité sociale et sociétale accentuée) ou du consommateur au producteur (rôle de l'industrie 4.0).⁶

6. Le terme « industrie 4.0 » est apparu la première fois en 2011 au Forum mondial de l'Industrie de Hanovre. Cette expression correspond à une nouvelle façon d'imaginer les moyens de production, elle fait référence à la nouvelle génération d'usines qui est en train d'éclorre grâce aux objets connectés, à l'intelligence artificielle... (Voir : <https://www.visiativ-solutions.fr/industrie-4-0/>).

La tendance générale observée ces dernières années exige du travailleur d'être dans le même temps autonome, proactif, bon utilisateur des technologies, créatif, coach, manager, gestionnaire, leader et spécialiste. Dans ce mouvement disruptif, technologique et ubérisé qui offre pléthore de potentialités, la tendance générale qui se dessine fait rejaillir pourtant plusieurs mécontentements. Les lendemains qui chantaient l'humanisation du travail tant souhaitée, cèdent la place à une émancipation très faible, voire un sentiment d'exploitation confortant une prolétarisation moderne généralisée, où le fruit du travail est considéré comme capté par la force d'un capital de plus en plus concentré.

A l'arrière-plan de ces nouveaux rapports se dresse un déficit de sens du travail avec, d'une manière implicite, un déficit de sens permettant de « faire société » : pourquoi travaillons-nous et vers quoi nous dirigeons-nous ? Comment (re)vitaliser la trame sociale, sociétale qui nous relie les uns aux autres dans une destinée commune ? Tout cela, encore une fois, dans un contexte d'incertitude, de manque de confiance et de crise de modèles dominant...

Accroissement des inégalités

Couplée au rejet de l'aliénation par le travail et à l'aspiration vers plus d'éthique dans la sphère économique – deux sentiments prévalents chez les jeunes générations –, nous assistons à une montée des revendications portées vers une meilleure redistribution des richesses. L'accroissement des inégalités économiques, y compris dans les pays riches du Nord, alors que certaines grandes entreprises distribuent des niveaux record de dividendes et licencient dans le même temps⁷, participe aux mécontentements et invite à créer un nouveau consensus.

La mondialisation n'a pas été bonne pour tout le monde : entre 1988 et 2008, elle a surtout profité aux Asiatiques les plus pauvres et aux Occidentaux les plus riches aux dépens des classes moyennes du Nord, dont l'appauvrissement relatif constitue aujourd'hui un enjeu politique et une cible de choix pour les partis populistes. La crise de 2008, en révélant que c'est essentiellement le recours débridé au crédit qui avait permis de maintenir l'illusion d'un enrichissement des classes moyennes, n'a pas rééquilibré la distribution des revenus. Au contraire, alors que les riches ont reconquis en peu de temps leur niveau de revenu antérieur, celui des classes moyennes stagne ou diminue suscitant désenchantement et colère, fonds de commerce de mouvements politiques qui ont compris qu'ils pouvaient prospérer sur le thème des inégalités, du nationalisme économique et politique, du rejet de l'immigration et des élites mondialisées.

7. James K. Galbraith et Joseph Stiglitz ont démontré de manière convaincante que beaucoup plus que la globalisation et le progrès technique, c'est la montée des comportements de prédation qui explique celle des inégalités au cours des dernières décades.

Cette amélioration inéquitable de la vie s'est ainsi traduite, dans la plupart des pays, par des inégalités multiples (de revenus, de patrimoines, d'éducation, d'opportunités, d'accès à la culture, aux services de santé et aux autres services publics...) qui s'amplifient depuis quarante ans⁸. Qui plus est, chacune de ces inégalités s'inscrit de manière variable dans des dimensions transversales comme l'âge, le genre et les territoires renforçant ainsi le sentiment de déshérence de groupes entiers de population.

Sans traitement social ou politique, l'inégalité se nourrit d'elle-même. Les personnes issues des milieux les plus défavorisés investissent nettement moins dans leur capital humain et, dans un monde où la possession du savoir est la clé pour des emplois plus stables et plus rémunérateurs, s'interdisent ainsi toute possibilité de mobilité sociale.

Le creusement des inégalités et le sous-investissement des classes défavorisées dans l'éducation et la formation ont aussi un impact aujourd'hui démontré sur la croissance. L'OCDE considère ainsi que le creusement des inégalités a coûté plus de 10 points de croissance au Mexique et à la Nouvelle-Zélande ces vingt dernières années, et entre 6 et 9 points aux États-Unis, à l'Italie et au Royaume-Uni.

La théorie du ruissellement, selon laquelle l'enrichissement d'une minorité est *in fine* bénéfique au reste de la population, est dans ce contexte de moins en moins convaincante.

Migrations et fermetures des frontières

Le retour des murs est de plus en plus patent. Leur nombre est passé de quinze qui faisaient barrière aux frontières en 1989 à soixante-dix-sept actuellement. Le regain du désir de frontières en Europe, favorisé par la montée des populismes, a mené en partie au Brexit. Aux États-Unis, nourri par le rejet des immigrants latinos et musulmans, il a induit de multiples crises politiques (avec le Mexique notamment) et humanitaires.

Pourtant, la fermeture des frontières porte en elle sa propre contradiction dans un cercle vicieux qui risque de l'entraîner pour un temps au moins dans des surenchères dangereuses. Elle favorise un retour des politiques belliqueuses et nationalistes. Les conflits (commerciaux, de territoires, de droits de passage, etc.), s'ils ne sont pas rapidement désamorçés, pourront générer des situations de guerre accentuant forcément les exils massifs vers les zones considérées comme plus riches et plus sûres.

8. Selon le rapport, publié le 14 décembre 2017, des chercheurs réunis au sein du projet World Wealth and Income Database (WID, base de données sur le patrimoine et le revenu), parmi lesquels l'économiste Thomas Piketty.

Que ce soit pour des raisons de sécurité, de survie, fuyant des zones précaires, désertifiées ou marginalisées, les réfugiés reviennent d'ailleurs au cœur des politiques internationales. Sur l'axe afro-européen, où le Maroc joue en même temps le rôle de gendarme, de récipiendaire de migrants, d'exportateur de désœuvrés, et de victime de la fuite des cerveaux (ingénieurs, médecins, etc.), la transition démographique déséquilibrée des deux continents est annonciatrice de plus de tensions mais aussi d'opportunités de négociation sur les enjeux frontaliers.

Crise de la démocratie représentative

L'idée enthousiasmante, née après la chute du mur de Berlin, selon laquelle la démocratie représentative pouvait triompher et, de ce fait, entraîner les régimes vers un libéralisme politique qui favoriserait des contrats sociaux plus inclusifs, a fait long feu. En réalité, ce qui a le plus progressé, c'est un néolibéralisme marchand de plus en plus dérégulé, engendrant, *a contrario*, une crise de la démocratie représentative et, de ce fait, une dé-crédibilisation des élites représentatives et exécutives, éthiquement contestées.

Progressivement, l'accentuation des inégalités sociales et économiques dans le monde, la précarisation de larges couches de populations, l'accroissement des vulnérabilités n'ont fait qu'accentuer les défiances multiples à l'égard des gouvernements et instances régulatrices. L'incapacité patente des élites politiques à résoudre les problèmes sociaux n'a fait qu'aggraver une crise de démocratie représentative qui couvait depuis au moins deux décennies. Tant sur le plan politique, social ou économique, les différents mouvements comme les Anonymous d'il y a quelques années, les Indignados en Espagne ou, plus récemment, le mouvement des Gilets jaunes en France, constituent des illustrations parfaites soulignant que les systèmes mis en place atteignent leurs limites, ou ne constituent pas des cadres d'action propices au vivre et devenir ensemble.

Des effets systémiques qui ne cessent d'aggraver la situation

Qui plus est, ces crises s'alimentent et se renforcent l'une l'autre dans des interactions systémiques nombreuses et de plus en plus puissantes qui mettent en péril l'ensemble de l'architecture civilisationnelle qui a sous-tendu les progrès en matière de développement humain depuis la Révolution industrielle. Pour de plus en plus de nos contemporains, l'effondrement est possible, voire même certain, et ce, dans un horizon relativement court (vingt à trente ans) ... Ce pessimisme planétaire qui s'étend peu à peu du Nord au Sud à tous les âges et à toutes les catégories sociales ne trouve aucune réponse politique à la hauteur des angoisses

exprimées, lesquelles conjuguées à la démission des élites alimentent à leur tour les crises sociales, économiques et politiques en inhibant les dynamiques positives et créatrices, en entravant les efforts de relance, et en tétanisant les politiques qui ne parviennent pas à conjuguer un discours lucide et de vérité avec des réformes de fonds douloureuses mais porteuses d'espoir.

Figure 3 : Les traits saillants d'un monde en mutation

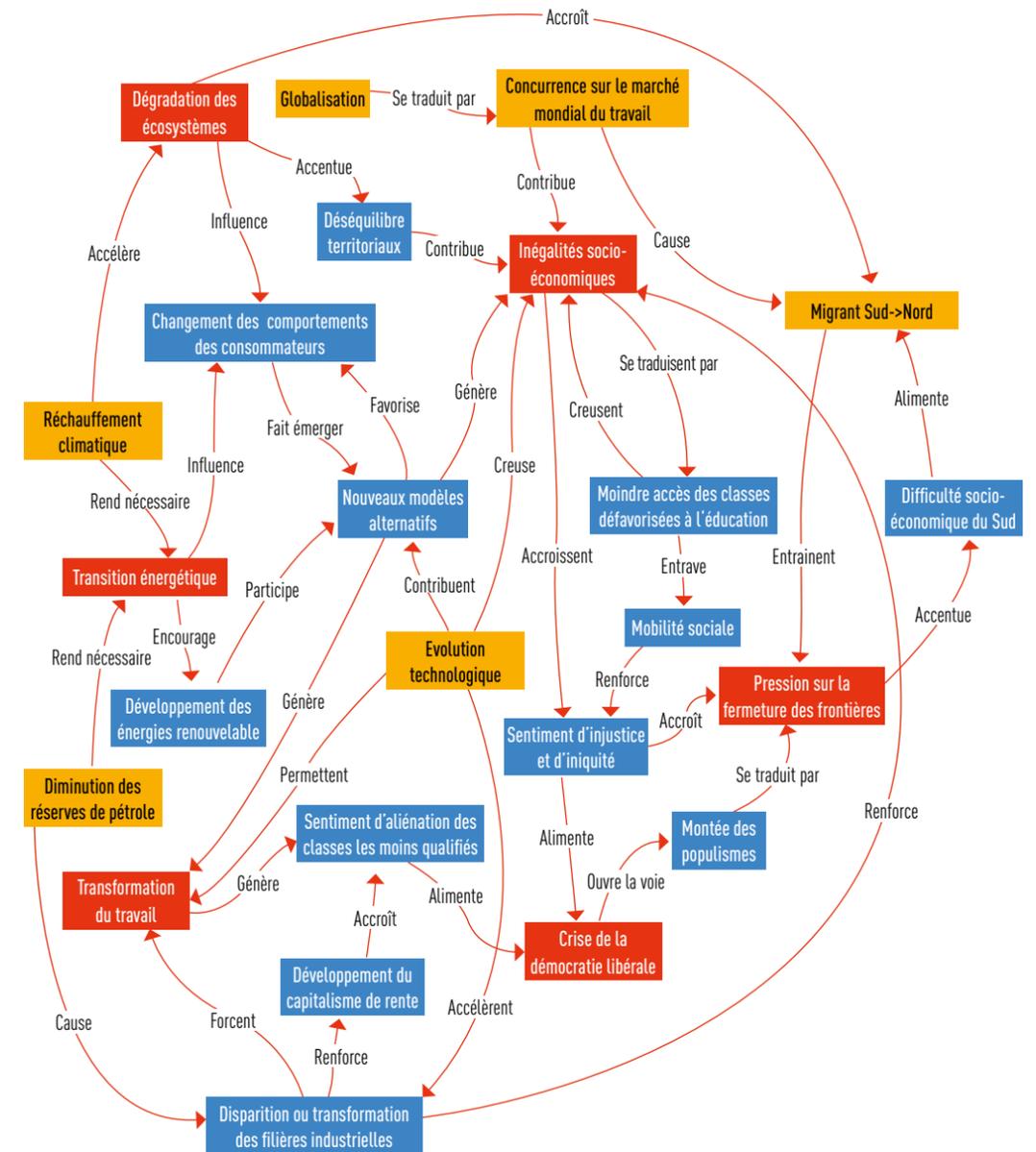


Schéma illustratif des interactions de cause à effet entre les différentes crises transformationnelles qui secouent le monde

2. La gouvernance, la démocratie, les droits humains et le contrat social

Le recul de l'éthos démocratique, au Nord, a coïncidé au Sud avec une défiance accrue vis-à-vis des autocraties et des oligarchies complices. Les mouvements d'insurrection en Égypte et en Tunisie ont sonné le glas de la peur du changement en réclamant d'un même cri une gouvernementalité plus juste et une répartition des richesses plus équitable. Évidemment, la prise de conscience de cette nécessaire redéfinition des contrats sociaux, tout comme l'accélération et la diffusion des sentiments de défiance, n'auraient pas atteint une telle envergure sans le recours massif au numérique et aux réseaux sociaux, et sans non plus l'accumulation de frustrations exprimées par des mouvements sociaux politiquement ancrés.

Partout, le passage de la contestation à l'action a révélé autant une volonté des individus et des communs à prendre part au développement de leurs communautés, régions, pays, que leur capacité (parfois désespérée) de contournement des systèmes établis pour impulser des changements, même mineurs. L'appétence de plus en plus marquée pour l'entrepreneuriat et l'innovation sociale, le leadership, les coopératives, la démocratie participative et directe, prouve que les citoyens s'inventent de nouvelles modalités de participation au vivre-ensemble. Il en est résulté des initiatives latérales et localisées qui ont émergé ces dernières années, comme des signaux forts envoyés aux différents establishments. Les projets d'économie circulaire et contributive, tout comme les systèmes territoriaux autonomes où prolifèrent des actions de développement en phase avec les besoins locaux, sont des brèches qui esquissent un nouveau monde des possibles, où se marient inclusion et durabilité, du moins dans l'intention...

Le Maroc n'est pas en reste. Des initiatives naissent, ici et là, à la marge, faisant face à un système peu enclin à l'ouverture et confronté à une crise de confiance majeure. Elle s'exprime de différentes manières et à différents niveaux et pointe du doigt le déficit de reddition des comptes, de leadership politique et social, tout comme la défaillance des corps intermédiaires. Cette crise est accentuée par les inégalités spatiales, où 4 régions sur 12 concentrent 70% des richesses et où, plus grave encore, partout le rural s'appauvrit au détriment d'un urbanisme croissant et chaotique, avec des ressources rares, « prélevées » pour construire le Maroc des grandes villes.

Dans ce contexte, le contrat social, étant un ensemble de principes garantissant non seulement les droits et obligations, s'avère défaillant car non établi, non explicite et, de ce fait, donnant lieu à des interprétations diverses, allant de l'allégeance à la dissidence, sans créer de cadre de confiance mutuelle. Ledit contrat ne se résume pas au cadre réglementaire que constituent la Constitution et autres lois cadres mais les dépasse vers ce qui fonde les liens entre gouvernants et gouvernés. En effet, même si le contrat social est décrit et institué par la Constitution, il semble

surdimensionné par rapport aux capacités réelles des acteurs et différemment appréhendées d'une région à une autre, aussi bien dans sa compréhension que dans l'aptitude à le mettre en œuvre. En plus, le modèle théorique sous-jacent du contrat social aujourd'hui mis en œuvre n'a pas émergé d'un débat ou d'une réflexion nationale préalable, d'où sa faible appropriation. Il en va de même de la notion d'intérêt général qui demeure vague, faiblement appropriée et dont il convient de préciser le contenu et le périmètre. Certains avis considèrent même que le maintien des défaillances institutionnelles découlait d'un choix délibéré et systémique.

Nous sommes donc au tournant de l'écriture d'un nouveau contrat social, selon une logique nouvelle d'intérêt général qui reste à caractériser.

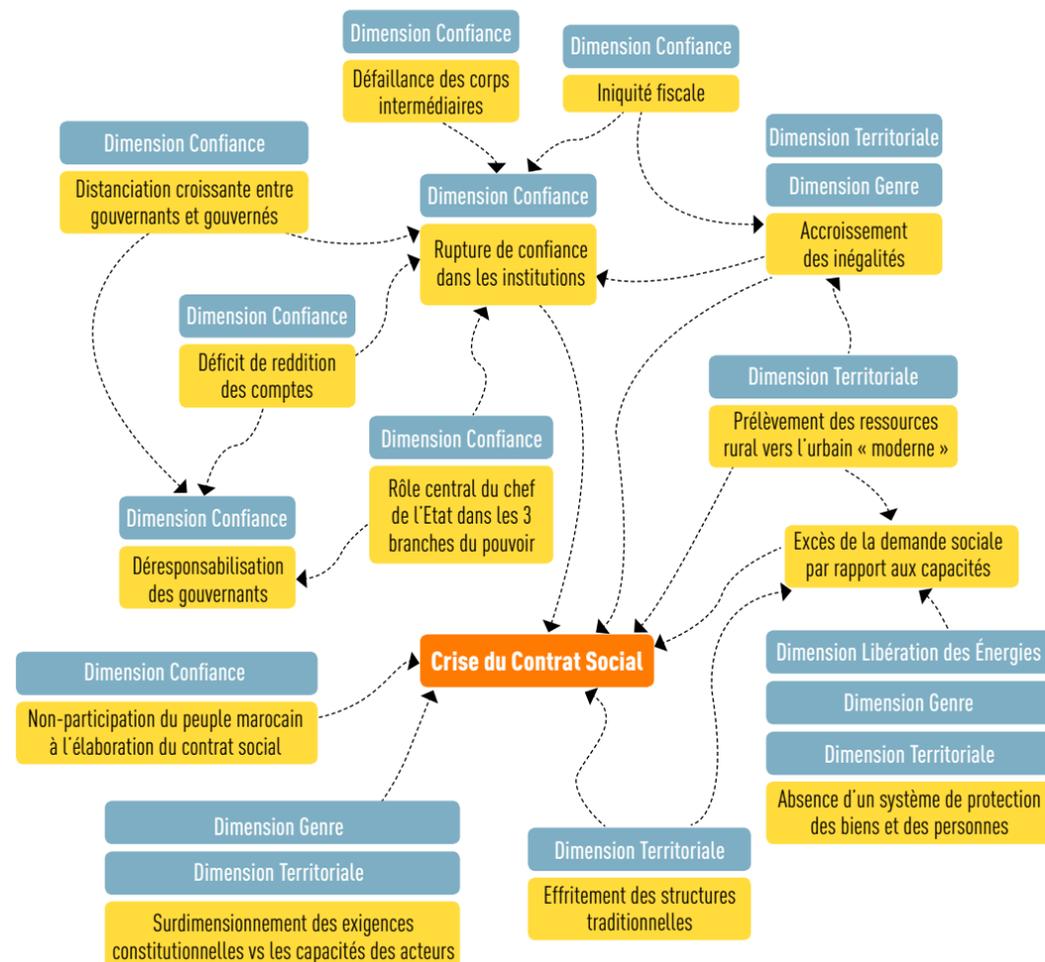
L'iniquité fiscale se situe également au cœur de ce nœud dans la mesure où l'écart entre le mode de prélèvement des ressources et celui de leur distribution reste très important. Les conditions d'une participation plus large semblent être un prérequis principal pour une meilleure équité fiscale. La distance entre gouvernants et gouvernés demeure un obstacle majeur, particulièrement sa définition et la répartition des rôles qui en découlent. Les gouvernants (les membres du gouvernement marocain) sont eux-mêmes gouvernés, entend-on souvent de la bouche même des concernés. Aussi, concernant la défaillance des corps intermédiaires, ils s'alignent sur la même déclaration, faisant du chef d'État, le principal inspirateur, voire pourvoyeur, des programmes des partis politiques, conduisant à une situation dysfonctionnelle où ces derniers peuvent se sentir dédouanés de leurs responsabilités.

Tout cela vient alimenter dans l'imaginaire des gens les rapports polarisés justice/injustice, confiance/méfiance, proximité/distance qui s'auto-alimentent par le jeu de leurs indépendances systémiques. Pour exemple, la non-équité fiscale alimente le sentiment d'injustice ressenti par la population marocaine. En plus, la demande sociale et territoriale excède de loin l'offre possible, limitée par nos capacités de production de richesses et de leur allocation, et par le régime des responsabilités qui en découle.

À tout cela s'ajoute « l'inégalité cognitive », dans la mesure où la distribution des connaissances se trouve plus inégale que celle des ressources. Ce qui favorise le renouvellement des mêmes élites et consacre la panne d'ascension sociale, et ce, d'autant plus que l'effritement des structures traditionnelles n'est pas compensé par un système de protection des biens et des personnes. Aussi est-il important de tenir compte de la définition du contrat social à tous les niveaux : classes sociales, relations employeur/employé, relations Homme-Femme, etc. Il est surtout déterminant de comprendre que les problématiques en lien avec la question du contrat social mettent en exergue tout ce qui se rapporte à la dignité de l'individu au sein de la société.

Face à ces défaillances, quels recours les gens ont-ils à leur disposition ? D'un côté, la voie habituelle, celle de défense des droits humains, dans toutes ses dimensions (politiques, économiques et sociales), quoique toujours effective, est plutôt affaiblie qu'encouragée par le pouvoir politique. D'un autre côté, la participation politique classique par voie électorale est faiblement adoptée comme voie principale susceptible d'apporter des solutions concrètes. Par conséquent, le recours à des voies tierces, pluralistes, telles que l'associatif, l'entrepreneuriat, la collaboration multi-acteurs émerge comme palliatif et pourrait constituer un réservoir alternatif à accompagner et à amplifier. Mais, cela nécessite des relais forts et un contrat social qui donne à l'ensemble une certaine cohérence.

Figure 4 : Premier nœud : la crise du contrat social



3. Le travail et le développement des compétences : l'enjeu du capital humain

Selon la définition de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), le capital humain recouvre « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique... Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité⁹ ».

Constituant l'un des grands thèmes phare des politiques publiques dans les pays développés, la valorisation et le développement du capital humain semblent pouvoir apporter des solutions à plusieurs problèmes auxquels les décideurs politiques ont été confrontés au cours des dernières décennies, à savoir le ralentissement de la croissance économique dans la plupart des pays occidentaux depuis 1973, la montée du chômage et la polarisation des revenus. L'accumulation de capital humain permettrait, en effet, des gains de productivité favorables à la croissance et à l'emploi, toujours selon l'OCDE.

Il est reconnu dorénavant qu'il existe un lien fort entre l'investissement dans le capital humain et la prospérité économique à travers les gains de productivité qu'il permet, mais il favorise également la cohésion sociale et le bien-être des populations par l'entremise de la résorption du chômage et de l'accroissement de l'emploi. Plus spécifiquement, si l'on focalise sur les avantages économiques de l'accroissement de l'éducation, (parmi d'autres axes traités dans les politiques de capital humain), il a été relevé dans le monde que¹⁰ :

- Le taux d'emploi augmente avec le niveau d'étude.
- Le taux de chômage baisse avec l'élévation du niveau de formation.
- Les revenus du travail augmentent avec l'élévation du niveau de formation.
- L'investissement dans l'éducation accroît les taux de rendement public et privé de l'éducation.
- L'élévation du niveau de formation va de pair avec la fécondité de la recherche universitaire et ses potentiels de valorisation.

9. L'investissement dans le capital humain.(1998). OCDE. ; Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social. (2001).OCDE.

10. Regards sur l'éducation. Les Indicateurs de l'OCDE. (2008). OCDE.

Le capital humain revêt un caractère multidimensionnel (santé, intégration sociale, scolarisation de la petite enfance, système éducatif, formation des adultes et formation continue...), et sa mesure, tant qualitative que quantitative, renvoie à des réalités et à des enjeux qui concernent directement le développement¹¹.

Il est à noter également que la composition du capital humain varie sensiblement d'un pays à l'autre, en fonction de ses caractéristiques : tissu industriel, niveau général de développement économique, niveaux d'éducation et de santé...

Le Maroc semble devoir relever, sur plusieurs plans, tous les défis, y compris les plus urgents, liés au capital humain :

- La création de valeur et l'accompagnement des compétences
 - pour un saut qualitatif du tissu productif
 - pour une meilleure insertion dans les chaînes de valeurs dans lesquelles le Maroc s'inscrit, subit et peine à infléchir par ses choix stratégiques
- La qualité du dispositif d'éducation¹² et de formation
- La santé qui nécessite l'élargissement de la couverture médicale, en améliorant l'efficacité des services de santé publics et en renforçant la gouvernance générale du système de santé
- Le développement de l'éducation des jeunes enfants pour garantir l'égalité des chances dès le plus jeune âge (préscolaire)
- L'égalité hommes/femmes car la faible autonomisation des femmes, ainsi que leur faible accès aux opportunités économiques affaiblissent l'inclusion sociale et économique globale
- La promotion du sens civique et du développement de la société civile en accompagnant l'évolution de normes socioculturelles plus à même d'accroître le capital social, condition essentielle qui garantirait un nouveau contrat social plus inclusif et fondé sur le principe de société ouverte

11. Par exemple : « Si le temps moyen que chaque personne consacre à l'éducation augmente d'un an, le produit économique du pays par habitant devrait augmenter sur le long terme, dans une fourchette comprise entre 4 à 6 %. » Ce constat, fait à partir de données de l'OCDE, permet de mesurer les enjeux de l'accès à l'éducation tant pour les pays développés que pour les pays en développement.

12. La Banque mondiale évoque une nécessaire « thérapie de choc » pour provoquer un « miracle éducatif ». Dans *Mémoire économique : le Maroc à l'horizon 2040 - Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique*. (2017).

Si, sur une perspective longue, le Maroc a significativement progressé, comme l'attestent l'accélération de la croissance économique, l'amélioration du niveau de vie moyen de la population, l'élargissement de l'accès aux services publics de base ou encore le développement considérable des infrastructures, ceci n'est pas le cas de l'intégration économique et sociale des jeunes. Le chômage chez les 25-35 ans représente un défi de taille pour le Maroc : seul un jeune sur deux dans cette tranche d'âge dispose d'un emploi ; emploi qui est, par ailleurs, souvent informel ou précaire¹³.

Ce n'est pas le cas non plus de l'accès à l'éducation et à la santé où ce qui est surtout pointé du doigt est la qualité insuffisante, au-delà de l'équité très faible qui constitue ainsi un accélérateur d'inégalités.

Enfin, l'inadéquation entre les niveaux d'éducation et de formation d'une part, et les exigences en termes de compétitivité d'autre part, fragilisent le tissu productif marocain et sa difficile insertion dans le commerce mondial, et ce, en dépit de nombreux efforts déployés par le secteur public et privé pour une meilleure ouverture à l'international¹⁴.

Plus spécifiquement, la dynamique structurelle de l'économie marocaine fait apparaître trois tendances essentielles :

- une difficulté d'allocation du travail non qualifié qui découle d'une industrialisation globalement insuffisante nonobstant des succès importants dans certains secteurs émergents (automobile, aéronautique, agroalimentaire, énergies renouvelables, etc.) ;
- une difficulté d'allocation du travail qualifié résultant de la lenteur de la montée en gamme du tissu économique et, notamment, des demandes de cadres moyens et supérieurs ;
- et une difficulté d'allocation des talents conduisant à un faible dynamisme entrepreneurial. Peu structurées, de taille modeste et faiblement internationalisées, les entreprises marocaines s'avèrent globalement peu dynamiques et peu innovantes¹⁵.

13. Banque mondiale, 2017.

14. Notamment en ce qui concerne les volets qualité et normalisation, la modernisation des PME et le financement.

15. Extrait du Mémoire de la Banque mondiale, 2017.

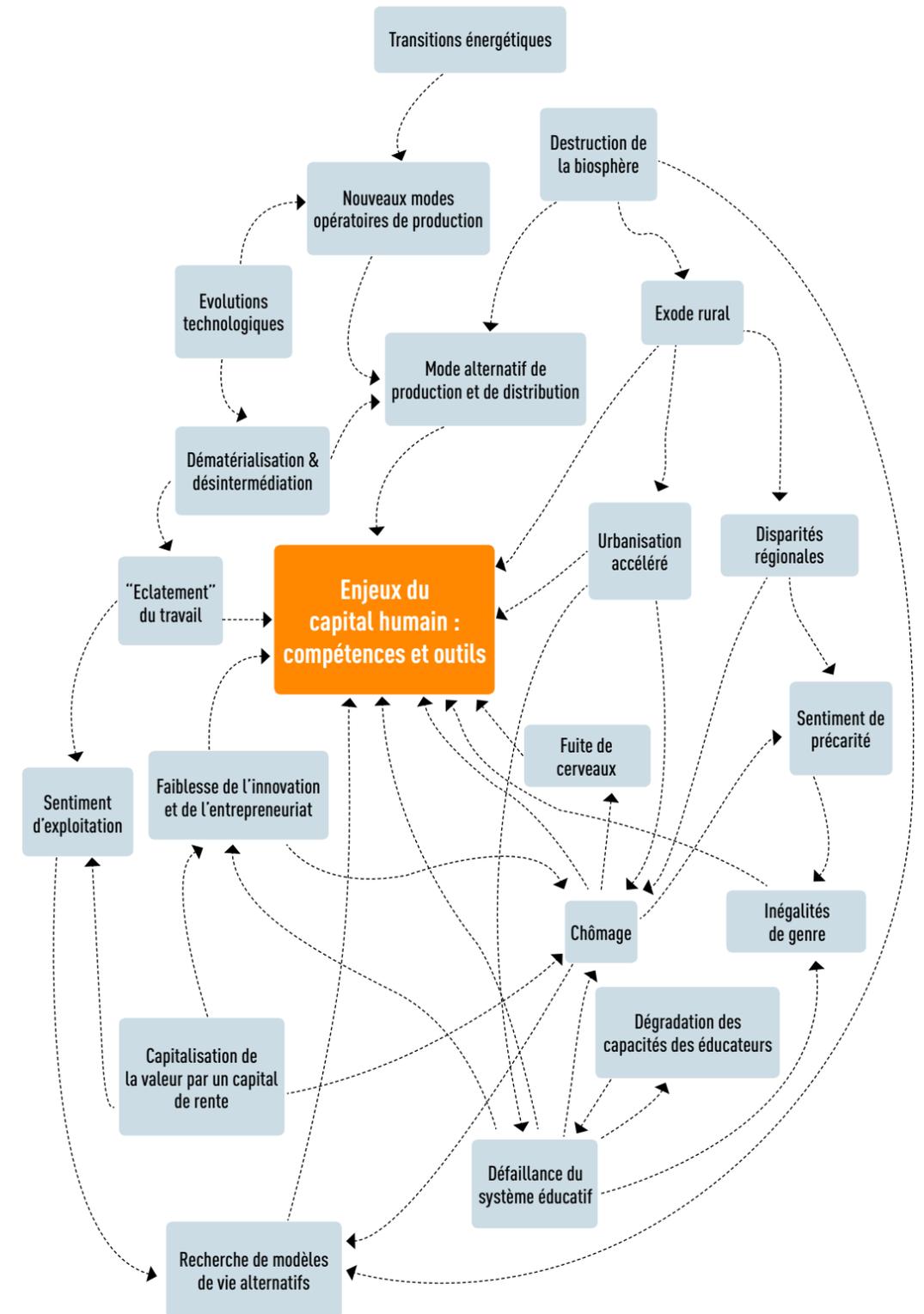
Dans ce contexte, et malgré la transition démographique et la montée de niveau de formation, les gains de productivité ne sont pas suffisants pour permettre une accélération durable de la croissance¹⁶. Ceci constitue un réel défi et suppose une transformation structurelle profonde de l'économie et des gains d'efficience substantiels. Pour rendre possible ce scénario, l'investissement dans le capital humain demeure une voie incontournable.

La faible création de valeur est expliquée, du moins en partie, par cette faiblesse du capital humain en amont, et du déficit des conditions de travail décent au sein des organisations. Le modèle social de réussite se trouve, en effet, privé de ses fondements les plus élémentaires, à savoir les valeurs, l'innovation, le mérite et l'autonomie. Le chômage des jeunes est un symptôme parmi d'autres du déficit du capital humain. Il s'ensuit un retard cognitif et technologique, et l'accentuation de la précarité

Le monde qui se dessine dans la perspective des transformations numériques et technologiques, néo-industrielles, écologiques, énergétiques et sociétales est encore plein d'incertitudes, qui ne pourront être levées que par la mobilisation collective de nouveaux savoirs. Les systèmes de formation et d'enseignement du préscolaire au supérieur devront opérer des changements en mettant les curseurs sur la création de valeur, la créativité et l'innovation sans évacuer les défis techniques et linguistiques, tout en étant favorables à l'égalité des genres et en réinventant les modes d'apprentissages qui tiennent compte des contextes qu'ils soient ruraux ou urbains.

D'un point de vue sociétal, ce projet fait face à des réflexes institutionnels fortement ancrés et nuisibles, comme le sempiternel report de la réforme de l'école qui nous empêche d'en faire un levier de développement social, d'émancipation des individus et une source de production d'idées novatrices, et non un simple moyen de reproduction des élites et de classes hiérarchisées. Cela ne permet pas de revoir courageusement les modes de régulation et d'autonomisation des écoles, d'accompagnement, de formation des enseignants et de stimulation des intelligences des apprenants, en vue de jeter les ponts d'une réelle économie du savoir.

Figure 5 : Deuxième nœud : Les enjeux du capital humain



16. Sur la base de l'hypothèse que les gains de productivité réalisés sont gages de croissance forte et de prospérité (Banque mondiale), le Maroc doit élever son taux de gain de productivité de 2% par an pour entrevoir un rattrapage économique.

4. Les capacités, le lien social et la culture comme socles communs

Ce nœud est fondamental dans la mesure où il se chevauche clairement avec les deux nœuds précédents mais peut en constituer à la fois un effet et une cause selon la perspective analytique adoptée. Les manifestations les plus patentes du manque d'homogénéité et de cohérence pour le projet de société sont les inégalités sociales et territoriales, à tous les niveaux (y compris au niveau des deux précédents nœuds) ; le manque de lien structurel entre l'entreprise, l'université et le territoire ; l'indigence des systèmes de santé et d'éducation, et la défaillance des services publics de l'administration et des transports. Ces défis structurels semblent affaiblir la mobilité sociale et spatiale et appauvrissent le monde rural ainsi que la protection de l'environnement et des ressources naturelle épuisables. Au cœur de ces dysfonctionnements se trouve la question culturelle.

Nous entendons ici « culture » dans sa double acception, anthropologique et créative. La première est en lien avec le terroir, les héritages et les représentations sociales, avec ce que cela inclut comme vécus religieux, pratiques linguistiques, mythes, oralités et autres transmissions symboliques, et aussi comme modernités muettes ou désincarnées, qui existent en société mais n'ont pas de signifiant ou d'étiquette pour les valoriser. La seconde est en lien avec les industries culturelles et toutes les formes d'expression créatives faisant appel au savoir, à l'imaginaire, à la technique et, par-dessus tout, à la liberté comme moteur. Elle s'appuie sur des organisations sociales, économiques ou institutionnelles pour être produites et diffusées alors que dans l'acception anthropologique première de la culture, celle-ci repose sur la puissance de la localité et du vécu historique, et évolue dans un cadre essentiellement éthique.

La culture, entendue au-delà de la notion commerciale et marchande de divertissement, et lorsqu'elle n'est pas instrumentalisée pour servir des causes politiques, est nécessaire en soi comme un moyen pour chaque communauté de cultiver son terroir, de connaître ce qui a été produit par l'humain comme œuvres et comme représentations, et de reconnaître ses avancées, ses retards et ses manquements. Elle crée autour d'elle un écosystème d'échange et de partages où le fait de prendre soin de la vie et de l'autre est fondamentale, où l'appréciation des images, des mots, des récits, des chants, des mouvements, des croyances, tout à la fois, fixe des caps et des limites, libère les énergies créatives et responsabilise les individus et les communautés. Comprise ainsi, dans sa dimension écologique, englobante, la culture est au cœur du développement si elle n'en est pas l'amas ardent. Elle nous apprend à être solistes sans agir en silos, à converger pour émerger et, au fond, à exister comme individus mais sans perdre de vue le commun.

La culture est ainsi une manière de faire dans une société, voire une dimension au cœur de la question de « faire société ». Le rapport à la règle en fait partie, à la fois

dans les comportements qui respectent les normes et les usages d'une culture donnée mais aussi dans ceux qui innovent en ses marges. Or, pour le moment, les principes de diversité culturelle adoptés et inscrits dans la Constitution de 2011, tardent à se matérialiser de manière significative. L'acceptation de l'altérité et de la différence, le non-monopole de la vérité ou le droit d'interpréter le corpus religieux font partie des enjeux majeurs qui mettraient l'école en capacité de devenir le lieu d'apprentissage de l'esprit critique, qui favoriseraient la multiplication de lieux de débat public ouverts et qui ouvriraient les possibilités de création et d'innovation comme vecteur de changement sociétal.

La finalité du fait culturel en tant que produit d'industries créatives est souvent entendue - pour autonomiser les individus, favoriser l'esprit innovant, et *in fine* dynamiser la société -, mais force est de constater que les conditions d'émergence d'une vie culturelle au Maroc sont limitées. Et pour cause, l'élan de confiance créé au milieu des années 90 et qui s'est prolongé avec des hauts et des bas, et des effets inertie jusqu'après 2011, s'est essoufflé, par la réduction des espaces de liberté individuelles, médiatiques et associatives, par le manque de confiance dans un projet de société fédérateur et par le surinvestissement dans des infrastructures (bibliothèques, grands théâtres...) sans réelle vision sur le projet et sur les ressources humaines qui vont lui donner sens et vie.

Le préalable culturel est déterminant pour permettre une appropriation et une participation saine et durable au projet de société. Mais pour que ce projet puisse être cohérent et durable, il nécessite quatre types d'offres complémentaires - aujourd'hui défaillantes et loin d'être articulées - aux citoyens : politique, économique, éducative et une connectivité entre les différents niveaux de prise de décision. Une telle vision permettrait de répondre aux besoins économiques dans leur diversité, mais aussi un développement inclusif et la libéralisation des énergies par le renforcement des capacités des citoyens.

Pour les économies en développement et émergentes, l'économie du savoir ne s'intéresse pas tant à inventer la prochaine frontière technologique qu'à adapter les technologies, connaissances et savoirs existants aux conditions locales à travers le commerce, l'investissement, les migrations et les échanges de manière générale. Or, la condition première pour le lancement effectif d'une telle approche est de respecter les libertés individuelles, elles-mêmes garantes d'une potentialisation de la culture. Culturellement, une telle orientation émancipatrice du développement nécessite la création dans les écoles et les villes et quartiers, d'espaces de création, de débat, de divertissement et d'échange sur la Cité. La culture, dans ce sens, est un moyen de s'ouvrir sur l'inconnu et de réinventer le vivre-ensemble, d'en être acteur. Or, cela ne peut se suffire d'initiatives privées et doit irriguer les lieux publics, de jeunesse et autres, avec un souci plus grand de développement des « *soft skills* » (savoir-être) par des formateurs, médiateurs et autres mentors et accompagnateurs.

Vue ainsi, la culture devient le ciment du lien social. Effectivement, la durabilité du projet de société est tributaire de son ancrage, de sa ritualisation et de son appropriation par des citoyens épanouis, se sentant maîtres de leur destinée dans un espace public ouvert, soutenu par des entreprises qui se décident à jouer pleinement leur rôle social, des régions intégratrices des initiatives et des universités connectées avec leur écosystème.

III. LE MAROC DES ÉMERGENCES

Tout commence, toujours, par une innovation, un nouveau message déviant, marginal, modeste, souvent invisible aux contemporains [...] Tout en fait a recommencé, mais sans qu'on le sache. Nous en sommes au stade de commencements, modestes, invisibles, marginaux, dispersés. Car il existe déjà, sur tous les continents, un bouillonnement créatif, une multitude d'initiatives locales, dans le sens de la régénération économique, ou sociale, ou politique, ou cognitive, ou éducationnelle, ou éthique, ou de la réforme de vie. Ces initiatives ne se connaissent pas les unes les autres, nulle administration ne les dénombre, nul parti n'en prend connaissance. Mais elles sont le vivier du futur. Il s'agit de les reconnaître, de les recenser, de les collationner, de les répertorier, et de les conjuguer en une pluralité de chemins réformateurs. Ce sont ces voies multiples qui pourront, en se développant conjointement, se conjuguer pour former la voie nouvelle, laquelle nous mènerait vers l'encore invisible et inconcevable métamorphose [...] L'espérance vraie sait qu'elle n'est pas certitude. C'est l'espérance non pas au meilleur des mondes, mais en un monde meilleur. »

Edgar Morin. Tribune publiée en décembre 2010 dans le journal *Le Monde*¹⁷.

1. L'innovation et la transformation sociétales au cœur d'un nouveau paradigme de l'action collective

Avant de détailler nos résultats issus des divers terrains marocains, comprenons davantage le sens de ce nouveau paradigme. Il semble émerger dans nos sociétés, de manière distribuée et diffuse, une prise de conscience chez un nombre croissant d'acteurs dans les cercles de l'administration, des entreprises, ou des associations, en recherche, en faveur d'un nouveau paradigme de développement. Pierre Giorgini, recteur de l'Université Catholique de Lille et auteur conférencier sur les nouveaux modèles de la transition sociétale évoque à ce propos « dix voies

17. Article complet disponible sur le lien : https://www.lemonde.fr/idees/article/2010/01/09/eloges-de-la-metamorphose-par-edgar-morin_1289625_3232.html

pour l'action : gouvernance catalytique, participation, hybridation, auto-organisation, inclusion, rôle du féminin, stratégie tâtonnante, expérimenter, passer du ou au et, laisser du temps au temps ». Derrière ces mots, il y a du savoir-être, du savoir-faire, de l'énergie : « Un gouvernant catalyseur, [...] qui laisse monter les innovations et met la cohérence, [...] les personnes-citoyennes, [qui] ne veulent plus être représentées, (et qui) veulent être partie prenante dans les prises d'orientation, [...], des collectifs inattendus alliant, souvent localement, des pouvoirs publics, des entreprises, des associations, surgissent partout, ils créent des "tiers lieux" d'où l'innovation jaillit. » (Pierre Giorgini, 2016) ¹⁸.

En contrepoint de ce nouveau paradigme, plusieurs constats émergent à l'échelle des pays et des institutions internationales sur le fait que les approches descendantes, ou « top down », ne fonctionnent pas bien lorsque sont en jeu des projets stratégiques complexes engageant des communautés humaines élargies et des dynamiques de territoires.

L'orientation nouvelle se traduit un peu partout, en France, en Finlande, au Royaume-Uni, au Canada, aux États-Unis et ailleurs... Elle est en faveur de l'émergence de nouvelles formes d'organisations, nées d'initiatives diverses, inclassables et qui souvent se positionnent au service de la communauté, dépassant les schémas convenus de la réalité économique et politique, comme l'observe le sociologue français Alain de Vulpian dans son ouvrage *Éloge de la métamorphose, en marche vers une nouvelle humanité* (2016). Ces nouvelles formes comprennent l'action catalytique de collectifs hybrides d'acteurs, regroupant selon les contextes des acteurs de la société civile, des coopératives, des entreprises, des collectivités territoriales.

Ces dynamiques s'inscrivent dans un courant mondial en faveur du développement de l'innovation sociale et sociétale, et de changements systémiques qu'appellent les nombreuses fragilités auxquelles font face nos territoires et nos sociétés. Emploi, inclusion sociale, égalité des territoires, approche genre... toutes ces thématiques appellent à de nouvelles formes d'alliance au service de l'intérêt général, que reprend bien l'Objectif de développement durable (ODD 17). Quant au partenariat pour la réalisation des objectifs, il faut « des partenariats inclusifs construits sur des principes et des valeurs, une vision commune et des objectifs communs sont nécessaires » ¹⁹.

L'innovation sociale n'est pas un nouveau terme pour désigner la responsabilité sociale des entreprises (RSE), ce n'est pas non plus l'équivalent de l'entrepreneuriat social. Elle trouve son origine non pas dans la bienfaisance, mais dans une compréhension profonde de la concurrence et de la création de valeur économique

(Michelini, 2012)²⁰. Selon la Stanford Innovation Review (Phills *et al.*, 2008)²¹, l'innovation sociale est le « processus consistant à inventer, sécuriser le soutien à, et mettre en œuvre des solutions novatrices pour des problèmes et des besoins sociaux ». L'innovation sociale amène à apporter du changement social, à dissoudre les frontières et à faciliter le dialogue entre public, privé et secteurs à but non lucratif. Des preuves multiples montrent que le développement de l'innovation sociale ne provient pas uniquement des préoccupations croissantes à propos de l'intégration sociale, de l'égalité des chances face aux opportunités, et des effets du réchauffement climatique, mais aussi des enjeux de préserver et d'étendre les capacités d'innovation des entreprises et des sociétés (Franz *et al.*, 2012)²². L'innovation sociale peut être vue comme émergente et construite à partir des interactions sociales entre les personnes et leur contexte socio-institutionnel. Elle est socialement construite du fait que les individus s'engagent collectivement dans des actions ciblées et suivent de manière réflexive le résultat de leurs actions (se remettent en question tout en remettant en question leurs orientations au fur et à mesure du déploiement de l'action, du projet ou de l'initiative collectifs). Durant ce processus, l'interaction sociale implique la co-construction de l'initiative collective, qui se met en œuvre « chemin faisant ».

Lehtola et Stahle (2014)²³ distinguent l'innovation sociale de l'innovation sociétale, définissant cette dernière comme « les activités et services innovants qui sont motivés par l'objectif de répondre à un besoin sociétal et qui sont diffusés principalement au travers d'organisations dont la mission principale est sociétale ». Cette définition renvoie à un changement systémique dans l'interaction entre l'État et la société civile, et elle est liée à l'innovation sociale tout en s'en distinguant par le fait de considérer l'État comme un acteur majeur dans les dynamiques de co-construction permettant d'atteindre un changement systémique durable. Les parties prenantes d'une innovation sociétale sont l'État (ministères, services déconcentrés, collectivités territoriales) et la société civile, cette dernière incluant le tiers secteur (associations et ONG), le secteur privé (entreprises) et les communautés de recherche (universités).

Suite à une revue d'un grand nombre d'initiatives d'innovations sociétales dans le monde, Lin et Chen (2016) ²⁴ proposent six critères clés pour une innovation sociétale réussie, intégrant « les composantes clés du changement systémique, du changement structurel, de l'implication des parties prenantes, de l'acceptation à la fois par les citoyens et le gouvernement, et des systèmes interdépendants conçus pour

20. Michelini, L. (2012). *Social innovation and new business models*. Berlin: Springer Briefs in Business.

21. Phills, J.A, Deiglmeier, K., Miller, D.T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review* 6(4), p. 34-43.

22. Franz, H.W., Hochgerner, J., Howaldt, J. (2012). *Challenge social innovation: potentials for business, social entrepreneurship, entrepreneurship, welfare and civil society*. Berlin: Springer.

23. Lehtola, VV., Stahle, P. (2014). Societal innovation at the interface of the state and civil society. *Innovation European Journal of Social Science Research* 27(2), p. 152-174.

24. Lin, C.Y & Chen, J. (2016). *The Impact of Societal and Social Innovation*. Springer Singapore : Édition du Kindle.

18. Giorgini, P. (2016). *Au crépuscule des lieux*. Montrouge : Éditions Bayard.

19. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

engendrer des résultats désirables et un impact durable ». Ils citent de nombreux exemples parmi lesquels la création par l'Université d'Aalto en Finlande du Aalto Camp for Societal Innovation (ACSI)²⁵. ACSI est une plateforme d'apprentissage actif abordant les préoccupations sociétales, avec des participants du monde entier représentant diverses parties, incluant les décideurs politiques et policy makers, les fonctionnaires, les professeurs, les consultants, les managers professionnels et les étudiants. Cela a initié un processus continu encourageant les personnes et les organisations à penser et à agir de concert dans l'objectif de créer une compréhension partagée sur les conditions d'émergence des opportunités pour l'innovation sociétale et pour leur mobilisation constructive au service des territoires, du business et la recherche. Spécifiquement, ACSI vise à : « (i) proactivement stimuler l'innovation sociétale et la conscience globale ; (ii) enrichir des opportunités de collaboration pour toutes les parties prenantes au travers de puissantes conversations transdisciplinaires ; (iii) encourager des changements constructifs au niveau d'initiatives réelles ; (iv) continuellement intensifier et passer à l'échelle des expériences systémiques réussies (« systemic deliverables ») ; (v) passer rapidement d'une logique de résultat généré et d'objectifs à une logique d'impact durable dans la société ; (vi) développer un écosystème d'innovation qui fonctionne au travers de la visualisation et du prototypage rapide. » (<http://acsi.aalto.fi/en/>)

Parmi les autres initiatives intéressantes à souligner en matière d'accompagnement des dynamiques de co-construction territoriale et d'innovations sociétales, citons le cas du Rameau (www.lerameau.fr). Association créée en France en 2006, le RAMEAU se définit comme un laboratoire d'innovations partenariales, articulant à la fois un observatoire national pour qualifier les enjeux des partenariats publics privés société civile, un centre d'expérimentations pour faire émerger de nouveaux modèles d'accompagnement des dynamiques de co-construction territoriale et un lieu de réflexions prospectives pour partager et déployer des solutions innovantes à grande échelle en réponse aux grandes fragilités des territoires. En moins de dix ans, le mouvement de co-construction s'est mis en marche sur les territoires, mais au travers de degrés de maturité variables. Les partenariats entreprises-associations se développent, ils s'incarnent sur les territoires, en lien avec les Collectivités territoriales²⁶. Aujourd'hui, les alliances sont considérées comme une source d'innovation majeure pour mieux répondre aux huit grandes fragilités des territoires, à savoir l'emploi, le développement économique, la lutte contre la précarité, le lien social, l'environnement, l'éducation, la santé et la mobilité. Les travaux de recherche du RAMEAU sur la co-construction territoriale ont permis de faire ressortir trois formes complémentaires de co-construction territoriale, qui constituent l'ossature d'une nouvelle forme d'ingénierie des territoires : (i) l'animation du territoire pour sensibiliser et créer les rencontres entre acteurs ;

25. Aalto Camp for Societal Innovation. Aalto University, Finland. <http://acsi.aalto.fi/en/>

26. Étude Impact, 1^{er} octobre 2019, Le Rameau. http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2019/09/LR_ObsPart-Synth%C3%A8se-IMPACTcitoyens_BAD.pdf

(ii) les expérimentations collectives pour répondre ensemble à un enjeu territorial partagé ; (iii) l'accompagnement des organisations pour faciliter les alliances qu'elles initient.

Figure 6 : Les trois ingénieries de la co-construction territoriale



Naturellement, il n'est pas toujours nécessaire d'être accompagné pour concevoir et réaliser un partenariat. Cependant, l'expérience montre que ces partenariats empiriques sont souvent confrontés à un « plafond de verre » que les partenaires ont envie de dépasser pour aller plus loin et pour bénéficier pleinement de la dynamique et de la confiance qu'ils ont suscitées. L'accompagnement est alors garant de la réussite des partenariats. Il permettra aussi aux territoires de disposer de « belles histoires » qui pourront inspirer d'autres acteurs et alimenter une forte dynamique de co-construction territoriale.

En accompagnement de ces dynamiques, des organisations se sont mobilisées, issues de partenariats entre associations, entreprises, collectivités locales, universités. De formes et d'origines variables, ces structures d'action collective se sont développées de manière endogène à leurs territoires d'ancrage, selon des configurations adaptées au contexte, aux besoins, aux acteurs présents.

Depuis 2014 et avec l'appui du RAMEAU et de l'Observatoire des Partenariats (avec l'appui de la Caisse des dépôts, la Fondation la Poste, le Commissariat général à l'égalité des territoires), ces organisations ont constitué le réseau des Pionniers

en alliance de territoire et se sont eux-mêmes définis, par la nature de leur action, comme étant des « catalyseurs territoriaux ». Progressivement leur action a été modélisée autour de quatre dimensions clés, constituant le périmètre d'action d'un catalyseur territorial²⁷ (voir Figure ci-dessous).

Figure 7 : Les quatre dimensions de la catalyse

Le périmètre d'action d'un catalyseur territorial

Dialogue territorial	Expérimentations collectives	Accompagnements	Gestion d'un lieu
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les enjeux et acteurs du territoire • Organiser des temps de rencontre et d'interconnaissance • Sensibiliser aux alliances territoriales • Mettre en relation les acteurs complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les besoins prioritaires • Mobiliser les acteurs pour co-construire des solutions • Piloter des expérimentations • Evaluer les expérimentations 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un service d'émergence/ d'incubation • Former aux nouvelles pratiques • Accompagner les partenariats • Favoriser l'essaimage / transfert de savoir-faire à d'autres territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer un lieu d'échanges convivial (ex. café solidaire) • Gérer un espace de co-working • Organiser un showroom • Mettre à disposition un FabLab

En résumé, nous retenons des expériences internationales que :

- Les territoires et leurs communautés ont des besoins complexes et de grande ampleur, qu'ils soient d'ordre économique, social, environnemental ou sociétal ;
- Ces besoins ne peuvent être résolus que par une approche articulant acteurs, domaines et niveaux territoriaux ;
- Ces approches constituaient un phénomène encore timide il y a quelques décennies mais sont de plus en plus ancrées dans les pratiques des territoires depuis une dizaine d'années ;
- De telles approches s'appuient sur la co-construction, mobilisant des alliances hybrides d'acteurs œuvrant dans et avec les communautés, et s'appuyant sur des processus d'expérimentation collective et d'innovation sociale, de façon majoritaire ;

27. Bilan de la 5^e rencontre du réseau des « Pionniers en alliance du territoire », Paris, 26 juin 2019. <https://www.territoires-audacieux.fr/2019/07/03/bilan-5eme-rencontre-des-pionniers-des-alliances-en-territoire/>

- Ces dynamiques, quoiqu'étant intentionnelles, ou même désirées, sont rarement déterminées à l'avance, elles se « tissent » chemin faisant, mais elles risquent de ne rester qu'au stade de « belles histoires » si une ingénierie nécessaire à son développement n'est pas déployée ;
- Les premières expérimentations à l'échelle internationale ont permis de définir quels types d'actions mettre en œuvre (les solutions) et quels acteurs peuvent les réaliser (la chaîne de valeur) ;
- En revanche, il reste encore à inventer les modèles socio-économiques hybrides et les dispositifs d'appui qui pourront accompagner l'amorçage, favoriser le passage à l'échelle et assurer la pérennité de ces dynamiques de co-construction pour l'intérêt général.

2. Déclinaison de l'approche de développement par les émergences au Maroc

Cartographie provisoire des émergences

Nos travaux nous ont amenés à rencontrer, à accompagner parfois, et à analyser des initiatives d'action collective innovantes, partant du local, en démarche ascendante, apprenante et concrètes. Ces initiatives sont d'une grande diversité et peuvent, de prime abord, sembler avoir un caractère anecdotique. Nous y avons vu, dans le fil de ce qui précède, bien plus que cela. En voici une première cartographie qui montre la diversité des sujets :

- Émergences à vocation « Agricole » (autonomisation de village et inversion de l'exode rural, projets de reconversion agricole, valorisation des produits du terroir, revalorisation pastorale) ;
- Émergences à vocation « Tourisme, Artisanat et Économie sociale » (station balnéaire intégrée, parc naturel ou site d'intérêt écologique ou culturel, corridor/circuit touristique, village d'artisans, activités de micro-tourisme) ;
- Émergences à vocation « Services et Industries » (pôle de production/ zone industrielle ou de service, pôle satellite à mouvement pendulaire vers la ville (e.g. habitants qui font la navette vers une ville ou résidences secondaires), carrefour commercial ou administratif (e.g. une prison ou un centre administratif autour duquel se développe une émergence, université comme Al Akhawayn qui a redynamisé Ifrane) ;

- Émergences à vocation « Commerciale » (marchands ambulants informels type « *ferachas* » reconvertis dans le cadre des plans communaux et provinciaux (PCP), souk ruraux, plateformes commerciales de proximité...);
- Émergences à vocation « Environnementale » (projet de restauration, projet de préservation des espaces forestiers, projet de gestion cynégétique...);
- Émergences à vocation « Services sociaux et culturels » (écoles publiques d'exception, écoles préscolaires, centres de formation professionnels intégrés à des fédérations sectorielles, grandes écoles d'excellence en partenariat public-privé (PPP), centres sanitaires ou dispensaires/ caravanes médicales, hôpitaux de jours ou ambulatoires, centres culturels alternatifs à Dar Achabab...).

Acteurs clés du Maroc des émergences

Les besoins des territoires, qu'ils soient d'ordre économique, social, sociétal ou environnemental, sont de grande ampleur. Ils ne peuvent donc être résolus que par une logique d'articulation entre plusieurs acteurs de différentes natures et dans des jeux d'action entre les institutions (gouvernementales, administratives ou politiques), les organisations (public/privé, associations/entreprises...) et les citoyens.

Ainsi, pour faire le « bridge » entre innovation sociale d'un côté et innovation et transformations sociétales de l'autre, nous avons identifié plusieurs acteurs clés du dispositif « Maroc des émergences » à co-construire avec les parties prenantes, publiques, privées et issues de la société civile les plus concernées.

- Les « Doers », acteurs terrain, qui portent l'émergence, animent les réseaux relationnels locaux et parfois (souvent) au-delà, mobilisent les ressources, appuient les projets concrets et expérimentations ;
- Les « Catalyseurs » territoriaux, qui sont, d'après les observations terrains, le plus souvent nécessaires, à un moment de la vie de l'émergence. Ils peuvent être des personnes physiques, agissant à titre individuel ou associatif, ou issus d'alliances entre société civile, entreprises et collectivités territoriales, et accélèrent l'empowerment, la confiance et la performance du ou des leaders porteurs du projet initial ;
- Les « Enablers » ou facilitateurs qui permettent de passer à l'échelle, et de démultiplier les émergences (processus également complexe, qu'il ne faut pas simplifier à outrance, car aucune émergence ne ressemble à l'autre) ; nous intégrons dans cette catégorie des institutions publiques ou semi-

publiques ayant des enjeux stratégiques forts au niveau du développement local et territorial (CDG, OCP, La Poste, Crédit agricole, etc.) ; nous y intégrons également les leaders pionniers œuvrant au sein des collectivités territoriales en faveur d'une nouvelle vision du développement local, inclusif, innovant et participatif ;

- Les « Éclaireurs » qui permettent d'aider à la compréhension du modèle de l'émergence (experts, chercheurs, académiques...) à travers des techniques de type RISE (Matrice de liens relationnels entre individus, système et événements), et définir le modèle économique.
- Les « Institutionnels », en l'occurrence l'État, les départements ministériels et autres agences gouvernementales, dépositaires des politiques publiques et macro-stratégies sectorielles, dont l'implication et la coordination transversale est un élément critique du dispositif, tant au niveau des prérequis que du passage à l'échelle.

Encadré 1: Illustration des acteurs dans deux émergences : Tizi n'Ouchen et Tamkeen Li Tanmia

Acteurs	Tizi n'Ouchen	Tamkeen Li Tanmia
Doers	Association locale de développement (ATND) Communauté villageoise	Association des initiatives féminines Rhamna
Catalyseurs	Association Open Village	Fondation Rhamna pour le développement durable
Enablers	Association Open Village – Association AAA	Province de Rhamna (M. le Gouverneur et son équipe)
Éclaireurs	Chaire « Émergences collective et développement inclusif » de l'École centrale	Projet de recherche Université Paris Dauphine sur la co-construction du sens dans les projets territoriaux émergents
Institutionnels	N.A.	Agence française de développement

Pour nous assurer d'une certaine rapidité de déploiement, il nous semble pertinent de trouver un certain nombre d'émergences et de catalyseurs territoriaux, couvrant les principaux champs de développement concernés par le projet de développement²⁸. L'enjeu clé est de vite s'outiller pour les identifier, les analyser/modéliser, les mettre en dialogue et les aider se mettre en réseaux et développer des synergies.

Notre parti pris est de nous focaliser sur « l'intelligence d'implémentation » de ce dispositif, par un chaînage raisonné et systémique d'acteurs et d'actions. Ce chaînage permettrait de passer de l'amorçage à l'échelle, par une action et une gouvernance multi-niveaux, à l'échelle locale, meso et globale. L'un des objectifs ultimes de notre travail est de proposer une méthodologie pour valoriser et favoriser les émergences, c'est-à-dire dégager des principes tels que l'autonomie, la subsidiarité, les partenariats Public-Privé, la participation citoyenne, etc.

3. Enseignements de l'analyse des « émergences »

Le Maroc recèle de centaines d'émergences, ayant réussi d'extraordinaires bifurcations, et nous en avons déjà identifié quelques dizaines, évoquées sommairement ci-avant.

L'analyse de ces émergences montre qu'il n'existe pas de démarche standardisée, pas de « modèle prêt à l'emploi ». En fonction de la maturité des territoires, des enjeux prioritaires et de la mobilisation des acteurs, le cheminement est spécifique à chaque situation. Notre travail ne vise pas à généraliser du micro au macro (ce qui serait à coup sûr une erreur) mais à rechercher le « méta », c'est-à-dire les invariants d'environnement et de structure interne qui ont permis le déclenchement de l'émergence et favorisé son succès.

Nous avons ainsi pu identifier neuf « traits communs » aux émergences, qui pourraient servir de référentiel pour la mise en place et le déploiement d'un dispositif de transformation sociétale à l'échelle du Maroc :

1. CONFIANCE

Ce sont les relations qui sont au cœur du système des « émergences ». La coopération et la confiance mutuelle, favorisées par la proximité, jouent ainsi un rôle clé dans le développement de ces initiatives. Liée à la réputation et à la « mémoire sociale », la confiance constitue un élément rassurant et stabilisant.

28. Nous proposons quatre champs prioritaires à traiter selon notre approche alternative : Monde rural - Éducation - formation - Économie sociale et solidaire - Culture.

2. LEADERSHIP

Les acteurs terrain, qui portent l'émergence, partagent un sens collectif autour d'un leader. Le rôle de ce leader est de coordonner l'ensemble des initiatives et des acteurs. Il ne s'agit pas réellement d'exercer une autorité ou un contrôle. À noter également que la position du leader peut se modifier en fonction de l'évolution des ressources et des compétences de l'écosystème.

3. SUBSIDIARITÉ

Les décisions se prennent au niveau le plus proche possible de l'action, bénéficiant d'une plus grande maîtrise du contexte, d'une connaissance plus fine des besoins et d'un réseau relationnel local dense et propice à la mise en action.

4. AUTONOMIE

Les acteurs prennent leur destinée en main, toute action d'accompagnement visant uniquement à initier, tester et renforcer les capacités locales, et à donner lieu à des dynamiques d'action collective « auto-portées ».

5. GOUVERNANCE PARTAGÉE

La gouvernance est ancrée au niveau local, par une assemblée ou association locale de développement et régional/national, pour permettre l'articulation et la mise en cohérence des initiatives et mécanismes, entre « top down » et « bottom-up ».

6. CAPITALISATION SUR LES RESSOURCES LOCALES

Les émergences partent d'un « cœur positif », constitué des micro-réussites locales, de ressources - matérielles et immatérielles - disponibles ou mobilisables localement ainsi que des alliances existantes.

7. INNOVATION SOCIALE ET SOCIÉTALE

Les logiques d'action incluent l'identification de solutions, procédés, services, produits créatifs et ingénieux, qui valorisent les identités et les savoir-faire locaux tout en s'entre-tissant avec des expertises pointues mais ciblées et adaptées, plus exogènes. Ainsi, les différences contextuelles qui peuvent apparaître comme source d'exclusion et d'inégalités sont, au contraire, sources d'innovation sociale.

8. DÉMARCHE AGILE

Les émergences ont toutes commencé par l'action, sans chercher à construire a priori une vision partagée ou une stratégie commune ; en commençant par une « intersection suffisante » des intérêts, la mise en action (prototypage rapide) permet d'enrichir le sens collectif et la feuille de route « chemin faisant »

9. LOGIQUE ÉCOSYSTÉMIQUE

Les solutions imaginées intègrent les interdépendances et favorisent la conservation et l'utilisation durable et soutenable des ressources dont l'écosystème dispose. Elles intègrent également des structures d'action collective favorisant la coordination, la mutualisation des ressources et la capitalisation des expériences (au sein de clusters, coopératives de service, etc.)

IV. PRÉREQUIS, DISPOSITIFS ET LIMITES

Nous avons vu dans ce qui précède que les émergences pourraient constituer un espace nouveau pour que les innovations économiques, sociales ou culturelles voient le jour et dessinent un Maroc dans lequel chaque citoyen se retrouve. Ce « Maroc des émergences », qui serait la résultante de forces déjà en action au sein de la société marocaine dans les champs sociaux, économiques, culturels, pourrait constituer une des briques fondamentales du projet de développement de notre pays. En effet, si de telles dynamiques sont déjà en place, même à micro-échelles, nous pouvons encore choisir ensemble le sens que nous voulons lui donner, et mettre en exergue celles qui conviennent le mieux à une vision du monde porteuse de sens, qui vient en contrepoint à notre crise des imaginaires et au flétrissement de notre capacité collective à espérer.

Cependant, le projet de développement ne saurait se limiter à une liste plus ou moins longue, plus ou moins détaillée, plus ou moins ordonnée de solutions. Il doit se positionner aussi en amont et en aval en proposant les mécanismes par lesquels des solutions seront imaginées et déployées sur les différents territoires. C'est le « comment » qui est la clé du succès.

Nous pensons qu'il faut « travailler le terreau avant de travailler sur l'arbre » car c'est le terreau, sa richesse, sa fécondité qui déterminent la quantité et la qualité des fruits. Nous proposons donc, dans ce qui suit, quelques pistes de réflexion sur les mécanismes à mettre en place pour préparer le terreau du « Maroc des émergences » : quels sont les traits communs des émergences ? Les acteurs clés de ce dispositif (chaîne de valeur) ? Les prérequis permettant de les déployer ? Mais, quelles sont également les limites de cette approche et son articulation proposée avec le nouveau modèle de développement ?

1. Prérequis

Le passage du niveau d'émergences localisées ou thématiques à celui de la transformation socio-politique et économique du pays ne va pas de soi. Il n'est pas le résultat d'une simple montée en échelle ou d'une duplication mécanique d'expériences probantes. Il ne constitue pas non plus un « moment de rupture » mais un moment de mutation sereine nécessitant une logique de confiance et d'espoir, condition sine qua non pour que les choses se fassent.

Ainsi, ce passage nécessite de mettre en place cinq prérequis institutionnels fondamentaux que l'on pourrait résumer ainsi :

- **Un système éducatif pluriel et ancré dans son territoire** : tout est d'abord une affaire de **transmission à l'école**, où il est important d'allier une méthode d'appréhension de savoirs ouverte sur le monde, et un construit d'intelligence, d'imaginaire et d'esprit critique constructif, permettant le doute, encourageant la créativité et permettant de chercher en permanence le mieux-être. Pour atteindre ces objectifs, il nous semble urgent d'explorer des modèles différenciés et innovants de l'École, prenant en compte les spécificités locales dans les programmes d'éducation, l'organisation de l'année scolaire, la gestion des projets d'établissements ou encore le recrutement des enseignants au sein des communautés locales. Il s'agira donc à tout prix d'impliquer la collectivité locale, la famille et le citoyen, sans discrimination, dans les affaires relatives à l'Éducation nationale avec un ancrage de l'École dans son territoire.
- **Une protection des ressources locales par l'État** avec l'implémentation progressive d'une économie verte et régénératrice, une veille sur la préservation des ressources naturelles et un renforcement du rôle de l'État dans la lutte contre la prédation et la valorisation des patrimoines naturels et culturels : « Le développement est durable ou il n'est pas ». Cela passe nécessairement par une appropriation et une valorisation de ces patrimoines par les communautés locales et la mise en place de cadres d'échanges respectueux des différentes parties prenantes.
- **Un renforcement des corps intermédiaires** : pour accompagner les dispositifs de développement économique et social, le passage par une gouvernance efficiente oblige à repenser le concept de l'autorité (le rôle de l'État), d'une logique de production ou coercition à une logique de stratégie, de régulation et de facilitation (accompagnement vs prescription), et à redonner de vraies places et voix institutionnelles aux corps intermédiaires classiques (partis politiques, branches professionnelles, syndicats, acteurs de la société civile, médias) et alternatifs (communautés locales ou réseaux de proximité, déterminées par des causes, des savoirs ou des

pratiques). Ceci exige une réduction du rôle des intermédiaires informels, qui se nourrissent des situations de rente, de corruption et de passe-droits et pervertissent le jeu politique et les dynamiques sociales positives. Engager une lutte ferme contre ces freins au développement et les mettre en « incapacité de nuire » est un préalable pour rétablir la confiance dans les différentes formes d'intermédiation crédibles pouvant émerger.

- **Une décentralisation de la décision** : la croissance inclusive et durable appelle obligatoirement à la transversalité de la prise de décision entre tous les acteurs concernés par le capital immatériel : École/Université/Formation professionnelle/Formation alternative/ Entreprises/Observatoires/Syndicats professionnels. L'alignement de l'action se détermine sur le terrain, dans les régions, dans les secteurs privés, publics, publics-privés, associatifs, dans la société civile.
- **Un espace public favorisant la créativité et faisant l'éloge de la diversité** : le développement des émergences n'est possible que dans une société où on est **libre de créer**, en étant encadrés par la suprématie des lois et par le devoir de cohésion sociale qui implique une lutte permanente contre la corruption, les inégalités et le renforcement des solidarités. Ce qui implique, à son tour, une bataille pour un espace public moderne, affranchi et ancré, ni nationaliste ni traditionaliste mais respectueux de la diversité. Cela passe par un effort de régulation, d'éducation éthique et de **création d'espaces de créativité** qui favorisent une dynamique culturelle et économique permettant de créer l'espoir dans un destin collectif, et de lutter contre les envies d'ailleurs par frustration ou par démotivation.

2. Dispositif cible

En combinant les éléments d'inspiration issus d'expériences probantes internationales en matière d'appui aux alliances pour l'intérêt général et aux innovations sociales et sociétales d'une part et en intégrant, d'autre part, les besoins perçus auprès des acteurs terrain au Maroc, porteurs d'émergence ou catalyseurs d'innovation sociale, sociétale ou territoriale, nous proposons la mise en place d'un dispositif articulant les mécanismes ci-après, dont la structuration et le portage institutionnel restent à déterminer :

- **Mécanisme 1 : CARTOGRAPHIE** – Détection et qualification des émergences, alliances pour l'intérêt général et catalyseurs d'innovation sociale, sociétale et territoriale.

- Identifier les acteurs, les projets et initiatives, les structures porteuses, cartographier les parties prenantes, qualifier ces derniers en termes de contenu, processus, impact, sources de financement, sponsors et appuis institutionnels.
- **Mécanisme 2 : NETWORKING** – Mise en réseau de ces acteurs et organisation d'un espace d'échanges et de partage, digital et analogique.
 - Mettre en place une plateforme numérique en appui d'une communauté « Maroc des émergences » permettant d'identifier les acteurs et initiatives et de favoriser la communication autour de ces dynamiques ainsi que la mise en relation entre membres de la communauté ;
 - Organiser des rencontres régulières au sein du réseau, coorganisées ou à l'initiative d'un ou plusieurs des membres de la communauté.
 - Faciliter les partenariats et alliances au Maroc et à l'international.
- **Mécanisme 3 : DIALOGUE INSTITUTIONNEL** – Structuration du dialogue entre les acteurs des émergences et les acteurs institutionnels et policy makers.
 - Plateforme de dialogue avec les institutions publiques visant à favoriser les passerelles et synergies avec les mécanismes prévus par les politiques publiques, et à faciliter la création de mécanismes *ad hoc*, en cas de besoin.
- **Mécanisme 4 : RENFORCEMENT DE CAPACITÉS** – Appui méthodologique, formation et accompagnement des catalyseurs d'innovation sociale, territoriale et sociétale.
 - Développement et mise à disposition d'une boîte à outil méthodologique, intégrant les meilleures pratiques en matière d'animation de dialogue, d'accompagnement et structuration d'alliances, d'accompagnement d'expérimentations collectives, de pratiques d'intelligence collective, de gouvernance partagée, de conception et animation de tiers-lieux, etc.
 - Développement de formations de formateurs et formations accréditées « catalyseurs territoriaux », « innovation sociale », etc.
 - Mise à disposition d'un réseau d'experts en appui technique quand nécessaire.

- **Mécanisme 5 : FINANCEMENT** – Appui à l'identification de canaux de financements et à la connexion avec les bailleurs.
 - Recensement des mécanismes de financement existants et facilitation à l'accès de ces mécanismes (programmes issus des politiques publiques, de bailleurs de fonds nationaux ou internationaux...), en termes de lisibilité (par exemple, plateforme numérique) et d'accessibilité (procédure simplifiée, cellule d'orientation...).
 - Possibilité d'accès facilité en contrepartie d'un label (pour les organismes qualifiés et formés/certifiés).
- **Mécanisme 6 : PASSAGE À L'ÉCHELLE** – Aide à la réplique, extension et amélioration d'initiatives.
 - Programme d'accélération des initiatives existantes probantes (appui Innovation, master class avec des experts, cycles d'accompagnement personnalisés, financement de projets et programmes de scaling, etc.) ;
 - Aide au plaidoyer auprès d'institutionnels ou du législateur, pour lever des contraintes ou faciliter le déploiement d'initiatives probantes.
- **Mécanisme 7 : CAPITALISATION** – Recherche-action, veille et gestion de la connaissance.
 - Développement d'un programme de recherche-action auprès de centres de recherche et institutions académiques de pointe, pour la rédaction d'études de cas, la modélisation, le développement de méthodologies, la validation scientifique de résultats empiriques, le développement de modèles socio-économiques hybrides d'intérêt général, etc.
 - Veille continue à des meilleures pratiques internationales dans le champ couvert ;
 - Base de données d'études de cas.

Dans l'esprit de ces dynamiques, nous préconisons que le portage et la structuration d'un tel dispositif soient eux-mêmes un démonstrateur des bonnes pratiques, par exemple :

- ... en étant le fruit d'une alliance public-privé-société civile,
- ... en incarnant les principes de la gouvernance partagée et multi-niveaux, et d'une éthique de l'action collective,
- ... en pratiquant les outils et méthodologies de l'intelligence collective,
- etc.

Mais nous ne saurions trop insister sur la nécessité d'une légitimation de ce dispositif par un appui explicite et direct de l'État, dont le rôle de régulateur, de garant du cadre et de facilitateur reste un élément pivot pour la réussite d'une telle démarche.

Nous recommandons également que la mise en place d'un tel dispositif bénéficie de partenariats ciblés avec des institutions référentes à l'échelle internationale, pour profiter de l'effet d'expérience, tout en intégrant dès la phase de conception, un échantillon de parties prenantes, en tête desquelles des acteurs pionniers et des institutionnels à même de jouer un rôle moteur.

CONCLUSION

Ce premier policy paper essaie de démontrer le potentiel d'une approche par les émergences. Mais notre but, à terme, n'est pas seulement de diagnostiquer les raisons d'échecs et de documenter les réussites, ou de produire une note d'orientation politique, mais de parvenir à élargir le cercle des intervenants et des expérimentations pour comprendre comment articuler les différentes dynamiques, économiques, associatives, territoriales, institutionnelles et personnelles, et se donner ainsi les moyens de les accompagner.

Par ce travail, nous voulons ouvrir un autre chemin, encore une fois complémentaire des politiques économiques et sociales plus classiques avec lesquelles il faudra concevoir et mettre en œuvre des articulations multiples, institutionnelles et citoyennes, permettant d'identifier clairement les champs de compétences, d'allouer intelligemment les ressources en recherchant les synergies, et de résoudre les conflits potentiels de priorité. Cette ambition, immense et, sur bien des aspects, refondatrice, nous n'en esquissons ici que les premiers contours.

En effet, il nous faut reconnaître que le passage du micro-local au macro politique et économique ne va pas de soi. Beaucoup plus qu'un changement d'échelle, c'est un changement de paradigme et de démarche qui va être nécessaire pour « transformer l'essai ». Cela implique de passer par quatre stations et d'en tenir compte de manière organique.

- 1. COMPRENDRE OÙ ON SE SITUE ET D'OÙ ON PARLE.** En effet, imaginer le développement, non comme un rattrapage de pays plus développés, ni comme une adaptation circonstanciée, mais comme une nécessité réfléchie, un mouvement à initier, exige une analyse des contraintes et opportunités provenant du contexte extérieur, des potentialités et limites en interne et donc des terrains de jeu qui se dégagent. C'est à cela que la contextualisation, présentée ici de manière sommaire, nous a servi.

2. **ANALYSER COMMENT ON EST ARRIVÉ LÀ.** Faire l'état des lieux implique un bilan exhaustif ou, au moins, un diagnostic des maux saillants qui se manifestent. L'ambition et l'ampleur du cadre où l'on mène l'étude détermine forcément la méthode adoptée. En passant par une lecture systématique des différents rapports pour en faire une lecture raisonnée, nous avons fait le choix d'identifier les points saillants autour desquels les différents observateurs et scrutateurs s'agrègent. Cela nous a particulièrement permis, après analyse et confrontation des avis, d'identifier les nœuds à défaire.
3. **APPRÉCIER LES DYNAMIQUES ET LES RÉSILIENCES EN COURS.** Au lieu de réfléchir « *top down* », à partir des préalables à mettre en place, des réformes institutionnelles à établir et des plans d'action à adopter, nous avons inversé la démarche. Nous ne l'avons pas fait aléatoirement, mais en connaissance de cause : il fallait trouver une voie à même de combler le hiatus entre le prescrit et le réel et « réharmoniser » les fortes dissonances entre le discours et le vécu. Réaliser que, malgré ces décalages, des expériences ayant valeur d'émergences vertueuses, prenaient racine dans la vie réelle des gens, et aidaient à dénouer une partie des blocages identifiés, nous a encouragés à les documenter et à entreprendre de les étudier.
4. **RESTER VIGILANT SUR LA MONTÉE EN ÉCHELLE.** Nous ne sommes pas dupes : les émergences ne peuvent à elles seules nous aider à construire un projet inclusif et durable. Encore faut-il qu'elles soient mises en lien avec les écosystèmes, locaux, économiques et politiques, par des connecteurs. Par ailleurs, rien ne pourra advenir sans des prérequis qui rendent l'environnement d'apprentissage, d'action et d'investissement favorable à de telles dynamiques. Cela passe forcément par le renouvellement des manières d'agir politiquement.

Ce policy paper essaie de démontrer un énorme potentiel, vivant à la marge, dormant, en attente d'éclairage, de modélisation ou de mises en lien, et surtout d'appropriation. Nous n'entendons pas, par cette méthode, proposer une solution clé en main à « l'émergence du Maroc » mais plutôt une solution qui favorise un Maroc où la libération des énergies, le développement des compétences, la confiance retrouvée entre toutes les parties prenantes vont ouvrir le champ des possibles et créer un espace nouveau pour que d'autres innovations techniques, culturelles, économiques, sociales voient le jour, prospèrent et dessinent un Maroc dans lequel le plus grand nombre se retrouvera car le plus grand nombre aura participé à son avènement. Ce « nouveau » Maroc viendra alors, a posteriori, contribuer à donner corps à ce projet de société inclusif et durable que nous appelons de nos vœux.



IDENTIFICATION ET DESCRIPTION D'ÉMERGENCES ET DE CATALYSEURS

Annexe



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

ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

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

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

Une approche multivoque :

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

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

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

Une perspective synchronique et diachronique :

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

Un processus de triangulation :

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

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

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

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

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

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

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

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

LISTE DES ÉMERGENCES ÉTUDIÉES

Projet *Tamkeen Rhamna*

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

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

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

Village de *Tizi N'Oucheg*

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

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

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

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

Village de Brachoua

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

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

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

Village Aït Ben Haddou

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

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

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

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

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

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

École Hajrat Nhal-Asilah

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

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

Campus École vivante de la vallée d'Aït Bouguemez

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

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

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

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

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

Douar Tech

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

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

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

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

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

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

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

Le CSSF a lancé par ailleurs plusieurs programmes :

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

Connect Institute: Empowering Moroccan Youth (EMY)

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

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

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

Skills Centers (Yousoufia, Benguerir, Laayoune et Khouribga)

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

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

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

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

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

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

Medinatech

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

Medinatech propose une solution à cinq axes :

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

Association Sakia Al Hamra à Laayoune

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

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

Health & Beauty Valley à Marrakech

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

- porteurs : coopératives, entreprises locales
- catalyseur : cluster
- enabler : région/wali/État avec dispositifs d'appui spécifiques mis en place
- éclaireurs : Université Cadi Ayyad et chercheurs associés au projet

Plateforme de valorisation et commercialisation agricole de l'Oriental

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

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

IMA : Institut des métiers de l'aéronautique

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

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

Clusters industriels, notamment le GE3M et le Cluster solaire

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

Réhabilitation des souks de l'Oriental

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

CATALYSEURS ET CAPACITEURS TERRITORIAUX

Zakoura Éducation

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

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

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

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

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

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

Open Village

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

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

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

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

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

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

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

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

We Speak Citizen

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

L'Académie des Entrepreneurs (projet CGEM)

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

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

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

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

Observatoire métiers et compétences des branches professionnelles et des régions

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

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

Programme Tamkeen Li Tanmia

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

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

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

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

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

Pour un Maroc des émergences

À la recherche d'une société inclusive et durable

Édité et coordonné par

- *Driss KHROUZ*, professeur d'économie
- *Driss KSIKES*, écrivain-chercheur directeur d'*Economia*-HEM
- *Ghita LAHLOU*, ingénieur, présidente de l'association Les Citoyens

Comité de pilotage

- *Aïcha BELARBI*, sociologue
- *Amar DRISSI*, manager auto-réflexif
- *Khalid EL HARIRY*, ingénieur et président de Telquel Média
- *Rachid FILALI MEKNASSI*, juriste, militant associatif et consultant international
- *Bachir RACHDI*, président de l'Instance nationale de la probité de la prévention et de la lutte contre la corruption
- *Mohamed SLASSI*, Président du Directoire des Métiers et des Compétences des Branches Professionnelles`
- *Hinde TAARJI*, journaliste, militante associative

Secrétariat du projet

- *Loubna ZEMMOURI*, Les Citoyens

Chercheurs, auteurs du Policy Paper

- *Amine BELEMLIH*, consultant-chercheur en stratégie et transformation. Fondateur du Transilience Institute, Institut pour la résilience et la transformation des territoires
- *Ahmed BENABADJI*, consultant-chercheur, fondateur de l'ONG Open-Village et du Transilience Institute, Institut pour la résilience et la transformation des territoires
- *Laila BENNIS*, consultante, director partner de Nao
- *Hammad SQALLI*, enseignant-chercheur, *Economia*-HEM

Chercheurs, auteurs de Working Papers

Leviers et dynamiques : lecture des diagnostics

- *Hicham AÏT MANSOUR*

Professeur de sociologie, Université Mohammed V, Rabat

- *Abdelhak Kamal*

Professeur d'économie, Université Hassan 1^{er}, Settat
Chercheur associé, *Economia*-HEM

Des mutations à la nécessité d'agir autrement

- *Hammad SQALLI*

Enseignant-chercheur, *Economia*, HEM Research Center
Coordinateur de la Chaire Gouvernance et Transformation des Organisations

Identification et description d'émergences et de catalyseurs

- *Ahmed BENABADJI*

Consultant-chercheur, fondateur de l'ONG Open-Village et du Transilience Institute (Institut pour la résilience et la transformation des territoires)

- *Amine BELMLIH*

consultant chercheur en transformation territorial

- *Mohamed Nabil EL MABROUKI*

enseignant-chercheur *Economia*-HEM

- *Saïd ABU SHELEIH*

consultant chercheur *Economia*-HEM

Contribution sur les pré-requis

- *Kamal MESBAHI*

économiste, université Sidi Mohamed Benabdellah, Fès

Gestion du terrain

- *Khadija BOUTALEB* (*Economia*-HEM)

- *Hajar CHOUKI* (*Economia*-HEM)

Communication

Karima GUENICH, (*Economia*-HEM)

Maquette et mise en page

Mohammed Taha BEN HAMMOU



Economid
HEM RESEARCH CENTER

LES
CITOYENS
MEUX VIVRE ENSEMBLE

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

 **OXFAM**