



HAL
open science

Projet de communauté de développement solidaire

Odile Balizet, Clara Gomez, Jean-Baptiste Meyer

► **To cite this version:**

Odile Balizet, Clara Gomez, Jean-Baptiste Meyer. Projet de communauté de développement solidaire. [Rapport Technique] Association Migrations & Développement (AMD). 2017, pp.64. hal-01864621

HAL Id: hal-01864621

<https://hal.science/hal-01864621v1>

Submitted on 30 Aug 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**PROJET DE
COMMUNAUTÉ DE
DÉVELOPPEMENT
SOLIDAIRE
- CDS -**

RAPPORT DE CAPITALISATION

**Projet de
Communauté de
Développement
Solidaire
- CDS -**

**RAPPORT DE
CAPITALISATION**

Auteurs : **Odile BALIZET ; Clara GOMEZ ; Jean-Baptiste MEYER**

Contributeurs : **L'équipe Migrations & Développement, les Présidents et Elus des Communes partenaires, les Agents de Développement Communaux, les Associations de Marocains du Monde.**

Mise en page : **Veronica SUMALAVIA**

Date de publication : **Décembre 2017**

La publication de ce rapport est réalisée dans le cadre du projet « Communauté de Développement Solidaire » (CDS) piloté par Migrations & Développement qui s'inscrit au sein du Programme Global Migration et Développement de la Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC), partenaire financier du projet.

Ce document est uniquement à l'usage non commercial, il peut être reproduit sous réserve de mentionner la source. De plus, les opinions qui y sont exprimées sont celles des auteurs et ne sauraient en aucun cas engager les partenaires du projet de capitalisation.

AVANT - PROPOS

Ce document de capitalisation relate l'expérience des acteurs de la Communauté de Développement Solidaire (CDS), menée avec l'appui de la Coopération Suisse dans le cadre du Programme Global Migration et Développement. Nous tenions à sincèrement les remercier pour leur participation active, pour leur motivation à partager cette expérience d'un programme pilote afin que leurs analyses et réflexions soient utiles à sa poursuite localement et à sa diffusion dans d'autres régions du Maroc et à travers le monde où la question du lien entre diaspora et développement du territoire reste très actuelle.

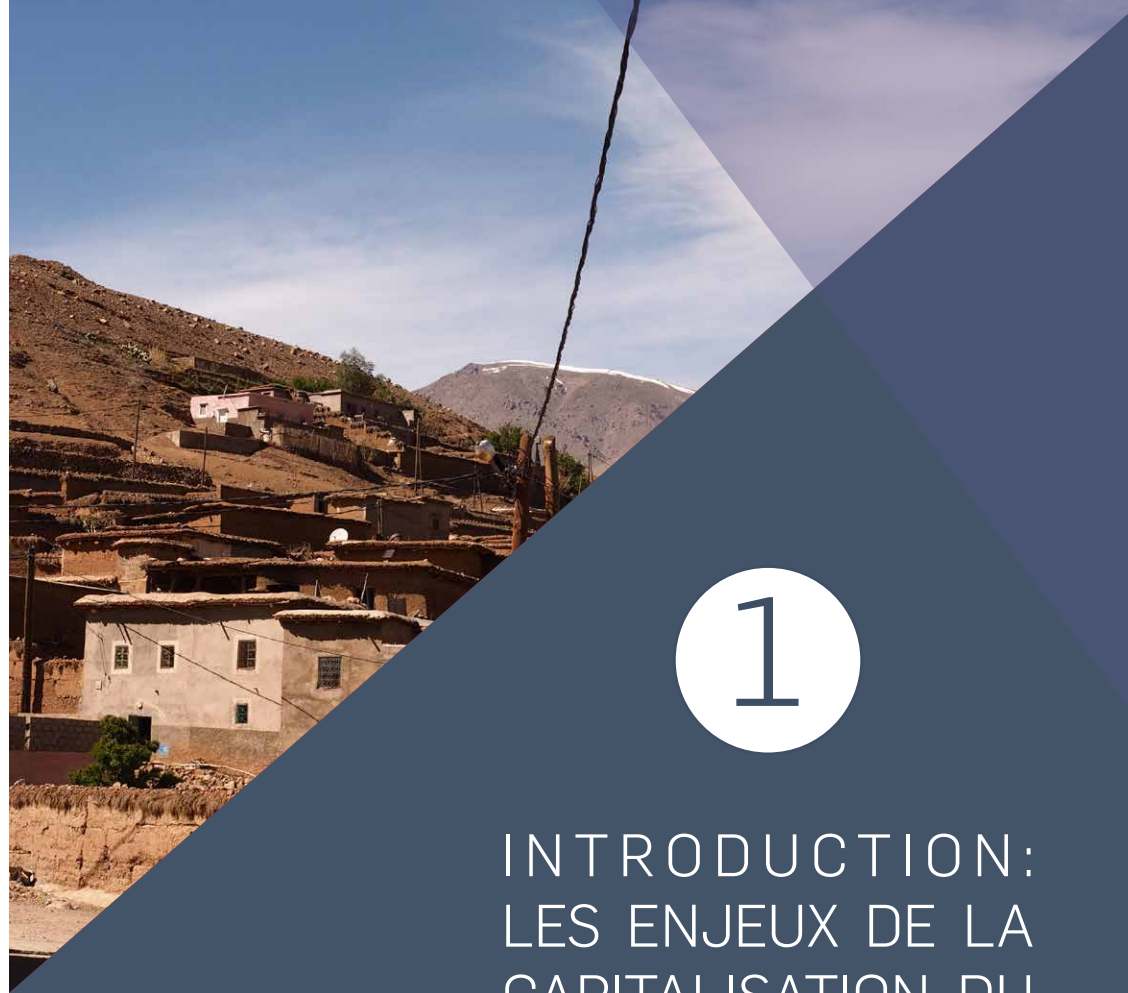
Il a été réalisé sur la base d'interviews, de réunions, de recueil du vécu des acteurs ainsi que des analyses développées collectivement lors de deux ateliers de mise en commun des leçons tirées de cette expérience : l'un au Maroc auprès des acteurs du développement des communes du Souss Massa et Drâa Tafilalet et l'autre à Paris auprès des acteurs de la diaspora. De ce fait, les points de vue exprimés sont avant tout ceux des personnes qui font vivre ce projet pilote.

Enfin nous tenions à remercier tout particulièrement l'équipe de Migrations & Développement, qui a coordonné, partagé ses réflexions, ses difficultés avec notre équipe au fil de cet exercice de capitalisation, pour améliorer sa démarche au fur et à mesure.

Un document répondant à plusieurs objectifs

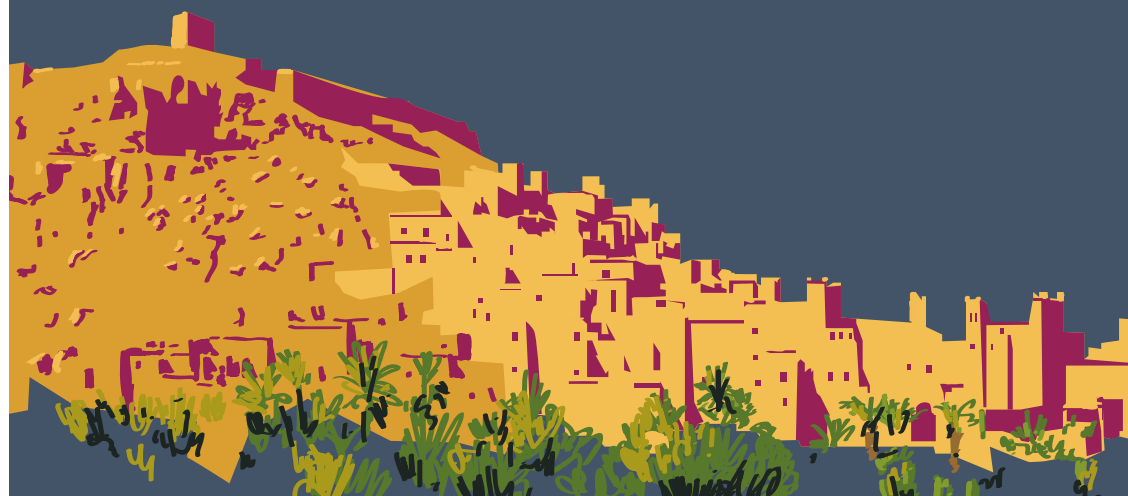
- Valoriser le travail des acteurs qui ont relevé le défi d'expérimenter de nouveaux liens entre le développement de leur territoire et la diaspora.
- Donner des pistes pour l'amélioration et la pérennisation du projet, proposer des recommandations au partenaire technique et financier de la coopération Suisse, au Ministère délégué Chargé des Marocains du Monde et des Affaires de la Migration (MCMREAM) et à tout acteur qui voudrait s'inspirer de cette expérience pilote.

1 - INTRODUCTION : LES ENJEUX DE LA CAPITALISATION DU PROJET CDS		2 - LA GENÈSE DU PROJET CDS		3 - PRÉSENTATION DU PROJET DE « COMMUNAUTÉ DE DÉVELOPPEMENT SOLIDAIRE » ET DE SA MÉTHODOLOGIE		4 - L'ANIMATION DU TERRITOIRE					
1.1	Contexte général du projet de capitalisation	10	2.1	A l'origine du concept	14	3.1	Les objectifs	20	4.1	La démarche mise en oeuvre au Maroc	32
1.2	Origine du projet de capitalisation	12	2.2	Le concept	15	3.2	Les acteurs concernés	21	4.2	Les Agents de Développement Communaux (ADC), des acteurs dédiés pour l'animation du territoire	34
						3.3	L'organisation et la démarche d'intervention	24	4.3	L'accompagnement des communes dans l'élaboration des Plans d'Action Communaux (PAC)	44
						3.4	Le déploiement de la démarche et les outils	25			
5 - EN EUROPE M&D ACCOMPAGNE LES MEMBRES DE LA DIASPORA DANS LEUR PROJET AVEC LEUR TERRITOIRE D'ORIGINE.			6 - LA PLATEFORME CDS – MAROC, DE LA CONCEPTION À LA MISE EN ŒUVRE			RECOMMANDATIONS			ANNEXES : FOCUS SUR QUATRE EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES DU PROGRAMME		
5.1	L'accompagnement de la diaspora pour une reconexion avec son territoire d'origine	56	6.1	La conception	68		Les perspectives pour le projet CDS-Maroc	82		Focus 1 : Quand un festival rend le territoire attractif	89
5.2	Les principaux résultats et changements concernant le lien entre la diaspora et le territoire	59	6.2	La formulation de l'outil plateforme	69					Focus 2 : La CDS : un espace de médiation entre demande de compétences et offre	95
5.3	Questionnements et difficultés rencontrés	64	6.3	La mise en œuvre	70					Focus 3 : Du douar, à la commune, à la province, une dynamique de changement d'échelle prometteuse	107
5.4	Leçons tirées	66	6.4	Des données	72		En conclusion	86		Focus 4 : Mettre en synergie, commune, associations des deux Rives pour le développement du territoire	112
			6.5	Analyse des résultats	74					Liste des abréviations	121
			6.6	Suggestions : réfléchir aux améliorations possibles	76						
			6.7	Leçons tirées	79						



1

INTRODUCTION: LES ENJEUX DE LA CAPITALISATION DU PROJET CDS



1 - Introduction : les enjeux de la capitalisation du projet CDS

1.1 Contexte général du projet de capitalisation

Présentation de M&D

Migrations & Développement (M&D) est une association sans but lucratif, de droit français (Loi 1901), créée en 1986 et disposant d'un Accord de siège avec le Maroc depuis le 12 juin 1998.

L'action de M&D est fondamentalement liée à un territoire rural, celui des migrants qui l'ont constituée et avec qui elle travaille. Ce territoire est situé dans les régions Souss Massa et Drâa Tafilalet, au centre du Maroc, vaste zone montagneuse de plus de 500 km de long sur 300 km de large (Atlas et Anti-Atlas).

C'est une zone qui connaît un taux de pauvreté monétaire élevée, affectée depuis 1975

par une sécheresse chronique, longtemps délaissée par les autorités, fortement pourvoyeuse de migrants, internes et à l'international.

Le fondement de l'action de M&D est le fort sentiment de solidarité qui anime les migrants et leurs enfants (et ses adhérents par ricochet), en même temps qu'un attachement puissant au territoire, aux coutumes et à la langue (le berbère).

Chronologiquement, l'action de M&D a commencé par le soutien aux infrastructures villageoises : électrification, adduction d'eau potable, école et dispensaires, puis irrigation...etc. Ce champ d'intervention s'est ensuite élargi

à partir de 2000 aux actions vers les activités économiques locales : soutien à la constitution de coopératives (safran, argan, olives, plantes médicinales...) et à la création d'une offre de tourisme rural (par l'investissement de migrants dans des auberges dans leur village d'origine).

Dans la phase actuelle, l'action s'est orientée vers la gouvernance locale, notamment sur le soutien à l'élaboration des Plans de Développement à l'échelle des Communes avec un accent sur l'intégration de la migration et le développement. En outre, M&D appuie la structuration de la société civile locale regroupant les acteurs locaux dynamiques en créant des espaces de concertation. Elle soutient aussi l'appui à la création des Instances de l'Équité, de l'Égalité des Chances et de l'Approche Genre, conformément à la Charte communale prônant le développement de la démocratie participative.

Ainsi, l'activité de M&D bascule progressivement de la co-maîtrise d'œuvre d'infrastructures à des activités plus immatérielles tenant compte de l'autonomisation des acteurs du territoire : son activité porte de plus en plus



Journée nationale du Migrant, Oujjane
Le 13 août 2017

sur la formation, la médiation, la coordination et l'animation inter-partenaire au niveau régional ou sous régional (à un niveau regroupant plusieurs villages).

Dans ce nouvel élan, M&D se lance dans un nouveau projet de créer une Communauté de Développement Solidaire. Il est la poursuite des efforts menés depuis de nombreuses années dans la consolidation des liens entre la diaspora et son territoire d'origine.



Réunion de la CDS Tiznit, Gennevilliers le 10 mai 2015

1.2 Origine du projet de capitalisation

Depuis la phase de montage du projet de **Communauté de Développement Solidaire (CDS)** en 2015, la Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC), partenaire financier du projet, a exprimé la volonté d'étudier la mise en place du processus et de sa dynamique sous un angle académique et opérationnel en vue d'identifier les possibilités et moyens de sa duplication

à d'autres communautés diasporiques. Le projet s'inscrit en effet dans le cadre du Programme Global Migration et Développement de la DDC, qui considère la migration comme une thématique clé de son action de soutien au développement. M&D, qui met en œuvre le projet de **CDS**, pilotera cette capitalisation au fil de l'eau et mobilisera des consultants avec des expériences avérées dans le domaine.



2 - La genèse du projet CDS

La genèse du projet de CDS est importante à revisiter car elle éclaire un certain nombre d'options stratégiques et opérationnelles, qui ont influé sur la mise en œuvre du projet et de sa réalité actuelle.



2.1 À l'origine du concept :

- Une capitalisation menée en 2014 visant l'accompagnement au changement et un repositionnement de M&D dans un contexte en pleine évolution sur les 2 rives.

- Une équipe du Conseil d'Administration de M&D avec une jeune administratrice, elle-même issue de la diaspora marocaine, qui contribue à imaginer les formes de mobilisation et de communication avec un milieu volatile, composé d'individus non organisés qui communiquent par la voie numérique.

- Au niveau du territoire d'intervention de M&D, un projet Migrations Territoires et Développement, qui a permis de faire un lien effectif entre Migration / Développement / Territoire et de le mettre en actes par exemple avec les Bureaux d'accueil et d'orientation des migrants.

- Une demande des communes partenaires de M&D dans ce programme, qui ont compris que la migration est une ressource et éprouvent le besoin de connaître leur diaspora et de la mobiliser surtout sur ses compétences.

2.2 Le concept :

Il a été élaboré par Aouatif EL FAKIR, membre de la diaspora et membre actif du CA de M&D sur la base de deux concepts et expériences :

- D'une part, une littérature qu'elle connaissait bien car elle l'avait mobilisée dans sa thèse : **les espaces d'apprentissage interactifs**. Et d'autre part, le terme de Communauté de Développement n'apparaissant pas dans ce domaine de la recherche, un recours à la littérature des communautés de développement dans le domaine informatique lui a permis de comprendre que ces espaces fonctionnaient à partir de relations non hiérarchisées.

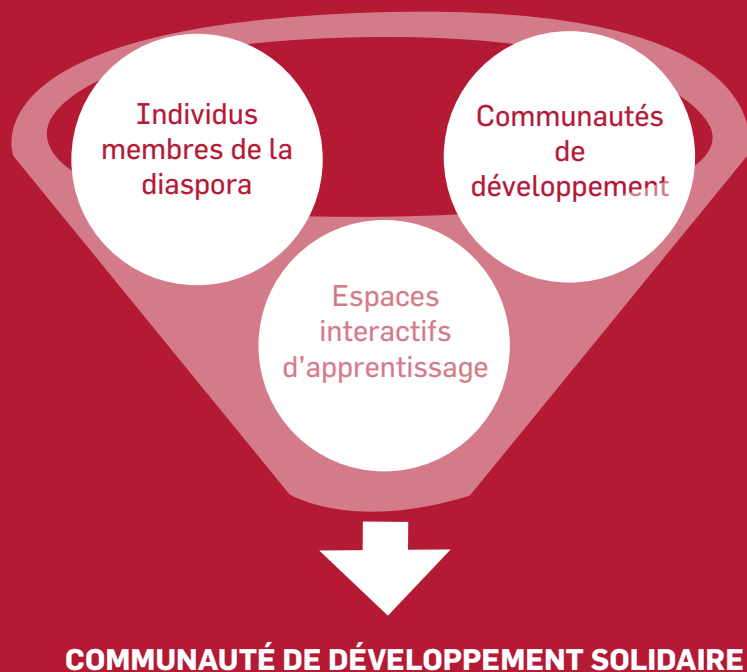
- Selon elle, les communes voulaient ce type d'espace. Elles avaient commencé à développer une dynamique d'échanges d'expériences et d'entraide lors du cycle de formations du projet Migrations Territoires Développement. Le réseau informel, développé à l'initiative d'un noyau d'élus communaux impliqués dans les formations de M&D et les voyages d'études, a été demandeur et porteur de la démarche de la CDS. En réponse à cette demande, un espace a été pensé pour que les Communes puissent échanger et trouver des solutions qui permettraient d'impulser le changement et l'innovation en s'appuyant sur leurs ressources endogènes et en s'ouvrant sur d'autres ressources.



Lancement du PAC, El Faid le 25 mai 2016

Le concept est donc né de ces trois éléments :

Les espaces interactifs d'apprentissage, les communautés de développement et l'analyse des ressources exogènes que représentent les individus membres de la diaspora.



Définition :

La « Communauté de Développement Solidaire » vise à la mise en place d'une communauté ouverte d'acteurs du Sud et du Nord réunis autour d'un objectif de développement de territoires au Maroc, par le partage et l'échange de ressources en connaissances, en réseaux, en projets, en financements solidaires, en investissements économiques. Ces échanges pourraient favoriser l'apprentissage et l'innovation dans tous les domaines requis par le développement. Nous voyons le projet CDS comme un espace de partage soutenu par une plateforme web, lieu virtuel d'interactions entre des apporteurs de ressources et les projets de développement des territoires, en phase avec les nouvelles pratiques ici et là-bas.



Réunion avec les AMdM de Tiznit, Paris le 8 novembre 2015

Ses spécificités :

- **La solidarité matérialisée dans une Charte :**

« Au total, la CDS-Maroc est animée par un esprit de solidarité internationale pour le développement durable. C'est un espace ancré dans le territoire du Centre Sud du Maroc (Souss Massa et Drâa Tafilalet), et ouvert sur le monde et sur les individus qui le composent. C'est sur la base de cette Charte que l'on peut faire partie de la Communauté de Développement Solidaire Maroc. »

- **Faire de l'ancrage à un territoire** un élément constitutif de son fonctionnement, un ancrage **ouvert sur les autres**. C'est le territoire qui fait lien entre développement et diaspora.



PRÉSENTATION
DU PROJET DE
« COMMUNAUTÉ DE
DÉVELOPPEMENT
SOLIDAIRE » ET DE
SA MÉTHODOLOGIE

3 - Présentation du projet de « Communauté de Développement Solidaire » et de sa méthodologie

3.1 Les objectifs :

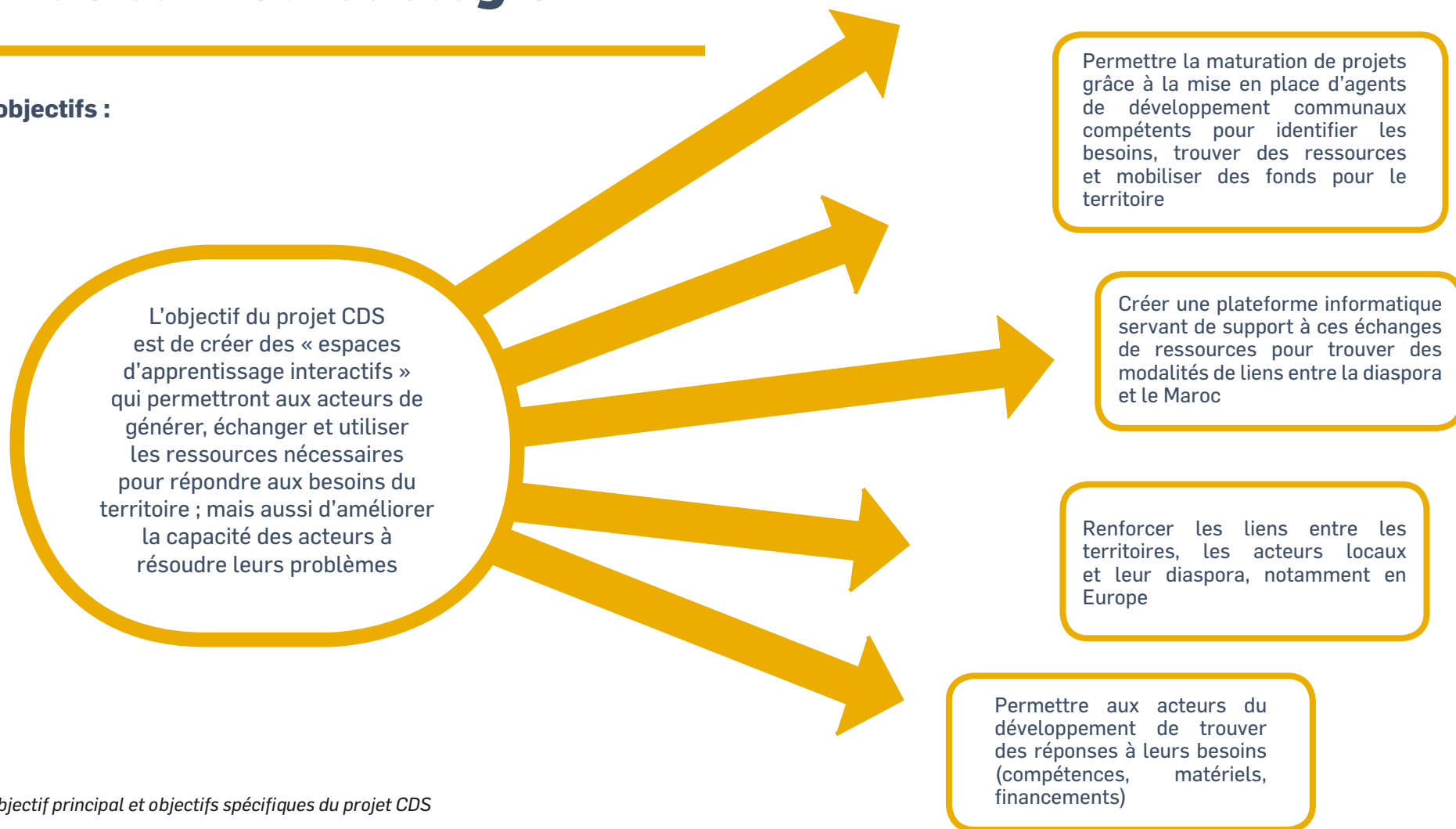


Figure 1 : Objectif principal et objectifs spécifiques du projet CDS

3.2 Les acteurs concernés :

Sur le territoire marocain, le projet se déploie dans la zone d'intervention de M&D, à savoir la région du Souss Massa et Drâa Tafilalet. Les acteurs concernés au Maroc sont :

- Les Communes au travers desquelles des fonctionnaires sont formés à devenir des **Agents de Développement Communaux (ADC)**. Des formations et un accompagnement permettent de renforcer leurs capacités à être les relais entre les acteurs d'un territoire. Ainsi, ils sont les chevilles ouvrières du projet qui mettent en lien les ressources avec les besoins pour favoriser le développement local. Le but étant que ces ADC soient complémentaires des **élus**.

- Les acteurs de la société civile locale sont accompagnés et mobilisés. Plusieurs projets portés par des associations sont proposés ou identifiés généralement grâce à l'existence d'un appui ou d'un partenariat existant avec la commune.



Formation des ADC sur le financement participatif, Agadir le 11 novembre 2016

- Les **échelles supra-communales** font preuve d'un intérêt pour le projet CDS, avec l'implication notamment de la Région Souss Massa et de la Province de Tiznit. Leur implication permet d'alimenter la réflexion posée par le projet et de garantir sa pérennisation.

- La **diaspora** : la CDS cible des **individus** de la diaspora marocaine ou de la **diaspora de cœur**, et des Associations, porteurs de compétences ou de ressources et prêts à se mobiliser pour contribuer aux projets.

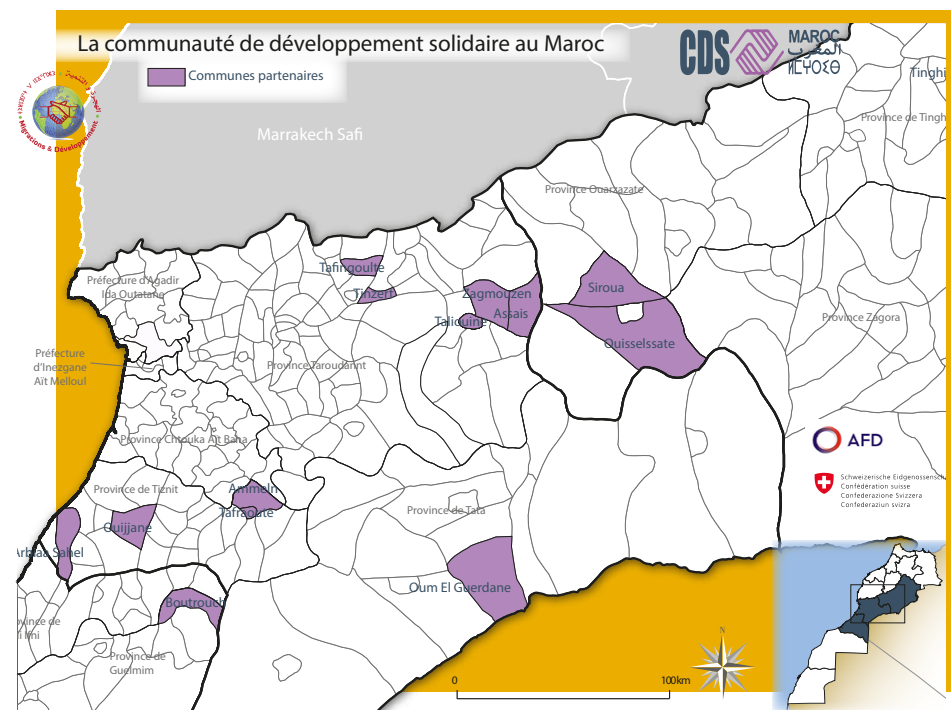


Figure 2 : Carte de la zone d'intervention de la CDS-Maroc

3.3 L'organisation et la démarche d'intervention :

3
ETAPES

une phase d'investissement : analyse des attentes des acteurs du territoire et de la diaspora conduisant au développement de la plateforme

une phase d'amorçage : lancement, test, formation des acteurs des territoires, enrichissement de la première version de la plateforme, accompagnement des premiers projets «physiques» (au sens non virtuels) générés par la CDS.

une phase de consolidation : de perfectionnement du fonctionnement de la plateforme et d'ajustements.

une fonction d'Animateur du Territoire (AT), basé au Maroc chargé de faire remonter les demandes et besoins des acteurs du territoire vers la plateforme et d'accompagner la mise en oeuvre des projets issus de la CDS. Les AT seront en lien et travailleront avec les Agents de Développement Communaux (Voir partie sur le déploiement de la démarche «les ADC»).

une fonction d'Animateur de la Diaspora (AD), basé en France, chargé des contacts physiques entre les membres actifs de la diaspora en Europe et la plateforme.

une fonction d'Animateur de Communauté (AC en anglais «Community Manager»), maîtrisant l'outil informatique et actif sur les réseaux sociaux. Il lui incombe de faire connaître la plateforme au-delà de la Communauté de Développement Solidaire. L'animateur de communauté pourra s'appuyer sur les animateurs territoriaux pour assurer la version arabe de l'outil informatique.

une fonction de Chef de projet chargé de suivre l'ensemble du dispositif, en vérifiant que les flux d'informations circulent bien entre mondes réels et mondes virtuels.

une fonction de formation, ciblant notamment les élus et les agents de développement communaux.

5
FONCTIONS

Figure 3 : Les étapes et l'organisation en Ressources humaines

3.4 Le déploiement de la démarche et les outils :

3.4.1 Sur le territoire marocain

Un accompagnement de proximité des communes partenaires

Des conventions de partenariat bilatérales sont signées entre M&D et chacune des communes associées pour travailler sur la gouvernance et l'implication des migrants dans le développement local. Ce travail s'inscrit dans la continuité de plusieurs années de collaboration avec les acteurs locaux et intègre progressivement des communes de plus en plus dynamiques dans

le développement territorial. Un axe du partenariat est consacré au projet CDS. Dans ce cadre, les communes s'engagent à désigner au sein de leurs équipes, un fonctionnaire chargé d'assurer la fonction d'**Agent de Développement Communal**. M&D accompagne aussi certaines communes dans l'élaboration de leur **Plan d'Action Communal**.



Atelier de capitalisation CDS, Paris le 8 octobre 2017

3.4.2 Auprès de la diaspora

Un accompagnement de la diaspora

M&D travaille depuis toujours avec la diaspora marocaine issue de la région de son intervention. Dans le cadre du projet CDS, l'objectif est d'accompagner les migrants et leurs descendants à se reconnecter avec leur territoire d'origine autour de projets de développement. L'accompagnement s'opère autour de quatre grands axes :

- Rencontres entre personnes originaires de la même région.

- Accompagnement à la structuration d'associations pour le développement de leur territoire d'origine.
- Rencontres entre les MdM et les Présidents des communes du Maroc.
- Mobiliser la diaspora pour monter et contribuer à des projets de développement.

3.4.3 Dans l'espace virtuel

Elaboration d'un espace pour une mise en relation entre les acteurs

Un des outils du projet est la création d'une plateforme internet devant faciliter l'échange entre les acteurs, dans une logique de développement territorial. M&D commence par élaborer un cahier des charges de la plateforme avant de travailler en étroite collaboration avec des développeurs pour sa création.

Ensuite, l'équipe se charge de son animation et de sa diffusion. Cette plateforme a trois fonctionnalités :

- Déposer des projets
- Contribuer à des projets
- Partager de l'information

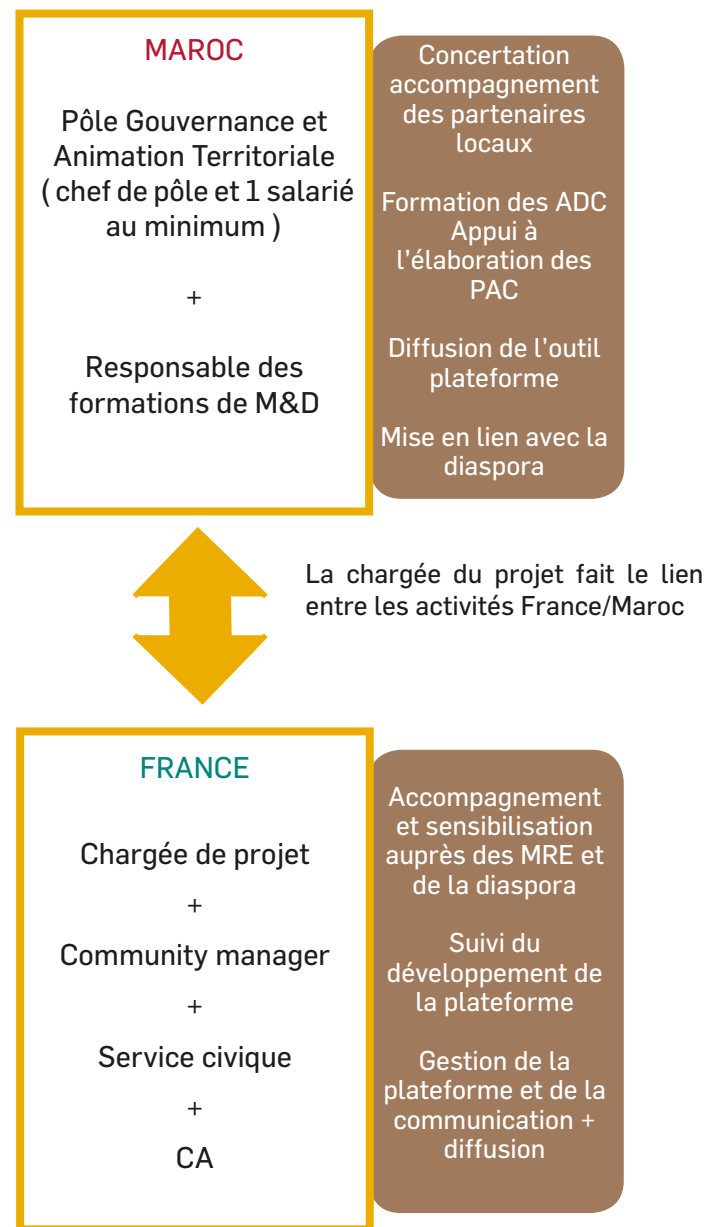


Figure 4 : La mise en place du projet au sein de l'équipe de M&D



4

L'ANIMATION
DU TERRITOIRE



4 - L'animation du territoire

Migrations & Développement travaille sur le territoire du Souss Massa depuis 30 ans. Son approche a évolué en proximité avec les acteurs locaux et les politiques nationales notamment celle de la décentralisation. Ainsi, son fonctionnement est passé d'une approche centrée sur la demande des douars, à une démarche d'accompagnement des collectivités territoriales. Pour éviter l'effet de dispersion et de difficultés d'accompagnement de proximité dans un vaste territoire montagneux, elle a aussi décidé de concentrer ses efforts sur des grappes de douars et de communes proches. Fidèle à sa réputation de pionnier, à ses capacités d'ingénierie et d'innovation, à ses orientations de valoriser la migration comme un atout au service du développement du territoire, elle a mis son animation au cœur du projet de Communauté de Développement Solidaire. Cette approche est assez spécifique et permet de tester une démarche pilote. Cette dernière se construit à la base des territoires et des Plans d'Action Communaux pour ensuite parvenir à impliquer les MdM.

À cela, s'ajoute une autre spécificité contextuelle : le travail fourni depuis 30 ans a généré une vraie culture du développement local et du lien entre migrations et développement qui est partagée au sein des communes impliquées dans le projet.

Evolution de l'intégration de la migration dans le développement territorial



2012-2015 : Bureaux d'accueil et d'orientation des migrants : Matérialiser la préoccupation «migration» dans les communes

Droits sociaux des migrants, constitution des dossiers de retraite, traitement des problèmes sociaux

Conseil en investissement individuel



2015-2017 : Accompagnement des PAC : Développer une vision territoriale inclusive de la migration

Monographies des communes qui intègrent les données sur les MdM → bonne connaissance des migrants internes et externes du territoire. Diagnostic participatif des Plans d'Action Communaux intégrant un atelier migration

Actions programmées dans les PAC à destination des MdM



2016-2017 : Animer le développement territorial en dialogue avec les MdM

Communauté de développement solidaire → sollicitation des migrants sur des petits projets de développement

Rencontre avec les MdM en Europe et appui à leur organisation et à leur implication dans les projets de la commune

4.1 La démarche mise en œuvre au Maroc :

Toutes les communes ne sont pas au même niveau d'intégration de la composante migration dans leur développement. Sont à distinguer :

- Celles qui sont partenaires de M&D depuis plusieurs années, dont les élus bénéficient de formations et de voyage d'études en France et qui intègrent déjà cette composante dans les plans locaux de développement. Ces élus sont leaders sur cette problématique.

- Celles dont la majorité a changé et où les nouveaux élus interrogent les Agents de Développement Communaux (ADC) sur le gain du partenariat avec M&D et sur l'intérêt de susciter un rapprochement avec les migrants.

- Celles qui ont mis en place un BAOM, qui permet d'offrir des services aux migrants.

Enfin, il convient de distinguer les communes « pauvres », qui ont peu de ressources et de personnel communal et les communes plus riches qui attirent plus facilement des partenaires techniques et financiers et qui disposent surtout, au niveau des grandes villes du Maroc, de réseaux de bienfaiteurs et de compétences.

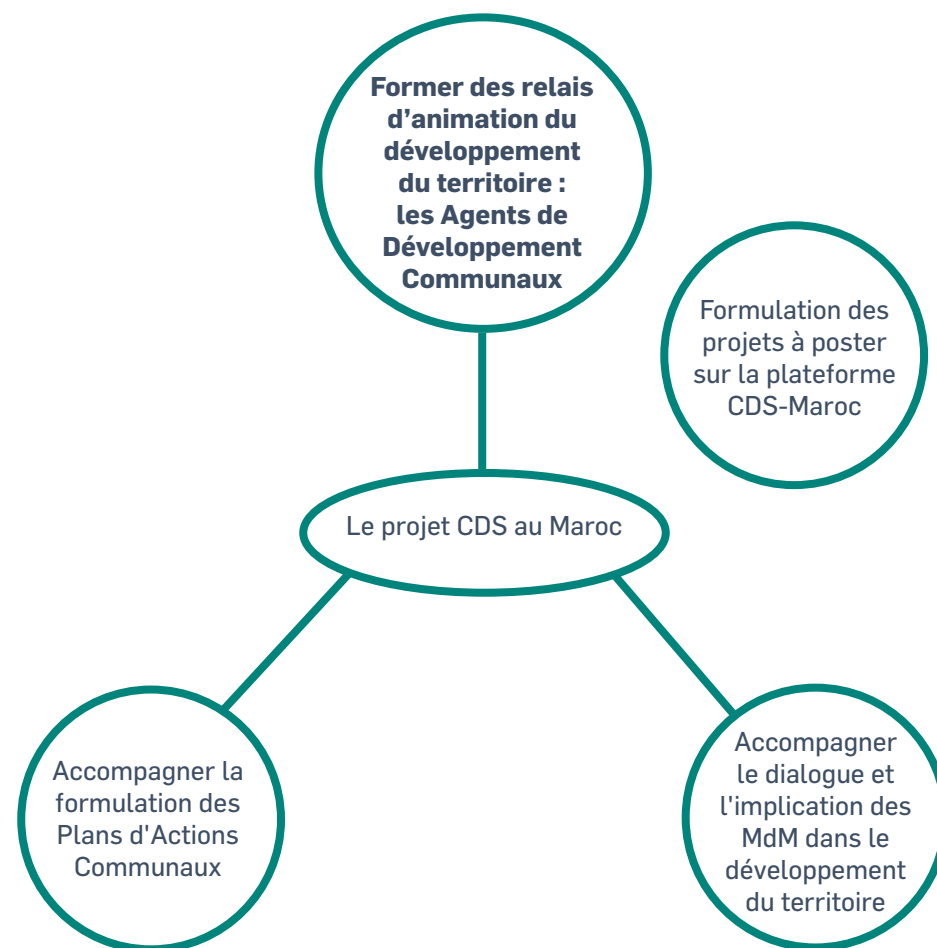
Cependant toutes les communes accompagnées par M&D évoluent rapidement et ont une culture du développement local qui intègre la migration et les Associations de MdM en tant que partenaires pour le développement.

La démarche au Maroc repose sur 3 axes principaux :

1. Le développement d'une nouvelle fonction dans les communes : les Agents de Développement Communaux qui sont les relais dédiés à l'animation du territoire.

2. L'accompagnement des communes dans la formulation et la validation des Plans d'Actions Communaux intégrant une composante migration.

3. L'accompagnement des communes pour dynamiser le lien avec la diaspora et les MdM en les associant au développement du territoire.



4.2 Les Agents de Développement Communaux (ADC), des acteurs dédiés pour l'animation du territoire :

Dans le cadre du projet CDS, les ADC sont au centre de la démarche. Ce sont des fonctionnaires désignés par les communes pour faire le relais entre les acteurs du territoire, la commune et la diaspora. Ils doivent pouvoir utiliser la plateforme CDS-Maroc pour favoriser ce lien. Leur mission principale est d'accompagner

la commune dans sa démarche de développement local, en apportant le soutien technique nécessaire aux différentes étapes de la planification communale et en assurant un rôle d'animation en développant les relations avec les acteurs présents sur le territoire et les migrants.

La Fonction d'Agent de Développement Communal

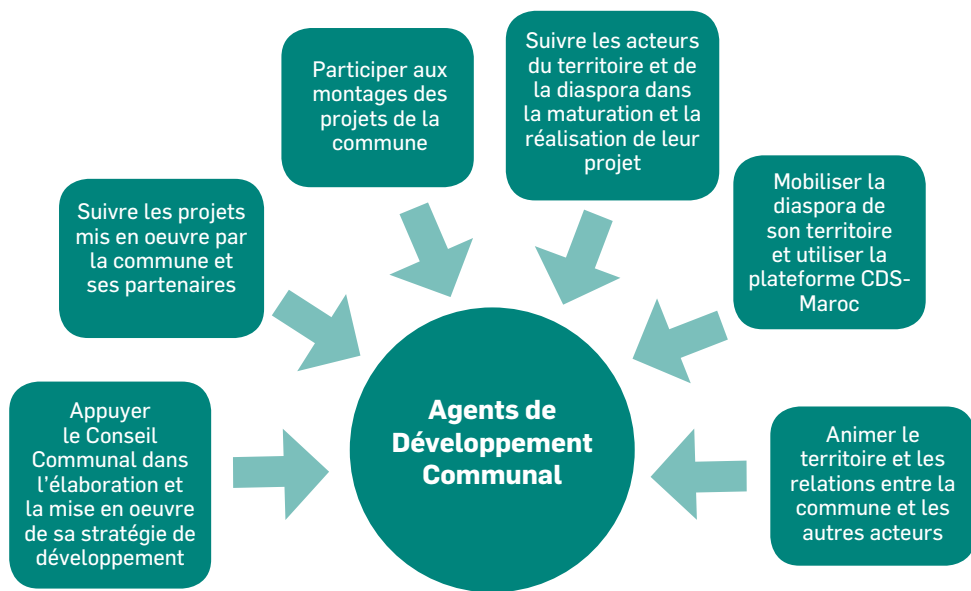


Figure 5 : Schéma de M&D : Document de présentation du projet CDS

M&D élabore avec les ADC un **programme de formation** et un accompagnement spécifique tout au long du projet afin de renforcer leurs compétences et répondre aux demandes et exigences de

leurs missions d'ADC. Un plan de formation décliné en 4 axes répartis en 11 modules est mis en œuvre. Il est couplé à un accompagnement de proximité entre les sessions de formation.



Figure 6 : Schéma du programme de formation des ADC

4.2.1 Les grands résultats de la mise en place de la fonction d'ADC

4.2.1.1 Prise en main d'une nouvelle fonction et nouvelles compétences communales

Treize communes sont partenaires du projet et nomment à cet effet des fonctionnaires communaux pour assurer la fonction d'ADC. Pour la plupart, ce sont des fonctionnaires de la commune depuis plusieurs années à des postes différents, dont la majorité était intégrée

dans le projet Migration Territoires et Développement comme chargés du Bureau d'Accueil et d'Orientation des Migrants (BAOM). Ils sont donc formés aux concepts de développement territorial et de la migration depuis plusieurs années.

Cette nouvelle fonction se met en place au moment où les communes renouvellent leur PAC. C'est l'occasion pour ces fonctionnaires de mettre en œuvre des activités propres à leur nouvelle fonction. Ils identifient la mise en place de cette fonction en plusieurs étapes :

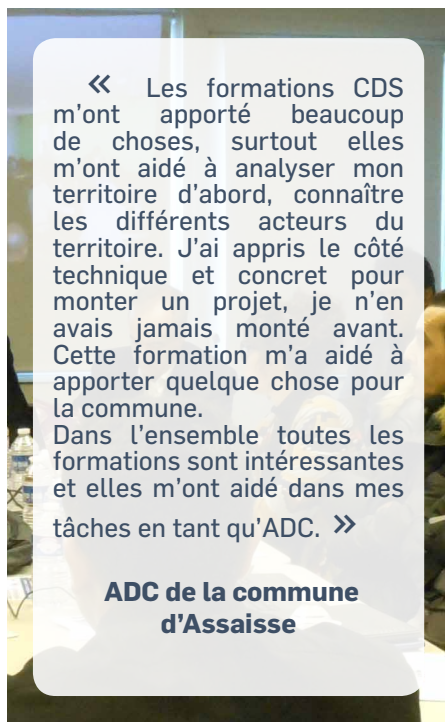
- Faire un diagnostic du territoire.

- Déterminer et **planifier** les priorités du territoire : à partir des besoins et des moyens, prioriser et déterminer un plan d'action en concertation avec tous les acteurs du territoire.

- **Sensibiliser les acteurs** du territoire : Mettre en relation les élus, les Organisations de la Société Civile (OSC), les partenaires institutionnels et les migrants.

4.2.1.2 Mise en application de la fonction d'ADC

Les ADC ont bien conscience des projets réalisables dans le cadre de la CDS. Ils envisagent des projets de courte durée, ne sollicitant pas beaucoup de partenaires et nécessitant peu d'investissement financier. Se saisir de la CDS pour faciliter



- **Animer** le territoire : Par la mise en relation d'acteurs et la **conception de projets** concrets pouvant s'intégrer dans la démarche CDS et au-delà.

l'expertise technique et les projets sociaux revient à plusieurs reprises dans leur discours.

La CDS et plus précisément la plateforme CDS-Maroc semble être une nouvelle opportunité pour la réalisation de certains projets.

Sensibilisation	Stratégie concernant les projets	Mise en relation et partage d'information
<ul style="list-style-type: none"> ● Présentation aux élus et aux fonctionnaires des concepts auxquels ils sont formés dans le cadre du partenariat avec M&D (rapport écrit ; inscription à l'ordre du jour du conseil communal, utilisation de support de communication, échange informel) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Repartir des projets des Plans Communaux de Développement (ancien PAC) pour réaliser des projets qui n'ont pas encore abouti ● Attendre l'élaboration des PAC pour déposer des projets sur la plateforme CDS-Maroc en cohérence avec les besoins du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> ● Création de partenariat avec le tissu associatif ● Création de pages Facebook pour les communes ● Inciter à la création d'associations en Europe en s'appuyant sur des contacts de migrants leaders et en organisant des rencontres
<ul style="list-style-type: none"> ● Envoi de lettres aux retraités pour les sensibiliser à la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> ● Envoi de la fiche projet CDS aux associations de la commune pour les inciter à proposer des projets 	<ul style="list-style-type: none"> ● Réunion entre le conseil communal et les migrants
<ul style="list-style-type: none"> ● Début des démarches de sensibilisation des OSC 	<ul style="list-style-type: none"> ● Montage et dépôt de projet sur la plateforme ● Mise en lien avec certains contributeurs potentiels ● Partage d'information sur leur commune à travers la plateforme ou les réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> ● Partage d'expérience entre les ADC et plus généralement entre les communes

Figure 7 : Le tableau ci-dessous retrace l'ensemble des actions entreprises par les ADC à ce jour

4.2.1.3 Les ADC relais de la sensibilisation des élus

La formation de fonctionnaires pour le renforcement de leurs capacités en matière de développement est le moyen de sensibiliser les élus à la migration et à la CDS.

La mise en place de cette nouvelle fonction est aussi l'occasion de réunir et de mettre autour de la table les acteurs de la commune pour trouver une méthodologie de travail et mutualiser les efforts en matière de développement local.

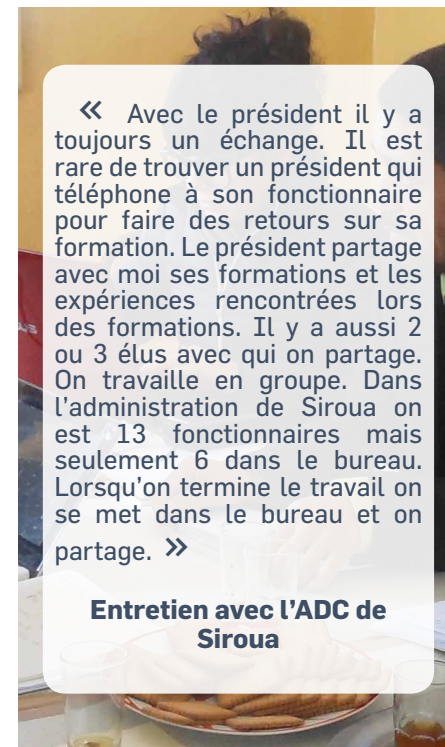


« Dans le cadre des formations CDS, nous avons développé une réflexion sur le poids des migrants dans le développement du territoire. Maintenant, les élus ont cette sensibilité, mais j'essaie de continuer à les sensibiliser. Après chaque formation, j'essaie toujours de réunir le Conseil, de donner cette information, le rapport, le résumé et l'objectif de la formation. Comment intégrer les migrants dans le PAC dans le développement. J'ai essayé de transmettre ce message aux élus, Via le Président. Après chaque formation, je donne au Président un rapport et lui essaie de transmettre le message aux élus. »

ADC de la commune d'Assaïsse

4.2.1.4 Fonctionnement en réseau et groupe d'apprentissage des ADC : un exemple local d'espace interactif d'apprentissage

Le cursus de formation a développé des relations interpersonnelles entre les ADC, qui ont mis en place un groupe WhatsApp. Ce réseau informel est un acquis du programme. Les ADC s'entraident, échangent sur leurs réalisations, mutualisent leurs expériences, s'inspirent les uns des autres. Ce groupe informel permet d'accompagner la mise en pratique des acquis de la formation, M&D devrait pouvoir s'appuyer sur cette dynamique pour la renforcer et pérenniser les acquis des formations.



« Avec le président il y a toujours un échange. Il est rare de trouver un président qui téléphone à son fonctionnaire pour faire des retours sur sa formation. Le président partage avec moi ses formations et les expériences rencontrées lors des formations. Il y a aussi 2 ou 3 élus avec qui on partage. On travaille en groupe. Dans l'administration de Siroua on est 13 fonctionnaires mais seulement 6 dans le bureau. Lorsqu'on termine le travail on se met dans le bureau et on partage. »

Entretien avec l'ADC de Siroua

4.2.2 Questionnements et difficultés rencontrées

4.2.2.1 La nouvelle fonction d'ADC questionne la surcharge de travail

Les ADC cumulent les tâches entre leur nouvelle fonction et leur ancienne en tant que chargé de BAOM ou responsable d'un autre service de la commune. Malgré la démonstration d'une grande volonté et d'une implication

importante, il demeure difficile de tous les réunir lors des formations. S'ajoute à la surcharge de travail un manque de visibilité sur les tâches concrètes à réaliser en tant qu'ADC.



« Les ADC sont trop chargés sur d'autres tâches qui ne leur laissent pas le temps de travailler sur la dimension migration et territoire. Ils prennent la chose globalement et pas particulièrement. Les gens sont débordés avec des actions prioritaires comme la route, l'eau. Il faut capitaliser pour prouver des exemples concrets. »

Chef du pôle Gouvernance et Animation Territoriale, M&D

4.2.2.2 La mise en lien entre les associations, membres de la diaspora avec la commune demande du temps

Les ADC ont peu de temps pour travailler avec les associations et animer les réseaux de diaspora de la commune. Ils parviennent à agir par projet et mobiliser autour du projet. En revanche, le travail de sensibilisation auprès des OSC, la diffusion du projet CDS et de l'outil plateforme ainsi que

l'accompagnement de proximité restent difficiles à accomplir au vu de leur charge de travail. Plusieurs ADC souhaitent organiser une journée rassemblant les OSC de la commune pour les former et leur expliquer le projet CDS et ses possibilités.

4.2.2.3 Manque d'appropriation et d'utilisation de la plateforme CDS-Maroc

L'utilisation du projet CDS et de son outil numérique n'est pas devenue un réflexe pour tous les ADC formés. Ils se sont tous appropriés le concept mais ils trouvent la fiche projet de la plateforme quelque peu complexe. Les ADC et les acteurs du territoire ont beaucoup d'idées de projet qu'ils souhaiteraient exprimer simplement au travers de la plateforme sans en détailler toutes les caractéristiques. Leur crainte, s'ils sensibilisent les OSC

à la CDS est de ne pas pouvoir les accompagner pour élaborer les fiches projets.

En effet, la procédure de montage de projet requiert des compétences d'ingénierie de projet de développement et semble difficilement appropriable par des non experts. Les ADC sont tout de même prêts à diffuser la CDS auprès des OSC en leur expliquant son fonctionnement et les opportunités qu'elle pourrait offrir.



« La fiche projet de la plateforme CDS, c'est comme un petit PAC »

« Il faut qu'on organise une journée avec les associations pour les informer de cette plateforme. Elles ont des besoins, beaucoup d'associations recherchent de l'expertise et des études pour leur projet. On a un exemple un projet de terrain, ce sont les associations qui ont monté le projet et cela a abouti cela a abouti cela va motiver les autres. »

ADC de la Commune de Oujjane

4.2.2.4 Trouver une suite pour la continuité d'un accompagnement de la part de M&D

Les ADC expriment encore le besoin d'être accompagné par M&D pour renforcer leurs capacités et être soutenu dans leurs initiatives. La formation d'autres personnes au sein de la commune comme les élus et le reste des fonctionnaires pourrait permettre un travail d'équipe au sein des communes.

Qui peut animer la plateforme CDS ? Les ADC n'estiment pas pouvoir en être capables à ce stade et demandent que M&D garde cette fonction.



4.2.2.5 Les ADC happés par les projets prioritaires de la commune

Les compétences développées en particulier sur l'ingénierie de projets de développement entraîne une seconde contrainte : Les ADC sont happés par les communes sur leurs projets prioritaires en particulier dans les communes pauvres en personnel. Cette contrainte met en exergue, l'importance d'introduire ces compétences dans la fonction publique territoriale en particulier en milieu rural, mais il n'en reste pas moins que les projets susceptibles d'être réalisés dans

le cadre de la CDS sont plus de deuxième ou troisième ordre de priorité. Ils peuvent-être aussi intégrés dans des projets structurants. Dans ce cas, les

4.2.3 Leçon tirées

1) Le facteur temps : si l'on veut que les fonctionnaires soient de vrais agents de développement ils ne doivent supporter que cette fonction. Pour cela, des efforts restent à mener pour faire valoir cette fonction au niveau national.

2) Des agents formés et accompagnés : des cycles de formations partant des besoins des fonctionnaires sont indispensables pour renforcer leurs capacités. Privilégier les formations pratiques tout en apportant des éléments théoriques permet de renforcer les capacités des fonctionnaires dans leurs activités.

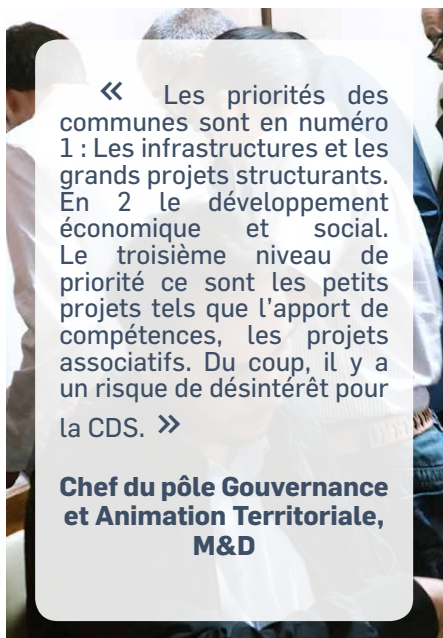
3) Le soutien du président et/ou des élus apparaît essentiel pour mener à bien le rôle d'un ADC. Dans le cas où l'ADC et le président travaillent ensemble pour sensibiliser les élus et les OSC la mise en œuvre de la fonction se veut plus facile. Pour cela, former et sensibiliser les élus et les OSC peut favoriser la mutuali-

acteurs de développement doivent saisir l'opportunité du projet CDS pour proposer des projets qui vont pouvoir apporter des ressources à des projets de première priorité.

sation des efforts pour le développement territorial.

4) Ne pas choisir à la place des utilisateurs des types de projet à déposer dans le cadre du projet CDS. Cette solution est certainement le moyen de trouver la meilleure adéquation possible avec leur besoin mais c'est aux usagers de décider de l'intérêt et des usages de la plateforme en choisissant quels sont les projets pertinents pour eux.

5) Le travail d'équipe, qui se fait entre les fonctionnaires, avec les élus et parfois avec certains migrants, a un impact à la fois positif sur la surcharge de travail de l'ADC et sur l'émergence d'initiatives. L'institutionnalisation de la fonction d'ADC au sein des communes est le moyen de doter les territoires de fonctionnaires de plus en plus aptes à mettre en place un plan de développement du territoire en concertation avec l'ensemble des acteurs.



4.3 L'accompagnement des communes dans l'élaboration des Plans d'Action Communaux (PAC) :

La porte d'entrée pour la formulation de projets compatibles avec la CDS s'est faite essentiellement au travers de l'accompagnement à l'élaboration des Plans d'Action Communaux (PAC). Les communes souhaitent, dans ce cadre, que M&D les aide à connaître leur diaspora.

M&D a accompagné 11 communes dans l'élaboration de leur PAC. La plupart sont aussi partenaires du projet CDS. À cette occasion, les communes ont adopté une démarche participative en impliquant les habitants dans toutes les phases d'élaboration du PAC. La démarche participative de diagnostic a été complétée par un travail de planification confié à un consultant. La spécificité de l'accompagnement de M&D est d'intégrer un groupe de travail sur la migration dans ces ateliers diagnostics en plus des groupes traditionnels (agriculture, développement durable, gouvernance, genre, développement économique).



Les groupes de travail « Migration » témoignent de la culture du lien entre migration et développement du territoire qui existe dans beaucoup de communes du Souss Massa et Drâa Tafilalet, partenaires de M&D. Ils permettent aussi de mesurer la très bonne connaissance que les participants ont des migrants de leur commune ainsi que de celle de leur descendance. En effet, les participants sont en capacité de donner les parcours des individus qui ont quitté la commune aussi bien pour les migrants internes que les migrants internationaux. C'est une première étape pour imaginer la manière dont les habitants pourraient solliciter la diaspora en fonction des besoins du territoire.

Depuis, les PAC, conformément à la loi, ont été validés par les

conseils communaux. Il en ressort un certain nombre de projets qui pourraient être soumis dans le cadre de la CDS.

L'étape suivante consiste à accompagner les communes pour qu'elles aillent au-devant de leur diaspora afin de créer des espaces de dialogue. La présentation des diagnostics PAC puis l'implication des associations de MdM dans la programmation sont les objets principaux de ces rencontres.

Dans ce même objectif, M&D est sollicité par les acteurs au Maroc (OSC, Communes, Migrants impliqués dans le développement territorial) pour appuyer l'organisation de la journée des migrants. C'est autant d'occasion pour les communes de discuter avec leur diaspora des enjeux territoriaux et des modalités pour y répondre.



Atelier de capitalisation CDS, Agadir le 30 septembre 2017

4.3.1 Les grands résultats de l'accompagnement à l'élaboration des PAC

4.3.1.1 Une démarche de concertation participative, levier de la mobilisation de la jeunesse locale



L'élaboration des PAC s'est faite dans une démarche participative, tant au niveau du diagnostic que de la programmation. Cette démarche est un levier pour vivifier le tissu associatif local et pour l'impliquer dans le développement de la commune. Le plus grand changement observé à 6 mois d'intervalle est l'implication du tissu associatif local dans les projets de développement de la commune. Cette implication a un autre effet :

elle facilite la co-construction de projet entre les associations¹.

Enfin, cette démarche de concertation participative et cette volonté de communiquer amène les communes à plus de transparence. Elle favorise également la prise de conscience du principe de redevabilité vis-à-vis de la population locale et de la diaspora pour créer des espaces de dialogue et de co-développement.

¹ Focus 3 : Quand des associations du double espace co-produisent des projets de développement

4.3.1.2 Une meilleure connaissance de la diaspora

En 2014, les communes partenaires de M&D expriment le besoin de mieux connaître leur diaspora dans un environnement en pleine mutation. En effet, les associations de 1ère génération de migrants, avec qui M&D a l'habitude de travailler, commencent à être moins actives dans leur territoire d'origine ; La seconde génération, dotée de plus en plus de compétences, n'a pas le même rapport avec leur région d'origine ; Les communes, dans un contexte de décentralisation, ont plus de moyens pour financer leur développement et doivent mettre en place un plan d'action. C'est dans cette situation que les communes ressentent le besoin de bénéficier des compétences des nouvelles générations.

Dans le cadre de l'accompagnement à l'élaboration des PAC, des enquêtes de terrain permettent de dresser les monographies communales afin d'avoir une vision sociologique de cette diaspora. Les groupes de travail des diagnostics démontrent, douar par douar, la connaissance précise des populations locales et de leurs itinéraires professionnels.

C'est autant d'information sur

les ressources en compétences de ces nouvelles générations.

Les données de ces groupes de travail migration lors des diagnostics PAC sont triangulées avec celles recueillies par les ADC lors de l'élaboration des monographies des communes. Elles permettent d'y adjoindre des données qualitatives surtout sur les compétences des migrants. Ces éléments satisfont les demandes des présidents des communes qui interpellent, depuis quelques années, M&D pour apprendre à connaître leur diaspora.



Les compétences des migrants à mobiliser :

À Assaïse, lors du groupe de travail Migration, un inventaire à partir du diagramme des flux est réalisé. Il en ressort, que plusieurs migrants de Casablanca, sont des cadres dans la filière pharmaceutique et médicale. Or, le centre de santé de la commune souffre d'un problème récurrent en approvisionnement de médicaments et de qualité des soins. Les participants à l'atelier font alors le lien et interpellent les responsables de la commune pour impliquer ces migrants dans le fonctionnement du centre de santé.

Cette connaissance de la diaspora et de son capital de compétences fourni des billes supplémentaires aux communes pour trouver des moyens de communiquer avec elle. Ceci constitue un changement considérable. Les communes n'en restent plus au constat du délitement des liens entre les nouvelles générations et leur territoire d'origine mais parviennent à être actives dans cette relation.

4.3.1.3 Des actions programmées dans les PAC pour renforcer les liens avec les MdM

Dans la plupart des PAC élaborés avec l'appui de M&D, la traduction de la volonté de renforcer les liens avec la diaspora est concrétisée par la programmation et le financement d'actions par les communes.

Par exemple :

1. Dans le PAC d'Arbâa Sahel :

- La mise en place d'une unité de valorisation des plantes médicinales et des cactus (projet d'un investisseur MdM)
- La construction d'un centre d'accueil de la diaspora
- L'appui à la plateforme de communication CDS
- Le renforcement du BAOM
- L'organisation de deux visites d'échanges pour des jeunes de la diaspora
- L'organisation de la journée annuelle des migrants

2. Dans le PAC d'Ammeln

- L'organisation de formations sur la migration et le développement, l'élaboration de partenariats et la coopération décentralisée
- L'appui à l'organisation de la diaspora dans les pays d'accueil
- L'organisation des rencontres annuelles avec la diaspora au Maroc et en Europe

4.3.2 Questionnements et difficultés rencontrées

4.3.2.1 Le passage du concept à sa traduction dans un programme et sa mise en œuvre sur le terrain

Même si quelques projets sont proposés et mis en œuvre, via la plateforme¹, le flux reste faible et en deçà des prévisions du programme. En le confiant au pôle GAT (Gouvernance et Animation Territoriale) dans la continuité du programme Migration/Territoires et Développement, M&D place les communes au centre du processus. Le risque étant que des associations locales non soutenues par les communes accèdent plus difficilement à la plateforme. La démarche d'élaboration des PAC est un processus long (1 an jusqu'à la validation) et de ce fait peu de projets sont postés sur

la plateforme. De plus, tous les porteurs de projet sont en lien avec les communes. La nécessité d'exemples concrets pour mobiliser les acteurs et les inciter à poster des projets est donc biaisée par ce choix.

La nécessité d'une seconde phase de sensibilisation et de présentation de la CDS à l'adresse du tissu associatif est envisagée voir programmée par les communes. L'ouverture prônée dans le projet initial est en œuvre. L'accompagnement se centre de fait sur la formulation des projets au détriment de la mise en lien.

« Si nous n'avons pas de relation avec les MdM, alors la CDS n'a pas de sens »

¹ Focus 2 : Etude de cas du projet de la Maison de l'emploi de Ouisselsate

4.3.2.2 Des projets trop structurés alors que la créativité et l'innovation sont souhaitées par les communes qui ont recours à la CDS

Les communes rencontrées, qui mettent en œuvre des projets via la CDS souhaitent « donner du souffle, avoir une ouverture, de la créativité et de l'innovation » grâce à l'apport de compétences externes, venues d'ailleurs. Le formulaire et la procédure de la CDS s'inscrivent plutôt dans une logique de mise en adéquation entre une demande et une offre d'expertise pointue.

De ce fait, la procédure jusqu'au postage d'un projet sur la plateforme est longue et pour certains fastidieuses. Une sorte de quiproquo coexiste entre, M&D chargé de la médiation, qui cherche une expertise pointue, et les porteurs de projets, qui cherchent quelqu'un



qui « leur donne des idées ». D'ailleurs, les communes de leur côté restent ouvertes à toutes les opportunités.

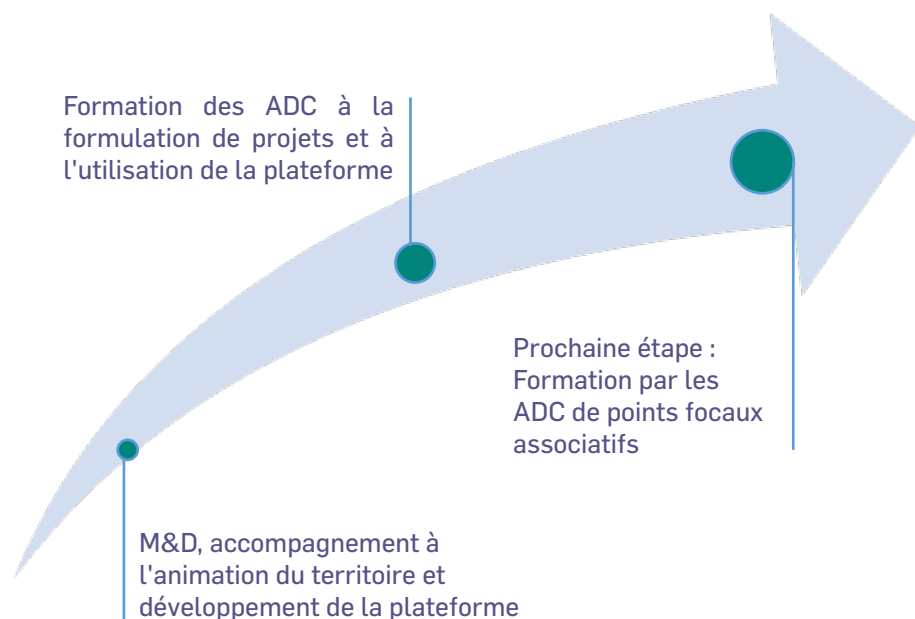
Bien sûr, cette dimension ne porte pas sur tous les projets, certains restent plus traditionnels et demandent une expertise technique : études préalables, suivi des résultats d'études...

4.3.3 Les Leçons tirées

4.3.3.1 La création d'espaces pour la mise en lien des acteurs

Les communes et les ADC comprennent l'intérêt de la CDS mais faute de disponibilités, la sous-utilisent et en font ainsi un projet restreint dans un cercle d'initiés. Toutes les communes rencontrées expriment le souhait de la rendre accessible aux OSC et aux acteurs

locaux porteurs d'initiatives de développement. Même si parfois elles s'impliquent peu dans la diffusion et le développement du projet CDS, elles souhaitent à présent l'ouvrir. Pour ce faire, elles sont unanimes à vouloir, dans les prochains mois, former des relais.



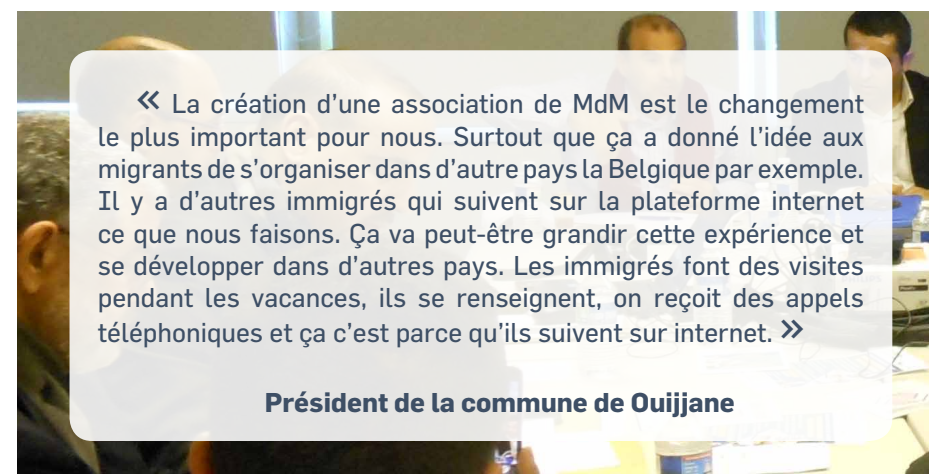
1) Former de nouveaux relais points focaux associatifs pour utiliser pleinement l'outil CDS

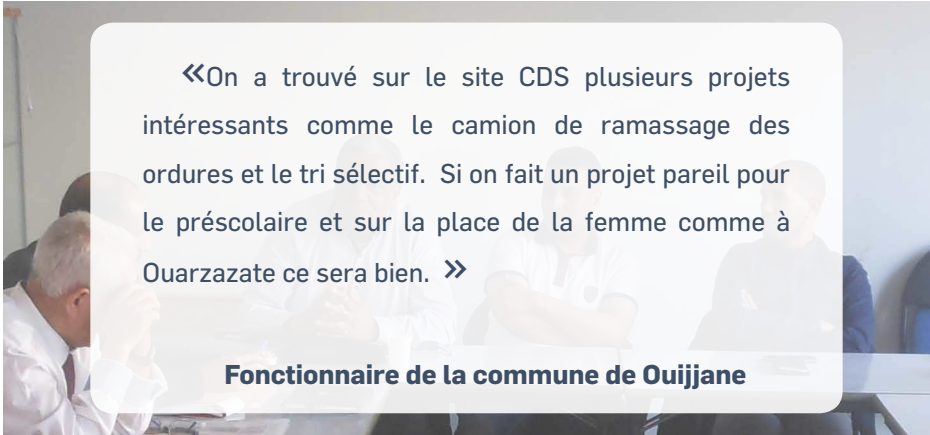
2) Le projet CDS a pour ambition de « Tester un nouvel espace de dialogue »

3) Espace de communication :
La CDS permet de changer de mode de communication et d'aller vers la transparence et la redevabilité. Pour le moment, les présidents de communes présentent leurs réalisations et leurs projets à l'adresse de leur diaspora du Maroc et de la France en priorité, mais plusieurs communes et associations veulent aller au-delà et cibler d'autres individus ou associations de MdM en Belgique, en Espagne...

4) Espace d'apprentissage :
Les actions exemplaires se réalisent dans le cadre de la CDS et commencent à servir d'exemples à d'autres communes.

5) Espace de mise en relation :
De l'offre et de la demande de services à condition de faire de la plateforme un outil simple non réservé uniquement aux professionnels du développement en capacité de formuler des projets clairs et précis...
L'expérience démontre que finalement les communes, dans un premier temps, n'ont pas forcément besoin d'une expertise très pointue et technique, mais qu'elles veulent des compétences venues d'ailleurs pour les aider à dessiner leurs projets.





«On a trouvé sur le site CDS plusieurs projets intéressants comme le camion de ramassage des ordures et le tri sélectif. Si on fait un projet pareil pour le préscolaire et sur la place de la femme comme à Ouarzazate ce sera bien. »

Fonctionnaire de la commune de Oujjane

4.3.3.2 *Sur le nouveau visage de la diaspora*

● La 1^{ère} génération contribue financièrement tandis que la 2^e et la 3^e contribuent en apport d'expertise et de compétences.

● Les 2^e et 3^e générations contribuent dans l'ouverture du territoire sur d'autres communautés (diaspora du cœur).

● Ces générations et les associations locales ont d'autres centres d'intérêt (comme se consacrer à des projets socioculturels) et elles veulent favoriser le passage d'une approche humanitaire à une approche de développement et d'autonomie du territoire.

4.3.3.3 *Sur l'accompagnement à l'élaboration de projets.*

Les projets promus par la CDS via la plateforme peuvent être simples. Pour ces projets, la CDS doit fonctionner comme un marché animé et vivant. Dans certains cas,

il faut simplifier les procédures pour faciliter l'émergence de projets et relayer les multiples initiatives de tous les acteurs du territoire.



5

EN EUROPE M&D
ACCOMPAGNE LES
MEMBRES DE LA
DIASPORA DANS
LEUR PROJET AVEC
LEUR TERRITOIRE
D'ORIGINE

5 - En Europe M&D accompagne les membres de la diaspora dans leur projet avec leur territoire d'origine

Le projet CDS s'inscrit dans la continuité des travaux réalisés par M&D depuis plusieurs années auprès des communes et des acteurs locaux. Pour se rapprocher au mieux des attentes et pour connaître davantage la diaspora une **étude en ligne** est d'abord réalisée. Les réponses collectées auprès des 102 répondants (42 femmes et 60 hommes) contribuent à préciser la nature des liens de la diaspora avec leurs territoires d'origine, leur usage d'internet, leur comportement sur le web, leur disponibilité et plus largement leurs attentes et visions. Cette étude est la première étape pour sensibiliser et mobiliser de futurs membres de la communauté et identifier des profils de futurs contributeurs.

5.1 L'accompagnement de la diaspora pour une reconnexion avec son territoire d'origine

5.1.1 Accompagnement pour l'organisation de réunions avec les MdM

● Plus d'une quarantaine de rencontres sont organisées, au Maroc et en Europe, avec des migrants autour de la dynamique de la CDS ou de projets en cours de montage. M&D soutient ces dynamiques émergentes et encourage les acteurs à se mobiliser davantage vers des actions concrètes. Elle soutient des groupes volontaires pour s'intégrer dans une démarche orientée vers le développement territorial au Maroc.

● Un séminaire de lancement de la plateforme CDS-Maroc est organisé à Paris et réunit plus de 100 personnes de la diaspora et des territoires. Suite à cet événement, de nouveaux liens sont renforcés. Les collectivités sont mobilisées dans le projet, le Conseil Régional Souss-Massa, le Conseil Provincial de Tiznit en plus de 7 communes répondent favorablement à l'invitation et font le déplacement, à leur charge, depuis le Maroc. La plupart profitent de ce déplacement pour réunir leur diaspora et entamer les discussions autour des futures stratégies de développement élaborées par les collectivités locales. À noter qu'une partie importante des migrants présents au séminaire sont mobilisés par les collectivités elles-mêmes.

● La mobilisation de la diaspora se joue également au **Maroc**. La période estivale, lorsque beaucoup de MdM rentrent au Maroc pour les vacances, est tout à fait propice à créer des liens et sensibiliser la diaspora aux questions de développement local. Ainsi, la première vague de mobilisation a lieu dès le début du projet. Depuis, ces rencontres se poursuivent avec ou sans l'accompagnement de M&D. Tout au long du projet, les communes sont incitées à identifier et contacter les migrants originaires de leur territoire. L'objectif est de solliciter les migrants à participer à la vie locale et aux politiques de développement de leur commune d'origine.

5.1.2 Amorcer une collaboration concrète en se saisissant de l'élaboration des PAC

● M&D accompagne les communes dans l'élaboration de leurs Plans d'Actions Communaux pour réfléchir avec les acteurs à une logique globale de développement. La démarche entreprise intègre les migrants non pas sur de l'aide ponctuelle et individualisée mais dans une logique collective.

Leur participation à la vie locale et aux politiques de développement de leur commune d'origine peut se concrétiser avec leur implication dans l'élaboration des PAC. Pour œuvrer dans ce sens, plusieurs des communes se déplacent pour rencontrer leur diaspora afin de présenter et discuter les PAC.

5.1.3 Aide à la structuration d'associations et au montage de projet

● Les nombreuses rencontres entre les membres des MdM poussent les individus à vouloir se regrouper sous forme d'association. L'exemple de certaines Associations de Marocains du Monde (AMdM) donne des idées aux individus provenant de la même région. Ainsi, 14 AMdM sont accompagnées (dont 2 créées dans la dynamique) et connectées avec leurs régions d'origine. M&D est sollicitée pour apporter un appui dans cette démarche et propose un accompagnement dans l'élaboration du projet associatif des AMdM.

● Un accompagnement autour de projets plus ponctuels s'organise aussi. En effet, les AMdM sont informées des opportunités de mobilisation de financement pour des projets de co-développement avec leur pays d'origine, tels que le dispositif PRA/OSIM pour lequel M&D est Opérateur d'Appui labellisé par le FORIM. Par ce dispositif, les AMdM peuvent bénéficier de formations au montage et à l'écriture de projet.

5.2 Les principaux résultats et changements concernant le lien entre la diaspora et le territoire

5.2.1 Les résultats identifiés par les membres de la diaspora

L'un des principaux changements repérés par la diaspora est la transformation des relations entre les communes et les populations locales. Ils estiment que ce changement s'est fait grâce à plusieurs facteurs :

● Des présidents de communes plus qualifiés pour discuter d'un vrai plan d'action.

● L'émergence d'une « culture citoyenne » impulsée par les regroupements en association au Maroc et en Europe.

● Une relation différente avec les migrants que l'on ne considère plus comme les financeurs potentiels de certaines activités ponctuelles mais comme des acteurs qui s'investissent durablement dans des projets de développement, compétents pour réaliser des projets de développement.



Festival d'Anezi et Journée du Migrant, Anezi le 11 août 2017

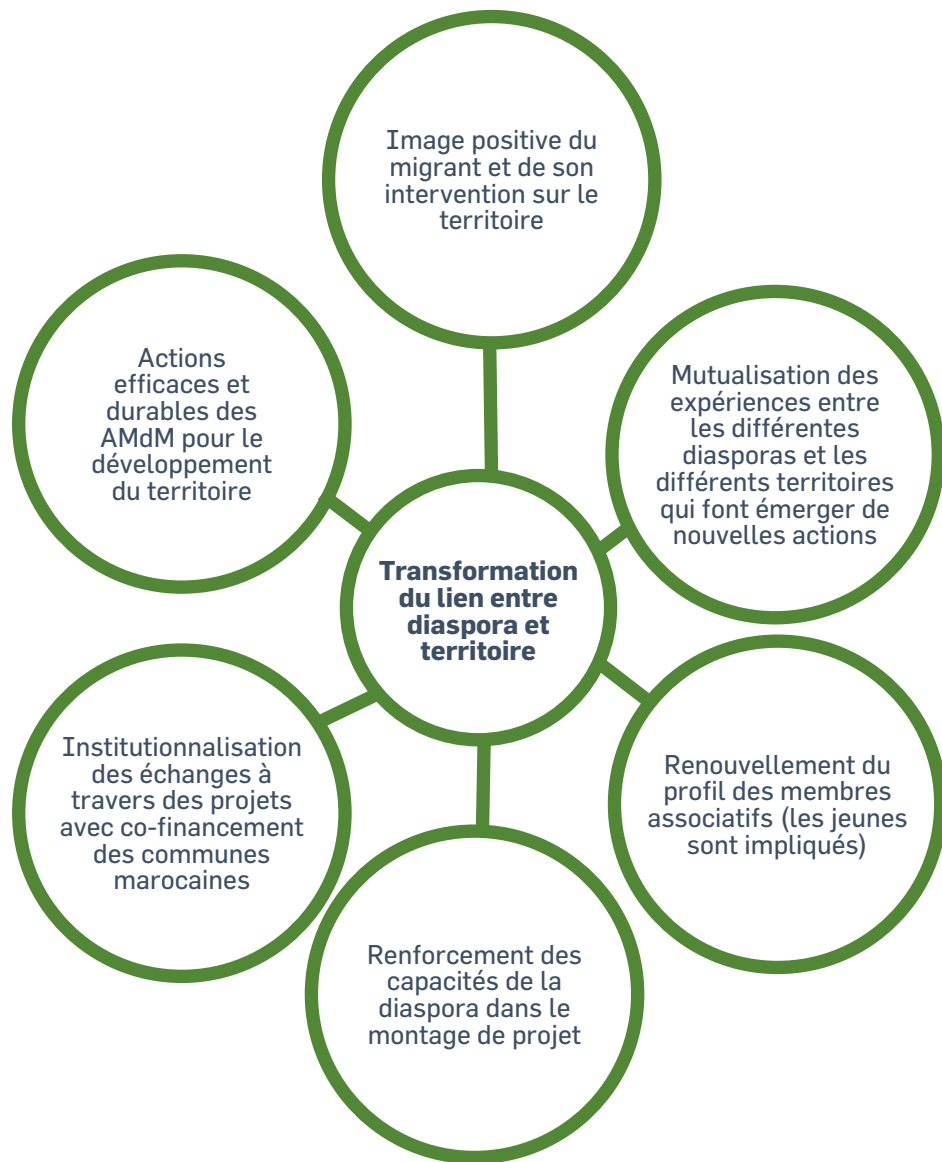


Figure 7 : extrait de l'atelier organisé avec la diaspora le 10/09/2017

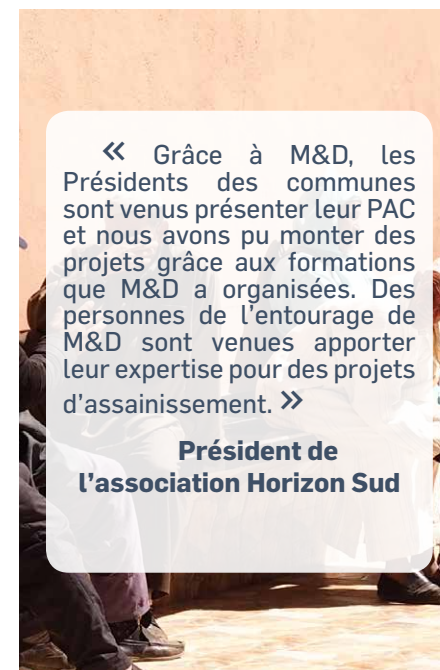
5.2.2 Les Association de Marocains du Monde

Grâce aux initiatives menées depuis plusieurs années et grâce aux transformations territoriales, les MdM ont pour volonté aujourd'hui de renforcer leur capacité d'action et de se regrouper en association. Le but étant de participer au développement de leur territoire d'origine et d'apporter une ressource supplémentaire. M&D est en lien avec en lien avec des AMdM qui existent depuis plusieurs années et qui viennent soutenir et montrer leurs actions aux MdM qui souhaitent s'inspirer

de leurs actions pour se regrouper aussi en association. Ainsi, plusieurs associations se créent et des collectifs se montent pour agir de manière plus effective. Cette structuration se fait en collaboration avec les communes et les collectivités locales.

Ces groupes sont constitués majoritairement de jeunes qui développent des compétences en matière de développement territorial. En effet, les projets associatifs s'éclaircissent et certains sont déposés pour des financements de co-développement. Les AMdM déposent également des projets dans le cadre de la CDS pour tenter de trouver des ressources qui répondent aux besoins du territoire. La création de jumelages et de coopérations décentralisées est également impulsée par ces associations.

La promotion de ces associations se fait au travers d'évènements qu'elles réalisent comme des soirées concerts et des tables rondes. Rassembler, faire connaître et mobiliser les MdM de toutes générations devient une priorité pour présenter ce que font les AMdM.



5.2.3 La communication entre la diaspora et son territoire d'origine

Les nombreuses réunions entre la diaspora et les représentants des communes aboutissent à des projets concrets. À distance, les acteurs continuent d'échanger des informations à travers des groupes WhatsApp et des pages Facebook. Ainsi, des idées de projets émergent et de l'entraide se tisse. La promotion des projets favorise l'activation des réseaux interpersonnels des individus

regroupés autour de ces réseaux pour assurer la mutualisation des ressources.

Les liens ont toujours existé, en revanche l'institutionnalisation de ces liens structurent la relation où les communes adoptent une posture transparente vis-à-vis de leurs citoyens (présentation des budgets par exemple).

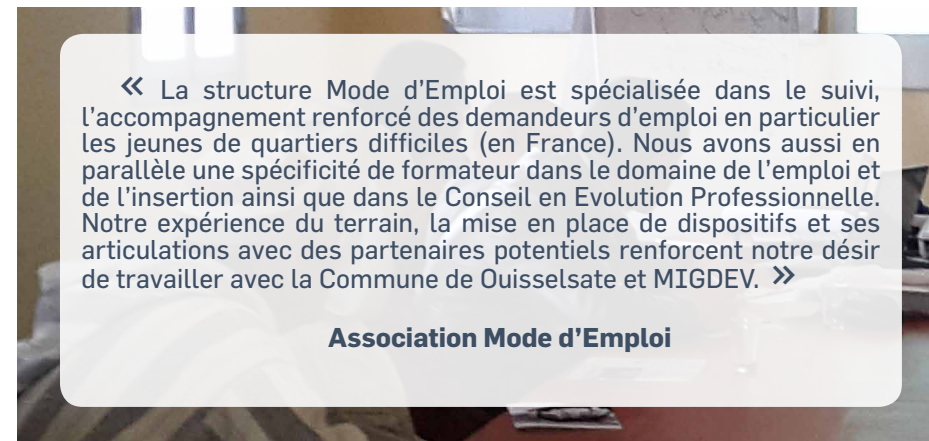
5.2.4 Les individus de la diaspora et de la diaspora de cœur s'investissent dans des projets

Les projets déposés sur la plateforme CDS-Maroc trouvent contribution auprès de membres de la diaspora et de la diaspora de cœur. Un jeune étudiant en architecture a contribué à l'étude pour le réaménagement du Souk de la commune d'Arbâa Sahel. Très investi dans le projet, il participe aux échanges qu'organise M&D et reste en lien avec la commune dans laquelle il a été accueilli.

Un membre de la diaspora s'est aussi proposé de répondre à un projet. Saïd REZEG issu d'une

autre région du Maroc et Directeur d'une association sur l'emploi en France a en effet répondu au projet d'appui à la structuration et au renforcement de la Maison de l'Emploi et de l'Orientation des jeunes de la commune de Ouisselsate.

Ces contributeurs individuels épousent parfaitement la logique du projet CDS. Ils s'investissent et répondent à un besoin à partir de leurs compétences.



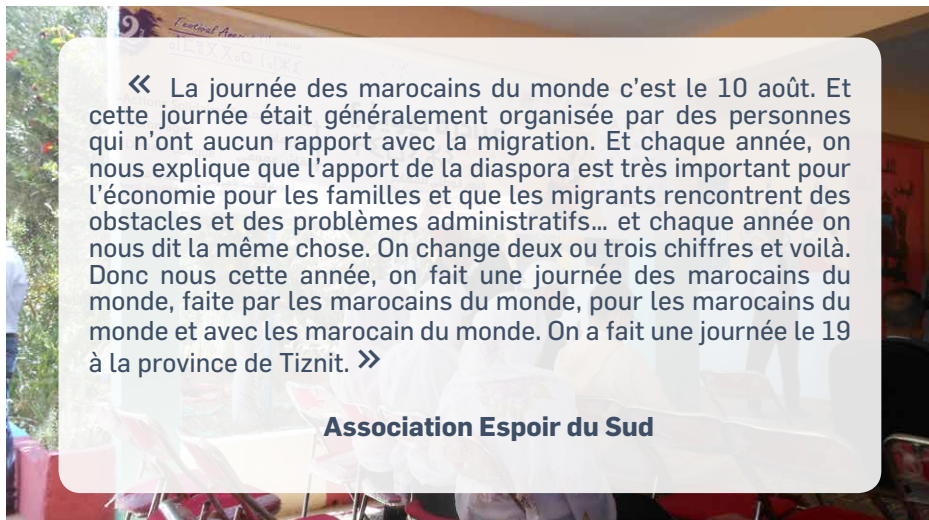
5.2.5 Un exemple de changement significatif : l'organisation de la journée du migrant¹

Les AMdM acquièrent une nouvelle posture au sein des communes et des villages. Les évolutions des relations permettent l'émergence d'initiatives conjointes entre les MdM, les communes et les associations locales. Ces nouvelles relations sont le symbole de ce renouvellement.

Un exemple assez représentatif est l'organisation de la journée du migrant. En marge du 10 août – journée nationale de l'émigré – huit associations sont accompagnées par M&D pour organiser un séminaire au siège de la Province en étroite

collaboration avec le Conseil provincial de Tiznit. Cette journée est tournée vers un vrai échange autour du rôle des MdM dans le développement. Dans la même logique et en prenant exemple sur cet évènement d'autres journées sont organisées dans d'autres communes. Lors de ces journées les MdM ne sont pas considérés comme une charge ou une manne financière mais sont des acteurs du territoire qui peuvent mobiliser des ressources. Les MdM et les AMdM sont aussi en lien avec les partenaires des collectivités territoriales et parviennent à les mobiliser pour l'évènement.

¹ Focus 1 : Quand un festival rend le territoire attractif



5.3 Questionnements et difficultés rencontrées

5.3.1 Les hypothèses de départ ne sont pas forcément vérifiées

Nous constatons un changement considérable du lien entre la diaspora et son territoire d'origine. Surtout au travers de la création d'AMdM et de leurs actions. Néanmoins, les hypothèses de départ du projet CDS reposent sur les faits que : Les migrants de deuxième ou troisième générations n'ont plus le même lien avec leur territoire d'origine, qu'ils étaient de plus en plus qualifiés et qu'ils pouvaient s'investir de manière ponctuelle sur un projet précis.

Or, l'investissement dont témoignent les membres de la

diaspora en se regroupant et en agissant sur du long terme avec les acteurs du territoire induit un décalage avec ce que M&D avait prévu au départ pour le projet CDS.

À ce stade du projet, l'hypothèse de départ expliquant que la mobilisation de la diaspora se fait au travers d'individu plus que de collectif de migrant, n'est pas encore vérifiée. En France et en Europe, M&D suit les initiatives émergentes et travaille avec des groupes d'acteurs qui montrent une certaine motivation.



5.3.2 Un besoin de renforcement des capacités exprimé

Le projet CDS à deux objectifs principaux :

- Mettre en lien des individus qui souhaitent s'investir pour le développement de la région du Souss Massa et Drâa Tafilalet et créer des échanges durables.

- Trouver des ressources ponctuelles pour répondre à des besoins spécifiques sur un projet notamment grâce à la plateforme CDS-Maroc.

Ce deuxième objectif regroupe des projets de petite envergure. Cette mise en relation proposée par la plateforme a fait ses preuves sur quelques projets mais reste limitée à ce stade. En effet, ce sont des individus et pas forcément des associations qui ont répondu pour contribuer à des projets déposés sur la plateforme. Les AMdM ne pourront pas répondre à tous les besoins et devront parvenir à mobiliser et diffuser les projets dans des réseaux plus larges. La plateforme CDS-Maroc et d'autres outils numériques peuvent être un moyen supplémentaire pour trouver des ressources pour

le territoire. Les membres de la diaspora voient l'intérêt du projet mais ne saisissent pas son fonctionnement global. Ils souhaitent que M&D continue à les accompagner sur plusieurs aspects :

- Les fonctionnalités de la plateforme CDS-Maroc
- Les opportunités d'appui et de financement spécifiques pour des projets de co-développement
- La capacité à mobiliser et à diffuser des informations

Il reste aussi une demande forte chez les MdM de plus de soutien sur les questions administratives au Maroc, encore difficilement abordable. La logique de la réciprocité est bien intégrée chez les MdM, c'est moins évident du côté des administrations publiques marocaines. Les MdM en sont conscients et rencontrent fréquemment des difficultés d'ordres administratifs face auxquelles ils se trouvent désemparés.



5.3.3 M&D : une équipe restreinte pour un projet sur plusieurs territoires

À travers ce projet CDS, l'association M&D s'est donnée beaucoup d'objectifs. Elle devait parvenir à suivre et accompagner des initiatives au Maroc et en Europe, ainsi que développer et animer une plateforme numérique. S'ajoute aussi l'aspect pilote du projet qui entraîne constamment des interrogations et des réajustements. L'accompagnement de la diaspora ne s'est pas réalisé sans difficulté.

5.4 Leçons tirées

1) La diaspora doit être informée par les communes des priorités de développement du territoire afin de pouvoir inscrire son action dans une logique de mutualisation des efforts et répondant aux besoins définis par le territoire.

2) Accompagner les acteurs dans la structuration de leur projet qu'il s'agisse de la création d'association ou de la formulation d'un projet de développement.

3) Aider à la mise en lien des besoins et des ressources du territoire pour contribuer à une mutualisation des efforts. Ceci peut être favorisé par le

La distance entre M&D et les acteurs n'a pas facilité l'échange d'informations.

En revanche, la chargée du projet a su pallier cette difficulté en mettant en œuvre un accompagnement à distance principalement par des rendez-vous téléphoniques. Elle parvient aussi à suivre les initiatives des MDM en intégrant leurs groupes WhatsApp.

déploiement de l'outil plateforme CDS-Maroc.

4) Informer des possibilités de la plateforme pour que les individus se l'approprient et puissent être munis d'un outil supplémentaire pour le développement local.

5) Inciter les échanges d'informations entre la diaspora et le territoire notamment à travers les réseaux sociaux.

6) Favoriser l'émergence d'initiatives conjointes des MDM, des communes, des associations locales qui symbolisent le renouvellement de la relation.



LA PLATEFORME
CDS – MAROC, DE
LA CONCEPTION À
LA MISE EN ŒUVRE

6 - La plateforme CDS – Maroc, de la conception à la mise en œuvre

6.1 La conception

Migrations & Développement conceptualise l'idée que son projet de Communauté de Développement Solidaire puisse être soutenu par un dispositif de communication numérique, la plateforme CDS-Maroc.

Partant de l'observation que les migrants utilisent déjà les outils de communication modernes pour être présent auprès de leur communauté d'origine, M&D est convaincue de provoquer une interaction entre la création d'un lien social et l'utilisation de la technologie.

Ainsi, la plateforme est pensée pour que les membres de la diaspora l'utilisent pour créer du lien social avec leur pays d'origine

afin de favoriser la consolidation d'un tissu social continu entre diaspora et communauté d'origine.

Des documents de réflexion émanant de M&D (concept note de la CDS par Aouatif EL FAKIR en septembre 2014 et discours de Jacques Ould Aoudia au séminaire de Valpré en 2015) montrent bien que l'association prend la mesure des changements observables au sein de la diaspora tels que la qualification et la féminisation accrue des migrants de deuxième et troisième générations, leur attachement diffus et médiatisé à leur région d'origine et la transformation de leur engagement associatif.

La plateforme est ainsi vue comme une contribution majeure pour faciliter l'émergence de la communauté de développement :

- En créant diverses formes d'interaction entre les territoires et les composantes de la diaspora.

- En se constituant comme espace d'apprentissage qui contribue au mûrissement des projets conçus pour répondre à des besoins identifiés.

- En étant aussi espace d'échange et de mobilisation de compétences.

Elle est appelée ainsi à devenir un support pour établir la correspondance entre les besoins que les PAC identifient et un vivier d'experts détenteurs de capacités requises pour apporter des réponses à ces besoins.

6.2 La formulation de l'outil plateforme



Séminaire de lancement de la CDS, Paris le 20 mai 2016

Le staff de M&D s'attelle, début de l'année 2015, à l'élaboration du

cahier des charges. Un document de 33 pages est produit par une équipe de 8 personnes.

Il convient de souligner que dans cet exercice novateur les rédacteurs ne peuvent se référer à aucun précédent. Dans cette rédaction qui vise à définir l'architecture de la plateforme, ses auteurs s'efforcent de respecter l'idée de base de la CDS et de la plateforme qui est d'activer et matérialiser la solidarité à travers des projets concrets

Les acteurs concernés sont des individus, ONGs/coopératives/associations, des collectivités locales et des institutions répartis en 2 catégories : les porteurs de projets, les contributeurs.

L'administration de la plateforme est aujourd'hui assurée par M&D.

Une fois la rédaction du cahier des charges achevée, M&D renforce son engagement humain et technique pour la construction de l'architecture concrète de la plateforme. Au printemps 2015, M&D recrute une chargée de projet pour suivre et gérer le projet CDS. Ensuite, un appel à manifestation d'intérêt est lancé et le cabinet Axexperts est missionné pour tous les aspects techniques. L'équipe d'accompagnement s'étoffe encore en octobre 2015 avec l'arrivée d'une professionnelle de la communication, puis, en avril 2016 avec la création d'un poste de service civique.

6.3 La mise en œuvre

Une première version de la plateforme est mise en place au printemps 2016, une deuxième version l'est un an après.

Elle comporte deux rubriques majeures : les informations et les projets ; et deux entrées possibles : la contribution et la consultation.

Les informations : c'est un ensemble d'annonces, de ressources, d'opportunités de

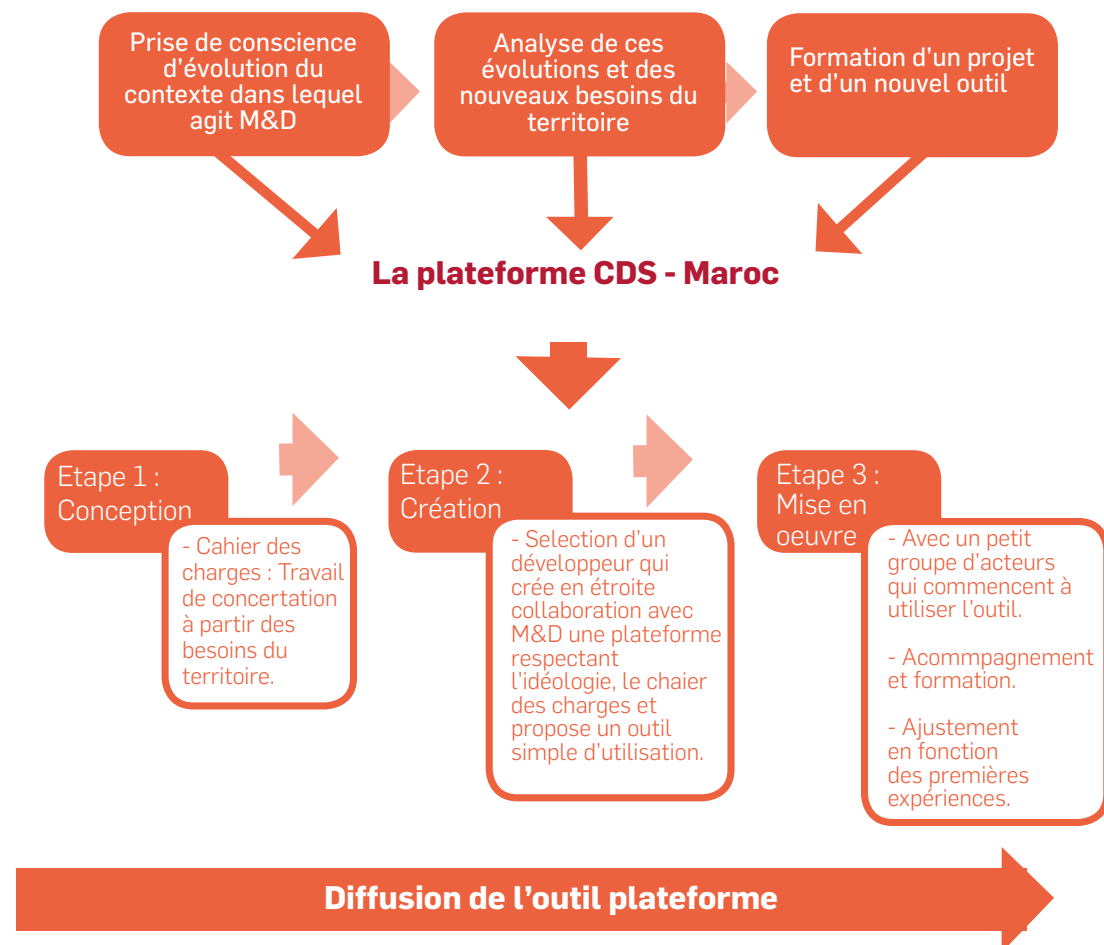
S'engage alors un processus de co-construction avec des allers-retours incessants entre l'équipe M&D et les informaticiens. Ce que les uns et les autres veulent privilégier, c'est l'ergonomie, la simplicité et la rapidité d'utilisation avec un souci constant d'aisance pour l'utilisateur quelconque de la diaspora et/ou du Maroc.

Ce processus dure 9 mois avant le lancement de la plateforme. Trop long pensent certains mais sa durée est cependant nécessaire pour parvenir à penser tous les aspects de la plateforme et la répartition des rôles entre l'administration de la plateforme et l'animation des réseaux sociaux par le community manager.

financement et autres activités pouvant être publiées par tout utilisateur. Elles sont fréquentes, en moyenne 10/ mois, diverses et peuvent être reprises et utilisées par tout visiteur.

La plateforme s'accompagne de réseaux sociaux numériques qui permettent d'élargir le spectre de recrutement et de diffusion. Actuellement WhatsApp est le média le plus utilisé par le milieu associatif.

Schéma reproduisant le processus d'élaboration de la plateforme



Elle doit se faire à toutes les étapes par des moyens différents de sensibilisations, de formations, d'accompagnement, d'intégration des acteurs dans le processus et en élargissant les cercles du réseau de diffusion petit à petit. Elle se fait à la fois dans l'espace virtuel et physique.

Figure 8 Processus d'élaboration de l'outil plateforme

6.4 Des données :

6.4.1 Evolution de l'audience et de la participation

Avec le recul de presque une année et demie d'exercice, un certain nombre d'observations deviennent possibles, sur l'évolution de la fréquentation, l'intensité d'utilisation, la fidélité et le renouvellement des membres et/ou usagers de la CDS.

6.4.2 Visiteurs et membres, un nombre qui se stabilise et tend à se confondre

Il y a aujourd'hui un nombre de visiteurs de la plateforme qui plafonne autour de 150 par mois ce qui représente un peu plus que le nombre d'inscrits sur celle-ci. Le renouvellement avec des nouveaux visiteurs se ralentit sans s'effondrer pour autant. On semble être entré dans un rythme de croisière avec un niveau d'effectifs qui ne varie plus beaucoup.

6.4.3 Des visiteurs qui effectuent souvent plusieurs visites sur la même période

Le nombre de pages visitées varie de façon importante d'un mois sur l'autre. Il est notable que le nombre de pages par visite semble s'accroître lorsque celui des utilisateurs et nouveaux utilisateurs est peu important, comme si les fidèles de la plateforme étaient plus enclins à s'y promener que ceux qui furentent de passage.

6.4.4 Le temps de visite est modéré mais apte à une interaction substantielle

Le temps de visite oscille entre 2 et 7 minutes, en moyenne. Toutefois, lorsque le taux de rebond¹ – d'ailleurs significativement élevé – est défalqué, il apparaît que ce temps n'a pas tendance à baisser au fil des mois, bien au contraire. En clair, si les visiteurs arrivent sur la plateforme en toute conscience et non par inadvertance, ils y restent un moment suffisant pour y collecter de l'information et interagir éventuellement. Qui plus est, cet engagement se maintient.

La convergence de ces indicateurs – stabilisation des visiteurs, du temps de visite significatif ainsi que du nombre de pages visitées – tend à indiquer la formation d'une véritable communauté, d'un noyau dur d'utilisateurs. Toutefois, le niveau relativement bas auquel s'établit leur nombre est un sujet de préoccupation. En effet, il apparaît peu propice à une prolifération d'activités autour de projets plus nombreux, s'il en reste là.

¹ Un rebond correspond à une session avec consultation d'une seule page sur un site. Il se calcule spécifiquement comme une session qui ne déclenche qu'une seule demande au niveau du serveur serveur d'analyse. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un utilisateur accède à une seule page d'un site, puis la quitte sans générer aucune autre demande au niveau du serveur d'analyse pour cette session.



6.5 Analyse des résultats

La CDS et sa plateforme sont pensées comme un tout, transformant les modalités associatives traditionnelles et créant de nouveaux liens.

6.5.1 Dépassement de l'associatif ?

La plateforme ne se substitue guère aux associations : elle cumule les liens traditionnels, associatifs et institutionnels, mais elle permet aussi d'en créer de nouveaux. Cela apparaît très clairement lors des réunions de restitution et capitalisation, au Maroc et en France, lorsque sont réunis des représentants des collectivités locales et de la diaspora.

Les ADC ainsi que les membres des associations de migrants confirment tous qu'ils connaissent la plateforme et, en grande majorité, qu'ils s'en servent pour : principalement, s'informer, souvent pour communiquer (surtout la diaspora) et parfois pour relayer de l'information. Ils confient également qu'il n'existe pas d'option alternative, de plateforme équivalente ailleurs. Et ils ne tarissent pas d'éloge sur son utilité et la nécessité de la

Est-ce bien ce qui est en train de se passer ? Comment impliquer les acteurs en les intéressant aux possibilités offertes ?

conserver et de la développer.

Les réseaux socio-numériques s'articulent aisément à ces dispositifs associatifs, institutionnels et à la plateforme : Facebook a quasiment le monopole chez les agents locaux tandis que Twitter, LinkedIn et YouTube diversifient les recours au numérique dans la diaspora.

La différence entre les deux parties est aussi patente dans l'utilisation qu'ils en font : s'informer et déposer des projets sont les seules préoccupations des ADC vis-à-vis de la plateforme tandis que les expatriés s'intéressent aussi à y faire des contributions ou participer à d'autres activités. En somme, la dimension plus communautaire apparaît dans la diaspora tandis que les aspects utilitaires seraient plus le fait des fonctionnaires territoriaux.



Réunion de capitalisation, Oujijane le 28 septembre 2017

La première couronne autour de M&D s'intéresse à la CDS : les agents territoriaux formés par l'association ainsi que ses associations partenaires immédiats dans la diaspora ont recours à la plateforme. Mais les deuxième et troisième cercles ne sont qu'à peine touchés. Bien que traduite en arabe, les populations des territoires ne se connectent guère à la plateforme. La communication transite quasi-exclusivement par les ADC ou les représentants locaux, points de passage obligés efficaces mais sans l'effet multiplicateur escompté au départ.

Pourtant, la plateforme reçoit un écho important au Maroc, dans les grandes villes, où se font les records d'audience ; leurs taux sont les plus importants de tous (en %) : Casablanca 38,

Rabat 13, Marseille 12, Agadir 11, Paris 6, USA 5, Brésil 3, Canada, 2. Le constat est celui d'une mobilisation plus intense de la diaspora intérieure, actuellement, qu'extérieure au Maroc. C'est un constat intéressant car bien des valeurs transrégionales peuvent circuler pour le plus grand bien des développements locaux sans provenir d'au-delà des frontières du pays. C'est notamment le cas pour des transferts d'objets (véhicules, ouvrages, meubles, etc.) requis dans les projets locaux postés sur la plateforme.

Mais l'enjeu est maintenant de dépasser les limites de l'associatif traditionnel et institutionnel et de multilatéraliser les interactions pour une fertilisation croisée plus spontanée et immédiate que permet la plateforme.

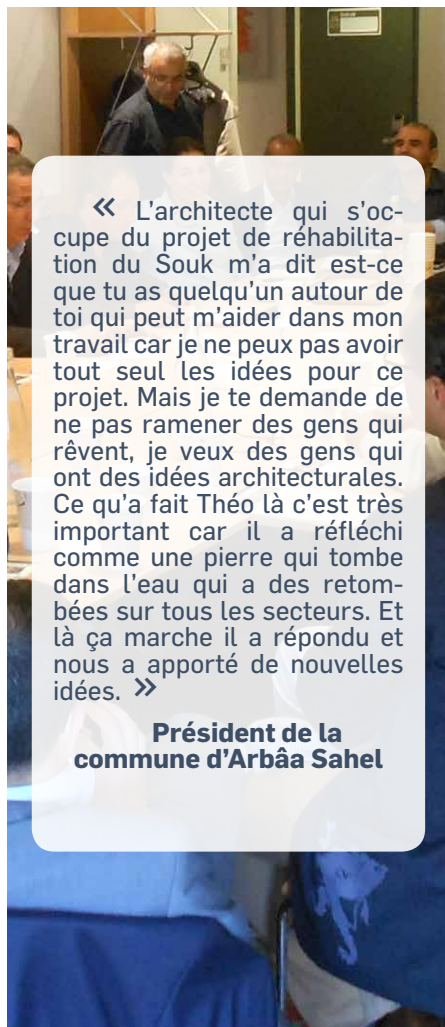
6.6 Suggestions : réfléchir aux améliorations possibles

Ouverture des dispositifs et alliances stratégiques sont les maîtres mots d'un nouvel élan de la CDS.

6.6.1 Ouverture et élargissement des dispositifs

Pour que tous les acteurs puissent se saisir des opportunités de la plateforme, il est souhaitable d'en ouvrir les dispositifs. Lorsque des utilisateurs suggèrent une simplification des formulaires de projet ou d'annonces, la réponse est simple : il faut aller dans le sens qu'ils indiquent. Les projets seront formulés de façon peut-être moins immédiatement concrète mais peu importe : ils seront plus nombreux, plus vivants et inclusifs.

En effet, comme l'ont signalé les acteurs lors des ateliers de restitution, ils veulent généralement plus interagir autour des projets, les co-construire dans un dialogue avec leurs partenaires, que répondre directement immédiatement à un besoin circonscrit et pré-identifié. Il revient à plusieurs reprises dans le discours des utilisateurs qu'ils attendent de nouvelles idées vis-à-vis de leurs difficultés. Au travers de ce projet CDS, ils espèrent pouvoir échanger avec des contributeurs et ainsi faire



évoluer leur projet et élargir leur compétence.

La plateforme doit alors correspondre à son objectif initial d'espace d'apprentissage plus que de bourse aux échanges finalisés. La dimension forum – souhaitée largement par beaucoup – va également dans le même sens. Elle n'a pas forcément besoin d'être prévue comme une fonctionnalité autonome mais comme une souplesse

d'intervention omniprésente. Le dimensionnement des projets (petits vs grands et non-financiers) peut aussi être revu selon des attentes exprimées : le raccord à une plateforme de crowdfunding peut-être implémenté (en fonction des difficultés informatique) et peu importe la taille des projets (infrastructure, par exemple) du moment que leur discussion à travers la plateforme leur permette de grandir en réalisation.

6.6.2 Lâcher prise/donner la main ?

M&D sait mobiliser le premier cercle de ses membres et partenaires autour de la plateforme. L'association s'associe également aux réseaux moins immédiats (ACIM, par exemple). En revanche, maintenant, il s'agit de prospecter dans des réseaux périphériques, par le biais du virtuel et du présentiel. Ces deux pratiques sont mobilisées par M&D mais peuvent l'être plus systématiquement.

Les efforts menés par M&D pour diffuser la plateforme sont multiples : participations à des salons professionnels et forum institutionnel ; diffusions sur les réseaux sociaux... Cependant, il existe aussi de nombreux réseaux

constitués de membres qualifiés que M&D ne parvient pas encore à investir pour diffuser la plateforme. La sollicitation de ces plateformes pour rechercher des compétences scientifique, managériales et/ou techniques (Anima Investment Network 2011) pourrait permettre de trouver des réponses aux besoins des projets du territoire.

Il serait utile de s'associer à ces collectifs, lorsqu'ils ont pignon sur rue, pour atteindre leurs ressortissants et les mobiliser éventuellement. C'est un exercice diplomatique, avec des milliers de compétences potentielles en ligne de mire, qu'il faut parvenir à atteindre à travers des intermédiaires.

Il existe aujourd'hui des logiciels qui explorent le web pour dénicher des compétences particulières recherchées selon des critères également sociaux (origine géographique, affinité culturelle ou militante). Il y a aujourd'hui 425.000 professionnels d'origine marocaine hautement qualifiés de par le monde (OCDE 2015). C'est le potentiel d'investigation à travers de tels outils, pour qui cherche à s'associer des compétences diasporiques nouvelles et appropriées.

Le travail d'association, ensuite, reste entier et le cœur de métier de M&D peut s'y déployer avec toute son efficacité.

En revanche, M&D doit parvenir à bénéficier des effets multiplicateurs que prodigue la technologique afin de dépasser le seul lien social traditionnel. C'est à ce dépassement et ces nouvelles alliances qu'invitent nos conclusions. Le but étant de laisser un peu la main d'un côté pour mieux la donner de l'autre.

6.6.3 Former des personnes qui sont motivées pour diffuser la plateforme

Au vu des moyens accordés au projet CDS ce sont principalement les ADC qui sont formés sur les fonctionnalités de la plateforme CDS-Maroc. Nous constatons que ces fonctionnaires ne sont pas toujours les plus disponibles et motivés pour diffuser l'outil au sein du territoire. En effet, le manque de temps revient souvent dans le discours des ADC. Pour l'augmentation du nombre d'utilisateurs et pour que cet outil

serve au territoire, il faut trouver des personnes qui sont motivées pour assumer ce rôle.

Lors des échanges au sein des communes certaines personnes naviguent sur la plateforme et souhaitent s'inspirer des expériences que d'autres ont eu grâce au projet CDS. S'appuyer sur ces individus permettrait de collaborer avec les ADC pour la diffusion du projet CDS.



« Je vais souvent sur le site de la CDS. On a trouvé dans le site des projets sociaux en liens avec les femmes. Puis à Arbâa Sahel le projet sur le ramassage des ordures ; l'aménagement du souk... Si on fait un projet pareil pour le préscolaire et les femmes ce serait très bien. [...] Comment je peux travailler sur cette plateforme. Déjà je navigue est-ce que j'ai le droit personnellement de faire pareil ? »

Directrice des services de la commune de Ouïjjane

6.7 Leçons tirées

6.7.1 Sur l'aspect technique

- 1)** Constituer une équipe (de plusieurs personnes représentant les différents profils des futurs utilisateurs de la plateforme) pour réfléchir et écrire un cahier des charges relié au projet dans sa globalité ; intégrant les besoins et les spécificités des acteurs et des territoires concernés afin de créer une plateforme suffisamment ergonomique et pratique.
- 2)** Trouver des développeurs avec qui il est possible de travailler en étroite collaboration tout au long du processus de création de la plateforme.
- 3)** Ajuster au fur et à mesure les fonctionnalités de la plateforme par rapport aux retours des premiers utilisateurs.

6.7.2 Animation et administration : le défi de la diffusion et de la fidélisation des utilisateurs

1) Constituer des supports de communication qui permettront de diffuser l'existence et les fonctionnalités de la plateforme.

2) Fonctionner par cercles concentriques et intégrer les 2ème et 3ème cercles de connaissance à partir de la sphère virtuelle sans pour autant négliger les rencontres physiques (Forum ; conférences → diffuser physiquement l'outil et le projet CDS).

3) Une animation dynamique qui peut être reprise facilement par les utilisateurs (dans une logique de transfert du projet). Parvenir à trouver un juste milieu entre une animation qui respecte la charte de la CDS mais qui reste ouverte aux besoins des utilisateurs.

4) La diffusion physique peut se faire à travers des « ambassadeurs » des « traducteurs ». C'est-à-dire de personnes qui se sont intégrées dans le projet et qui sont motivées pour trouver le plus d'adhésion possible. Ils iront à la rencontre de nouveaux utilisateurs et leurs expliqueront le projet et ses outils.

5) L'animation doit être innovante et extrêmement active à la fois dans l'espace virtuel et réel. Cela demande un travail important qui doit être mené par une équipe qui :

- Maîtrise les techniques de communications
- Soit proche des utilisateurs
- Fasse preuve d'imagination et d'innovation
- Travaille en équipe



RECOMMANDATIONS

Recommandations

Les perspectives pour le projet CDS-Maroc

- Rééquilibrer l'accompagnement de M&D et se centrer plus sur la CDS en Europe et dans le monde.
- S'appuyer de plus en plus sur les réseaux d'acteurs des deux rives et sur leur bonne connaissance de la diaspora.



Cette connaissance des parcours professionnels des membres de la diaspora pourrait être utilisée pour une communication plus ciblée autour des projets. Cette bonne connaissance de la diaspora mobilisable en tant que contributeur ou relais résoudrait deux problèmes :

- Le problème de l'identification d'une diaspora mobilisable dans la CDS et pour les projets de développement déposés sur la plateforme.

- Le problème des communes à avoir des outils de communication appropriés pour s'adresser à leur diaspora.

Au bout d'un an de fonctionnement de la CDS, un membre de l'équipe du Maroc a dit :

« Nous avons construit les fondations de la maison ».

Cette expression pourrait être reprise en fin de deuxième année en y incluant toutes les initiatives qui sont développées, les premiers projets qui trouvent une réponse via la CDS et qui sont concrétisés et les espaces de dialogues qui sont ouverts. C'est un terreau riche en leçons pour :

- Imaginer le futur en incluant des représentants de toutes les parties prenantes pour valoriser l'expérience, contribuer à la recherche de financement et favoriser son fonctionnement. Tous ces acteurs sont attachés à ce programme et peuvent contribuer à sa pérennisation.

- Concevoir un projet, qui inclue le point de vue des utilisateurs de la CDS et de la plateforme ainsi que les acquis de la CDS dans un dialogue renouvelé entre des générations d'acteurs qui ont, un autre niveau d'éducation, des compétences à proposer et des aspirations et préoccupations nouvelles.

M&D pense et agit trop seul à partir du concept. Lors de la mise en œuvre, beaucoup de ses efforts se concentrent sur :

- La plateforme
- Le canal des Plans d'Action Communaux pour faire émerger des projets communaux
- La formation d'agents (les ADC) relais de l'animation du territoire dans les communes

● La mobilisation de la diaspora et l'appui à son organisation au côté des communes

L'exercice de capitalisation participatif est l'occasion de mettre en lumière tout le travail abattu par M&D pour développer la plateforme mais aussi pour développer de nouveaux espaces de dialogues et poursuivre son travail d'accompagnement des communes. Les acteurs prennent conscience de la valeur de cet outil et souhaitent être associés à sa pérennisation et à son développement.

M&D devrait s'appuyer sur cette volonté et sur le chemin

considérable parcouru pour les impliquer et les responsabiliser sur la suite du programme.

Ces acquis sont essentiels pour passer à une phase plus interactive par l'animation des espaces de dialogue et sur les échanges d'expériences. La dynamique créative des communes, des OSC, et des AMdM en témoigne, notamment autour de la « journée du migrant nouvelle formule ». Ce besoin d'ouverture et de dialogue s'exprime aussi à travers des présidents de communes qui aspirent à l'innovation, la créativité, l'ouverture sur d'autres mondes et sur d'autres pratiques, via la CDS.

Le pire serait que les OSC des deux rives, dans une approche techniciste, se saisissent de la plateforme comme d'un guichet, d'une opportunité pour un appel aux dons et dans une moindre mesure pour mobiliser des compétences.



En conclusion

Le concept de CDS vise au départ principalement des personnes compétentes de la diaspora sans omettre aussi l'associatif et l'institutionnel. Finalement, les réseaux de M&D jouent leur rôle en mobilisant des individus isolés pour certains et la plupart d'entre eux ressentent le besoin de s'organiser. De leur côté, les communes accompagnées par M&D poussent ces individus à s'organiser pour avoir un seul interlocuteur, mais aussi assurer la relève des associations traditionnelles. Ce qui est le plus important c'est que ces associations sont composées de nouveaux membres plus jeunes mais aussi d'anciens qui ont su passer le relais en priorité à leurs enfants, élevés dans la culture de la solidarité, qui sont les moteurs de cette relève.

Les concepts de Marocains du Monde et de diaspora de cœur sont pour le moment un effet de langage mais la poursuite et le développement de la CDS peuvent rendre effectif leur implication au fil du temps, à condition :

- Que la dynamique d'ouverture et d'expérimentation se poursuive,

- Que les collectivités territoriales et les acteurs de développement des deux mondes poursuivent leur ouverture sur d'autres horizons, d'autres expériences et sur leurs propres réseaux.

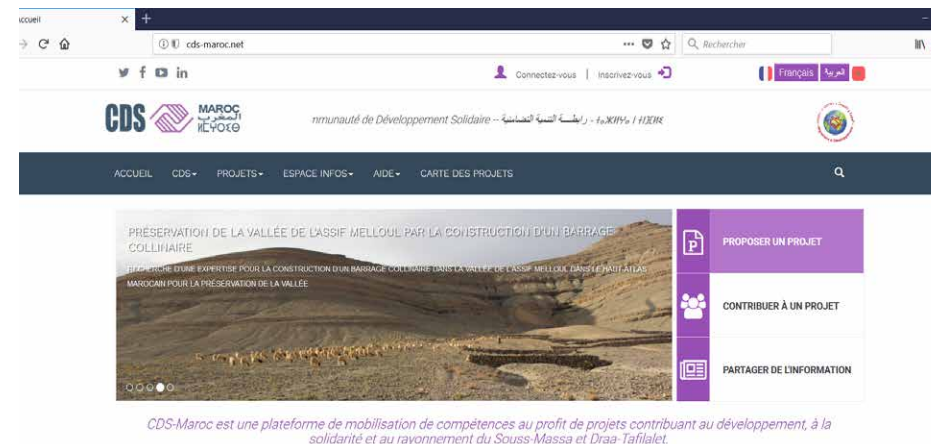
Pour beaucoup d'acteurs, l'utilisation même du projet CDS n'est pas très bien appropriée, deux raisons principales à cela :

- Le découpage en projets-programmes est l'affaire de M&D et des partenaires techniques et financiers. Ces acteurs accompagnés dans la proximité sur les deux rives par M&D depuis des décennies sont dans une logique de progression constante, peu importe pour eux le nom du programme, une culture commune au Maroc et en Europe d'un développement local concerté et écocitoyen est à l'œuvre.

- Pour l'ensemble des acteurs la CDS est égale à l'outil plateforme, car, même s'ils l'utilisent peu, cet espace virtuel est innovant, symbole d'un dialogue renouvelé et adapté à notre époque. Que ce soit au Maroc ou en France, tous pressentent les potentialités

de cet outil, le plébiscitent et souhaitent le pérenniser au-delà du programme, en recherchant si nécessaire des moyens financiers pour le conserver mais surtout l'animer et l'exploiter. Une des solutions proposées est de valoriser cette expérience pilote auprès du Ministère, de la région, des provinces, voire en la finançant sur fonds propres.

En plus de la dynamique d'échanges, d'apprentissages, de prise de recul, de mesure du chemin parcouru, que l'exercice de capitalisation a permis pour les acteurs, espérons qu'il contribuera à la valorisation et à la pérennisation de ce projet inédit et innovant, tel était le vœu de la Coopération Suisse, qui a tenu à financer cet exercice.



Capture d'écran de la page d'accueil de la plateforme CDS-Maroc



ANNEXES

FOCUS 1 :

Quand un festival rend le territoire attractif

La commune de Tinzert, est fière d'être gérée « comme une entreprise ». Sans doute le charisme de son président, ex-homme d'affaires de Casablanca y est pour beaucoup. La commune intègre depuis des années toutes les forces vives de son territoire dans les projets qu'elle développe. Ainsi un tissu associatif très actif, notamment autour de l'éducation, de la jeunesse, du sport, des coopératives, se mobilise depuis des années au côté de la commune.

Dans le cadre de la CDS, ces associations sont fortement mobilisées pour proposer des projets sur la plateforme. La commune, depuis longtemps, dans sa stratégie de développement de son territoire, s'appuie essentiellement sur

ses migrants internes. Près de 50% des migrants, originaires de Tinzert sont des migrants internes concentrés à Casablanca et Rabat. Les relations avec cette diaspora passent surtout par les relations personnelles et d'affaires du président de la commune, qui dispose d'un large carnet d'adresses de bienfaiteurs.

La commune en tant que collectivité locale décide, dans le cadre de la CDS, de passer à une vitesse supérieure en attirant les 2èmes et 3èmes générations de migrants pour les impliquer dans ses projets. Elle a alors l'idée d'organiser, en tant que commune, un festival, qui lui semble être une façon de communiquer plus adaptée aux nouvelles générations.

La démarche :

Organisation à Tinzert de la première édition du Festival de l'Olivier

Du 22 au 24 juillet 2016 se déroule le premier Festival de l'Olivier organisé par la commune.

L'objectif principal est de renforcer les liens entre la diaspora interne et son territoire d'origine et d'attirer les 2èmes et 3èmes générations.

En plus des activités artistiques proposées, 4 tables rondes sont programmées sur les thématiques suivantes :

- Potentiels humains de la commune et développement local
- Nouvelles lois organiques des collectivités locales et démocratie participative
- Développement de l'agriculture durable, contraintes et opportunités
- Auto-emploi et entrepreneuriat local



Constitution de l'association « Forum pour la culture et l'art »

Face au succès de la première édition, l'idée de créer une association qui prenne le relais et organise les éditions suivantes est née. Le bureau de l'association est composé de 11 membres dont la

moitié d'acteurs associatifs locaux et l'autre moitié de migrants internes. Le financement du Festival revient aux migrants et la logistique est prise en charge par la commune.

La seconde édition du Forum

Cette édition se tient à Casablanca le 16 juillet 2017. L'idée de localiser le Festival à Casablanca étant d'attirer plus de monde encore. De fait, le caractère festif, les spectacles

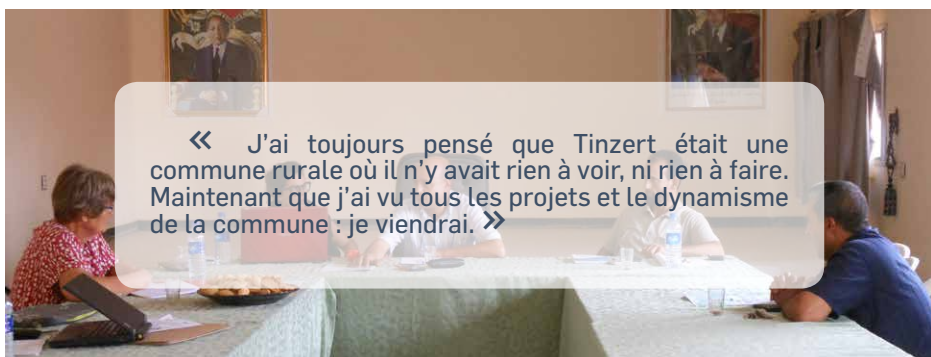
programmés, permettent d'attirer 3000 participants.

Durant le festival des tables rondes sont organisées et la commune présente ses projets réalisés et ceux à venir.

Une autre façon de communiquer avec la diaspora et de rendre le territoire attractif :

Plutôt que de communiquer sur les besoins de la commune pour réaliser ses projets de développement, la commune inverse le rapport en présentant

ses réalisations, les projets à venir et n'a surtout rien demandé. Elle préfère donc communiquer sur les projets et leur réalisation et non sur les besoins.



« J'ai toujours pensé que Tinzert était une commune rurale où il n'y avait rien à voir, ni rien à faire. Maintenant que j'ai vu tous les projets et le dynamisme de la commune : je viendrai. »

Les résultats et points forts de l'expérience :

Le festival : une occasion de renforcer les liens entre locaux et MdM

Le festival permet des rencontres dans un cadre festif et culturel avec :

- Des acteurs du territoire, toutes les associations sont présentes aussi bien à Tinzert qu'à Casablanca lors de la seconde édition.

- Des MdM toutes générations confondues. La forte affluence de migrants internes mais

aussi européens (période de congé estival) permet de montrer un visage valorisant de la commune.

- Les tables rondes sont l'occasion de réfléchir aux projets de développement et sans l'afficher au lien migration et développement et d'attirer aussi bien sur des compétences que sur des opportunités d'affaires de nouvelles personnes ressources.

Des retombées : Des investisseurs au côté de la commune

La commune propose des loisirs afin de rendre son territoire attractif pour les jeunes résidents de la commune et pour les jeunes générations de migrants internes. Dans cette nouvelle dynamique, un migrant interne, président de l'association organisatrice du Festival de l'Olivier, vient de conclure le marché de construction d'une piscine à Tinzert.

(GIE), une de ses ressources agricoles principales, la filière de l'olivier. Le projet de reboisement de 5100 plants d'oliviers est acté. La commune réussit à attirer la société Olivia. Celle-ci va investir dans l'exploitation de la filière (reboisement, irrigation, commercialisation) à Tinzert.

La commune veut valoriser, avec les coopératives et les Groupements d'Intérêt Economique

Des projets postés sur la CDS qui trouvent une réponse (bibliothèque, formation des monitrices de pré-scolaire)

Des retombées : Des compétences bénévoles en appui à la commune

Des exemples : Lors du festival un enseignant au Maroc s'est proposé pour former les éducatrices de pré scolaire, projet par ailleurs déposé sur la plateforme CDS.

Un ingénieur en assainissement a proposé de suivre les études et les projets lancés dans ce domaine par la commune.

Ce qu'il faut retenir :

1) Sortir d'une approche par les besoins et la demande d'aide et privilégier une communication qui valorise le potentiel territorial. Les réalisations concrètes de la commune et son caractère dynamique sont des bons moyens d'attirer les compétences des MDM sur des projets de développement et sur des opportunités d'investissement.

2) Mettre en place un festival est un pari gagnant pour développer, au travers de la fête, des façons de communiquer modernes qui touche toutes les générations et notamment aussi bien la jeunesse du territoire que les jeunes générations de la diaspora.

FOCUS 2 :

La CDS : un espace de médiation entre demande de compétences et offre

Cas du premier projet réalisé dans le cadre de la CDS via la plateforme : un appui à la Maison de l'emploi de Ouisselsate province de Ouarzazate

Les enjeux

Pour M&D :

Le projet de la commune de Ouisselsate est un des premiers projets postés sur la plateforme CDS. Il s'agit, dans le cadre de ce projet pilote, de répondre au mieux aux procédures d'accompagnement et de mise en relation entre demande et offre de services et ainsi produire des exemples pour motiver les autres communes à poster des projets sur la plateforme. Entre

les quatre projets proposés par la commune de Ouisselsate, celui de la Maison de l'emploi est choisi d'un commun accord, car le thème même est innovant et répond à des préoccupations de toutes les communes.

Pour la commune :

Dans le cadre d'un programme de l'UNICEF, la commune territoriale de Ouisselsate est labellisée « Commune amie des enfants et des jeunes ». C'est dans ce contexte que le projet de la Maison de l'Emploi et de l'Orientation émerge.

Une évaluation de la maison de l'emploi en 2014, amène la commune à vouloir recentrer la maison de l'emploi sur son rôle premier : l'orientation et l'accompagnement des jeunes vers l'emploi et l'auto-emploi via

de l'appui conseil et des actions de formation. En effet, la scolarisation des enfants et des jeunes, ainsi que le ramassage scolaire avait pris beaucoup d'importance au détriment de l'emploi et de l'insertion professionnelle.

Par ailleurs, la commune inscrit cette Maison dans son organigramme ainsi que le Bureau d'Accueil et d'Orientation des Migrants (BAOM) comme des services à part entière. Elle travaille alors à une meilleure intégration de ces services.



Formation des ADC sur l'Organisation territoriale, Agadir du 15 au 17 mars 2016

La demande de la commune de Ouisselsate

Les objectifs du projet tels que formulés sur le site sont les suivants :

- « Organiser l'action de la Maison de l'emploi en la dotant d'un projet institutionnel, qui tracera la mission, les objectifs, les fonctions ainsi qu'un plan d'action clair et détaillé en tenant compte des besoins des jeunes, du contexte local et national, ainsi que des capacités managériales et techniques existantes. »

- La commune souhaite également renforcer les compétences des responsables de la Maison en matière d'accompagnement à l'emploi et à l'entrepreneuriat à travers des actions de formation.

Plusieurs acteurs sont impliqués :

- La Coopération technique belge pour développer une politique sociale communale centrée sur les jeunes (dont l'emploi), les femmes, la petite enfance et les personnes en situation de handicap.

- L'ANAPEC (Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences) avec laquelle un partenariat plus formel qu'opérationnel existe, sachant que la commune vise l'insertion professionnelle, concept plus large que l'emploi et plus adapté au contexte local.

- Le Conseil communal des jeunes et des enfants actifs dans la commune et dans la Maison de l'emploi.

Structuration, réorientation de la Maison de l'emploi

- Projet institutionnel intégré à la politique sociale communale
- Plan d'action budgétisé

Renforcer les compétences

- Formation des cadres
- Production d'outils adaptés au contexte



« Dans la commune ce qui est essentiel c'est l'expertise et la formation, les compétences. C'est ce qui nous manque beaucoup. »

Président de la commune

L'offre d'expertise en réponse au projet



« La structure Mode d'Emploi est spécialisée dans le suivi et dans l'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi en particulier les jeunes de quartiers difficiles. Nous avons aussi en parallèle une spécificité de formateur dans le domaine de l'emploi et de l'insertion ainsi que dans le Conseil en Evolution Professionnelle. Notre expérience du terrain, la mise en place de dispositifs et ses articulations avec des partenaires potentiels renforcent notre désir de travailler avec la commune de Ouisselsate et M&D. »

Association Mode d'Emploi

La démarche mise en œuvre

1 Le processus de formulation des projets :

- Déplacer le bâtiment administratif de la commune dans le centre urbain de Taznakht. Ils ont déjà un local au centre et demandent des études pour le nouveau centre.

- La Maison de l'emploi
- Des projets qui concernent l'alimentation en eau potable.
- La participation des jeunes: l'actualisation des conseils des jeunes et des enfants.

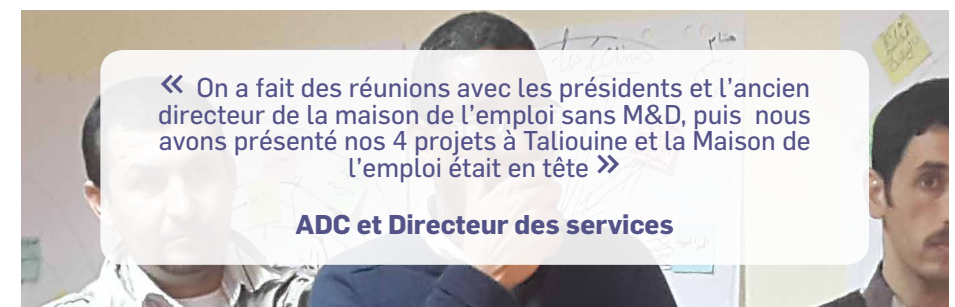


« On a cherché les fonds financiers d'abord pour nos projets. Ensuite on a compris les objectifs de la CDS (chercher des compétences et un appui technique). En collaboration avec M&D, on a essayé de remplir des fiches pour pouvoir lancer le projet sur la CDS. On voulait déposer 4 projets. »

ADC et Directeur des services

2 La sélection des projets :

Des réunions communales internes sans M&D pour sélectionner les projets innovants.



« On a fait des réunions avec les présidents et l'ancien directeur de la maison de l'emploi sans M&D, puis nous avons présenté nos 4 projets à Taliouine et la Maison de l'emploi était en tête »

ADC et Directeur des services

3 Accompagnement pour les projets non retenus sur la plateforme CDS :



4 Le processus de sélection des offres de services et de mise en relation entre offre et demande :

Dans le cas de ce premier projet déposé sur la plateforme de la CDS, M&D fait appel à des compétences issues de son réseau pour amorcer la pompe et se donner des garanties de succès pour cette première expérience.

Cependant à la question : « Imaginez que vous receviez 3 ou 4 offres, comment

sélectionner les consultants volontaires pour répondre à vos besoins ? » la réponse est :

« On va travailler avec eux sur les objectifs de la Maison de l'emploi et sur les modalités d'amélioration et de développement de ce projet. En fonction des objectifs, on est preneur de tout projet qu'ils vont proposer »

5 La préparation de la mission

« Nous avons un atelier prévu avec les fonctionnaires de la Maison pour déterminer les points qui ont besoin d'amélioration et on pourra attendre l'arrivée de l'intervenant pour faire un atelier pour savoir l'offre qu'ils proposent par rapport à nos besoins. Les CV des 2 intervenants nous ont été

communiqués. En retour, ils nous ont adressé un questionnaire pour mieux comprendre nos besoins.

« Concevoir et animer un espace emploi pour accompagner vers l'emploi et la formation des publics en parcours d'insertion. »

6 La réalisation de la mission

La mission s'est déroulée sur 3 jours :

- Deux jours de formation des fonctionnaires de la Maison de l'emploi

- Un jour sur la rencontre des coopératives de jeunes et sur un diagnostic plus précis et contextualisé des besoins

À venir, une seconde mission de 3 jours doit avoir lieu, portant sur un approfondissement et une mise en pratique des acquis techniques de la formation et sur l'amélioration des outils élaborés. Il devrait aussi se mettre en place une mise en relation avec d'autres porteurs d'expériences d'économie alternative et solidaire, qui, au besoin, pourraient effectuer une mission.

Les résultats

- Le renforcement des capacités des 17 participants sur les techniques d'accueil, d'orientation, d'entretien, de suivi des jeunes demandeurs d'emploi

- Des outils sont produits et adaptés par les participants au contexte local et à la maison de l'emploi. À la fin de la formation beaucoup de documents sont produits (tableau de bord, modèle de CV...)

- Un diagnostic affiné sur l'insertion par l'économique et l'économie solidaire :

La première mission outre le travail de renforcement des capacités sur les techniques d'accompagnement à l'emploi, permet à l'intervenant de comprendre mieux le contexte, les besoins et de prévoir pour une seconde mission l'appui d'autres compétences en particulier sur le développement des coopératives, vivier d'auto emploi des jeunes et des femmes.

La valorisation d'une expérience pilote pour le Souss Massa

L'intérêt des autres communes de la CDS pour la maison de l'emploi de Ouisselsate. Ce projet pilote initié avec l'UNICEF est considéré comme innovant et pionnier dans le Souss. Plusieurs communes membres de la CDS confrontées au problème de l'insertion des jeunes demandeurs d'emploi et à l'orientation des jeunes étudiants, souhaitent s'inspirer de la Maison de l'emploi de Ouisselsate.



Un premier défi pour M&D : faire des exemples de réalisation de projet via la CDS

Pour M&D ce premier projet est un défi et il nécessite de rendre cette action exemplaire. M&D s'est donc donnée des garanties de réussite de l'expérimentation grâce :

- Au choix de la commune partenaire, rôlée à l'élaboration de projets, au travail en partenariat, à l'expérimentation de projets innovants.

- Au thème même du projet de Maison de l'emploi qui est innovant dans cette région du Maroc.

- Au choix des consultants volontaires issus de son réseau et compétents pour couvrir tous les aspects de la demande.

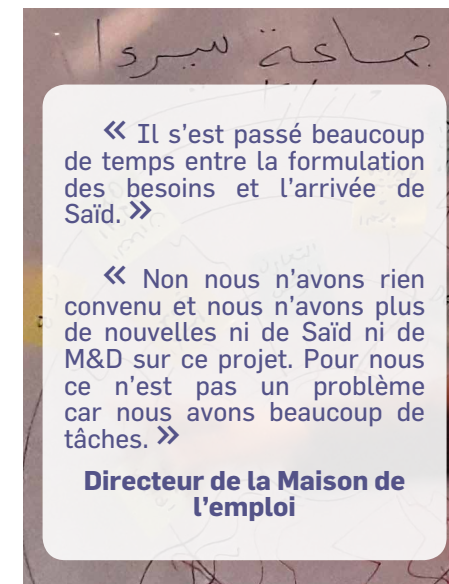
Les points en question et à optimiser

Des temps de latence et du flou entre chaque phase qui nuisent la dynamique

Le temps entre le postage du projet sur la plateforme, la proposition de l'intervenant est assez court puisque M&D puise dans ses réseaux pour proposer à Saïd Rezeg de réaliser cette mission.

Pendant entre ce choix et la réalisation de la mission, 7 mois se sont écoulés.

Une seconde mission non programmée, ainsi que la venue d'autres intervenants sur l'aspect insertion par l'économique et appui au développement des coopératives sont en attente.



« Il s'est passé beaucoup de temps entre la formulation des besoins et l'arrivée de Saïd. »

« Non nous n'avons rien convenu et nous n'avons plus de nouvelles ni de Saïd ni de M&D sur ce projet. Pour nous ce n'est pas un problème car nous avons beaucoup de tâches. »

Directeur de la Maison de l'emploi

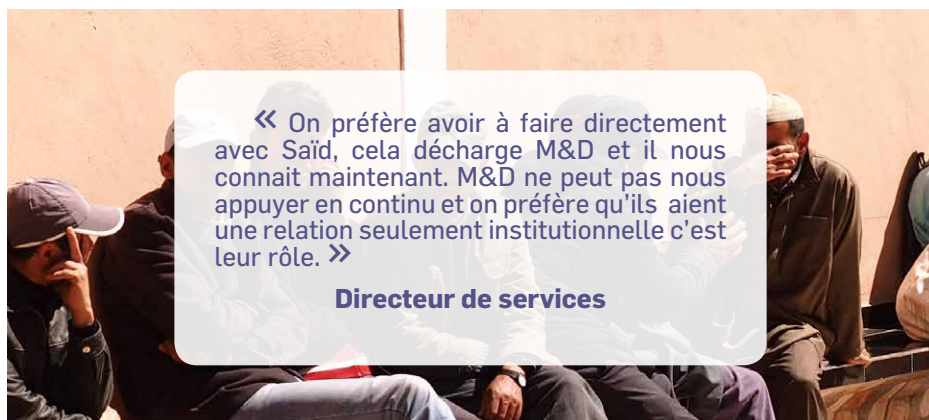
Des outils de suivi/accompagnement à améliorer et des rôles à définir

Ces deux points posent les questions de qui fait quoi, quand et dans quels délais. Comment assure-t-on le suivi post formation et la mise en pratique des acquis ? Qui informe l'intervenant des évolutions et de la maturation du projet ? D'autant que dans le cas de Ouisselsate, l'évolution de la construction d'une politique sociale avec l'appui de la Coopération technique belge a nécessairement une incidence sur la demande initiale de structuration institutionnelle de la Maison de l'emploi.

Autre exemple par rapport à la mise en relation avec d'autres experts :

Ces petits dysfonctionnements et ce flou dans la communication

devraient faire l'objet d'un outillage minimum de la démarche de suivi et d'accompagnement des missions, avec une responsabilité partagée et directe entre l'intervenant et les porteurs du projet.



Des attentes en cohérence ou en décalage par rapport aux procédures de la CDS et à la médiation de M&D ?

Une aspiration à l'ouverture, à l'innovation et à l'échange de pratiques

La commune de Ouisselsate, comme toutes les communes rencontrées, aspire au travers de la CDS à se nourrir d'autres expériences pour innover, créer, renouveler sa façon de procéder. M&D de son côté incite les communes à être les plus précises et explicites possible pour formuler leurs projets afin de mettre le mieux possible en adéquation l'offre de compétences et la demande de service. Cette aspiration entraîne une logique de saisie d'opportunités.

M&D et les porteurs de projets ont donc intérêt à prendre en compte cette aspiration au risque d'une dispersion et d'un manque d'efficacité. Cette dimension d'ouverture, de mise en relation avec d'autres possibles est à prendre en compte dès la formulation des projets.

L'animation de la CDS, au-delà des projets et de la demande d'expertise pointue devrait développer les mises en relation et pourquoi pas à terme développer des forums d'échanges d'expériences thématiques





« On n'a pas l'objectif de travailler qu'avec une personne, on prend toutes les propositions. Cela peut nous donner d'autres idées S'il y a quatre propositions pour notre demande on prendra les quatre. »

ADC de Ouisselsate

Rigueur et différence entre consultant rémunéré et bénévole

Il y a lieu aussi de s'interroger sur comment les porteurs de projets appréhendent un apport bénévole. En effet, la question du choix du contributeur et la sélection se posent même si la contribution est gratuite. Le porteur de projet devait avoir défini ses des critères dont celui de la disponibilité.

La réalisation du projet d'appui à la maison de l'emploi est un cas important pour la CDS car il permet de comprendre qu'au

lieu de concentrer les efforts sur la formulation de la demande, il est important d'affiner les procédures, de suivi, et d'accompagnement des projets en définissant clairement des règles de fonctionnement ainsi que les rôles de chaque partie.

Ceci interroge le rôle de modérateur d'une telle plateforme jusqu'où doit-il s'impliquer dans la relation entre porteur / contributeur ?



« Il y a la différence de l'argent, mais nous avons les mêmes exigences. Il y a une différence dans le délai de réalisation. Il faut introduire un chronogramme de réalisation dans le formulaire de projet. Les bénévoles font selon leurs disponibilités car il n'y a pas de contrat. Mission ponctuelle ou accompagnement. »

ADC de Ouisselsate

FOCUS 3 :

Du douar, à la commune, à la province, une dynamique de changement d'échelle prometteuse

Depuis 1940, les migrants du village de Rasmouka se retrouvent une fois par an l'été pour discuter des problèmes de la communauté et s'impliquent dans la lutte contre la sécheresse, les puits, les routes et l'aide aux personnes en difficultés. Les vieux migrants ont alors peur que la génération à venir ne prenne pas la relève. Elevés dans une culture de la solidarité et du développement quelques enfants de ces migrants, faisant partie de la diaspora, décident de relever le défi et d'assurer la relève. Mais lors des réunions informelles annuelles, ils préfèrent, finalement, se donner un cadre et utiliser des outils modernes.

C'est ainsi que l'association Espoir du Sud est née il y a

une dizaine d'années. Cette association s'intéresse à l'éducation. Elle monte d'abord un projet d'école communautaire en impliquant les élus, la société civile et un délégué du Ministère de l'éducation. En France, elle mobilise des fonds auprès de fondations en organisant des soirées pour assurer le transport scolaire. Ainsi elle acquiert une certaine notoriété autour de ce projet exemplaire auprès d'associations de MdM, en France et au Maroc dans les douars et les communes avoisinantes. Ceci facilite le rapprochement avec d'autres associations.

Petit à petit, l'idée émerge de se regrouper avec ces associations en France puis au Maroc pour mutualiser les ressources et avoir

plus d'impact jusqu'à en arriver à travailler au niveau de la province de Tiznit.



Célébration Journée du Migrant, Tiznit le 19 août 2017

La démarche

Assurer la relève, mobiliser la jeunesse au Maroc :

Chaque année, l'association continue à faire une réunion en y intégrant de la musique et en faisant passer des messages par les artistes pour faire adhérer des jeunes.

En France, mutualiser les ressources, organiser des événements de plus grande ampleur, porte d'entrée vers des projets de coopération décentralisée :

En France, Espoir du Sud organise un spectacle annuel pour collecter des fonds, d'autres associations font la même chose. L'idée germe de faire une seule soirée de plus grande envergure. La première édition se fait dans une salle privée, la seconde dans une salle municipale à Argenteuil. Les contacts avec la commune étant facilités par l'adjointe à l'éducation, originaire de Tiznit. Ces soirées créent une dynamique inter-associative et devant l'ampleur de l'événement, elles permettent la création d'un partenariat entre les associations et la mairie d'Argenteuil.

Au départ, l'adjointe propose un jumelage, mais les associations de MdM souhaitent plutôt faire évoluer ce partenariat dans le cadre d'une coopération décentralisée qui est plus large et peut se faire avec le conseil provincial de Tiznit pour que toutes les communes en bénéficient.

Au Maroc, créer du collectif autour de la journée des Marocains du Monde :

Pour ne pas laisser retomber la dynamique inter-associative et la développer au Maroc, une journée des Marocains du Monde est organisée au siège de la province à Tiznit.

6 associations de MdM, le Conseil Provincial de Tiznit (CP), la Mairie d'Argenteuil, Migrations & Développement et

le Conservatoire International du Patrimoine Rural Sud-Est Marocain (CIPRSEM) participent à la préparation et à l'animation de cette journée. Cette journée se donne pour objectif de valoriser le territoire, de mettre au cœur des débats le lien développement et migration tout en gardant un caractère festif.



Réunion de préparation de la Journée du Migrant avec les AMdM, Tiznit le 11 août 2017

Coordonner les actions, mettre en adéquation offre et demande de compétences :

Les bases d'un travail entre les associations, les communes, la province étant créées, un travail sur les projets de développement des communes, coordonné par la province est lancé. Le projet concerne **6 communes**, qui ont toutes des associations de MdM actives. Les autres communes vont commencer à mobiliser leurs MdM. L'entrée se fait à partir des Plans d'Actions Communaux où **2 secteurs** ont été choisis :

Deux comités sont aussi mis en place pour faciliter le travail de mise en adéquation entre la demande et l'offre de compétences.

- Un comité de pilotage en France, qui s'intéresse à la mobilisation de la diaspora et aux compétences

- Le comité de suivi à Tiznit qui s'intéresse aux besoins en partant des PAC.

Une feuille de route est élaborée le 20 Septembre à la première réunion du comité de suivi. Il en ressort comme objectifs de :

- 1)** Préparer les besoins sur les 2 secteurs en repartant de chaque PAC et voir les intersections avec le plan d'action provincial et le plan de développement régional

- 2)** Définir les besoins à partir d'une grille projet

- 3)** Le 20 octobre, mise en page du document

- 4)** Le 20 Novembre, organisation d'une semaine à Paris pour présenter les besoins des 6 communes.

- 5)** Le comité de pilotage prendra le relais pour chercher les compétences requises pour réaliser les projets.

Les résultats et points forts de l'expérience

- Des collectifs de travail associatifs, intercommunaux pluri-acteurs mettent en synergie leurs efforts pour le développement de leur territoire.

- Une relève associative qui adhère, grâce au charisme des leaders, à leur dynamique et aux exemples de réalisation.

- Le passage à une échelle conséquente, celle de la Province qui risque d'impacter sur les communes rurales et les pousser à mobiliser à leur tour les MdM originaires de leur commune.

Ce qu'il faut retenir

- 1)** L'ouverture et le fonctionnement en collectif associatif en France comme au Maroc permet de mutualiser les ressources, de développer les échanges de pratiques et de donner plus d'ampleur et de cohérence aux projets de développement.

- 2)** L'époque d'une culture du développement centré sur le douar dont les migrants définissent et financent les besoins est

révolue, les jeunes générations s'intéressent en priorité aux projets socio culturels et sont en train de dépasser l'échelle de la commune pour aller vers la province voire la région.

- 3)** Cette expérience pilote où le rôle d'appui de M&D est déterminant, est illustrative du concept de communauté de développement solidaire opérationnalisé.

FOCUS 4 :

Mettre en synergie, commune, associations des deux Rives pour le développement du territoire

Depuis son origine M&D travaille au développement du territoire en appuyant les associations au Sud et au Nord pour le développement du Souss Massa Drâa. Le projet de CDS a permis d'intensifier les relations entre le tissu associatif des Marocains résidant en France et les associations locales.

La commune d'Arbâa Sahel a déposé plusieurs projets dans le cadre de la CDS, dont un projet de lancement d'un système de collecte et de gestion des déchets à l'échelle communale voir intercommunale avec l'appui de la province de Tiznit. Ce projet, en cours de réalisation, s'inscrit dans

sa stratégie de commune verte. Tous les acteurs de la commune, président en tête, recherchent en priorité dans l'apport des MdM, l'ouverture sur d'autres expériences innovantes pour le Maroc et le milieu rural.

L'association Horizon Sud, basée à Argenteuil en Ile de France, s'inscrit dans les priorités de la commune et du Plan d'Action Communal. Elle a monté un projet éligible au PRA/OSIM pour financer l'amélioration de la gestion des déchets et l'introduction du tri sélectif dans la Vallée d'Iferda.

En appuyant les communes et les associations sur les deux rives, M&D contribue au développement des compétences des différentes parties prenantes de ce projet et favorise la mise en relation autour de projets concrets susceptibles de bénéficier de financements des pays d'accueil.

Le focus sur cette expérience illustre cette dynamique d'ouverture d'espaces de dialogue et d'actions, autour du territoire via la CDS, puis via des opportunités de financements du Nord, pour enrichir le projet avec une composante de tri sélectif à la source.

Objectifs du projet :

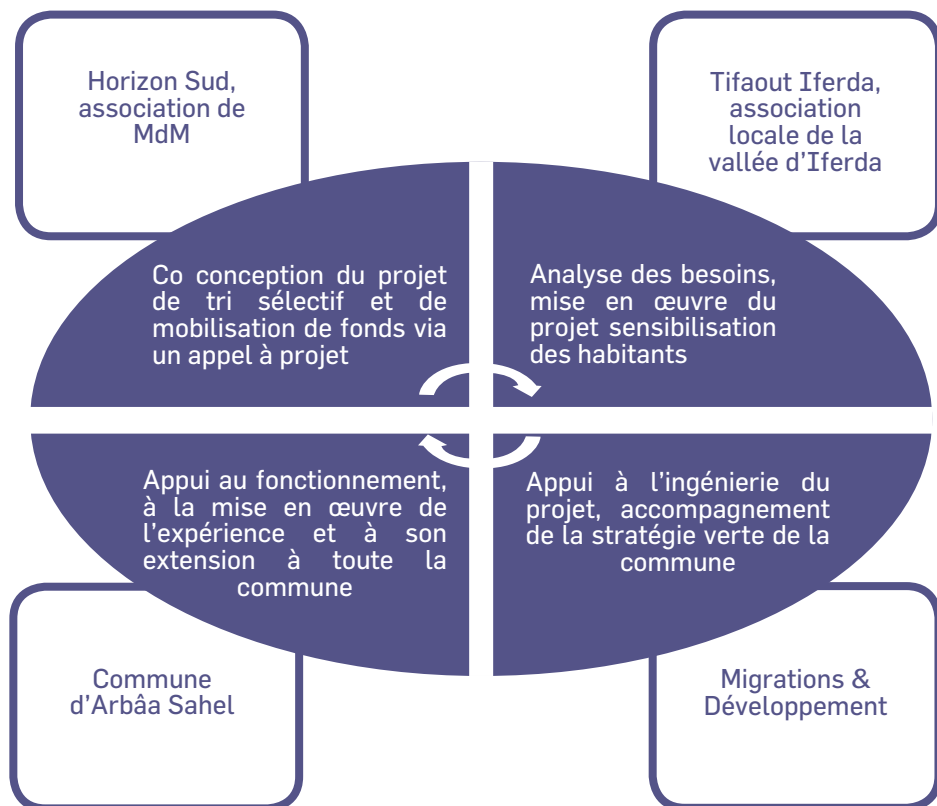
Proposer un pilote de tri sélectif sur une vallée, celle d'Iferda qui représente environ 10% de la population de la commune, pour :

- Rendre plus efficace le système de gestion de collecte des déchets solides à Arbâa Sahel
- Initier la mise en place du tri sélectif des déchets à la source en associant les habitants



- Améliorer le cadre de vie de la population et protéger l'environnement

Les principaux acteurs engagés contractuellement et leurs rôles :

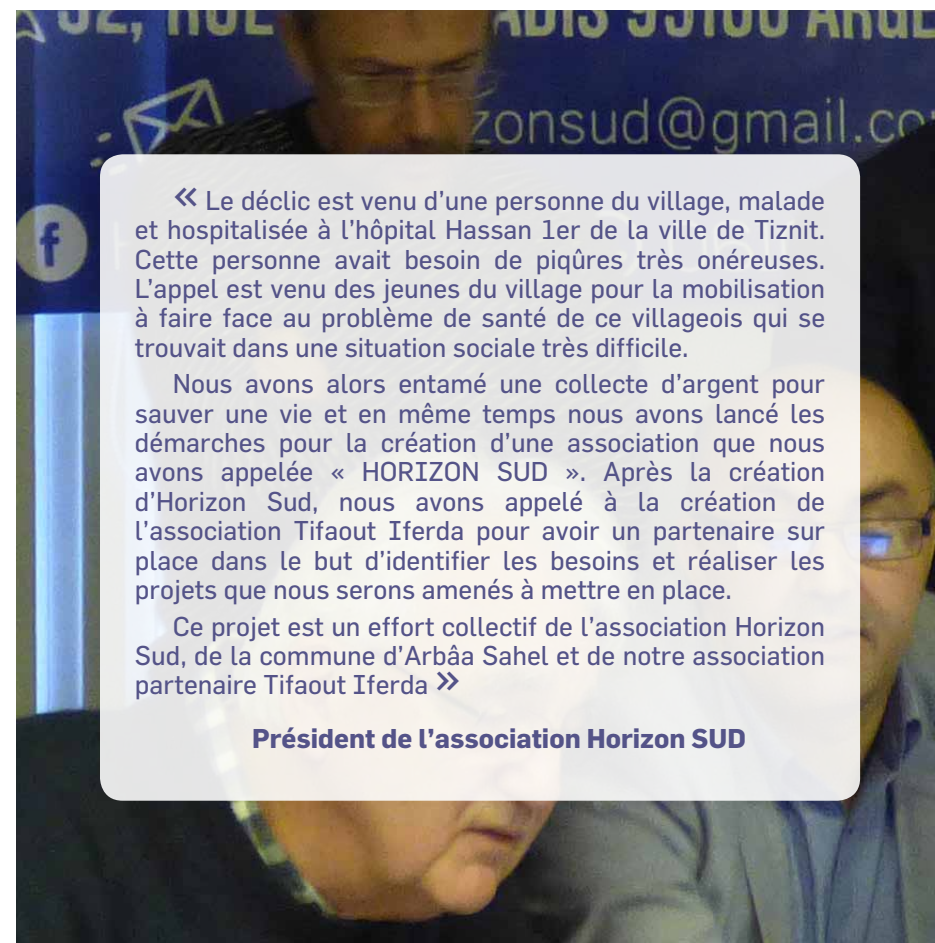


La démarche

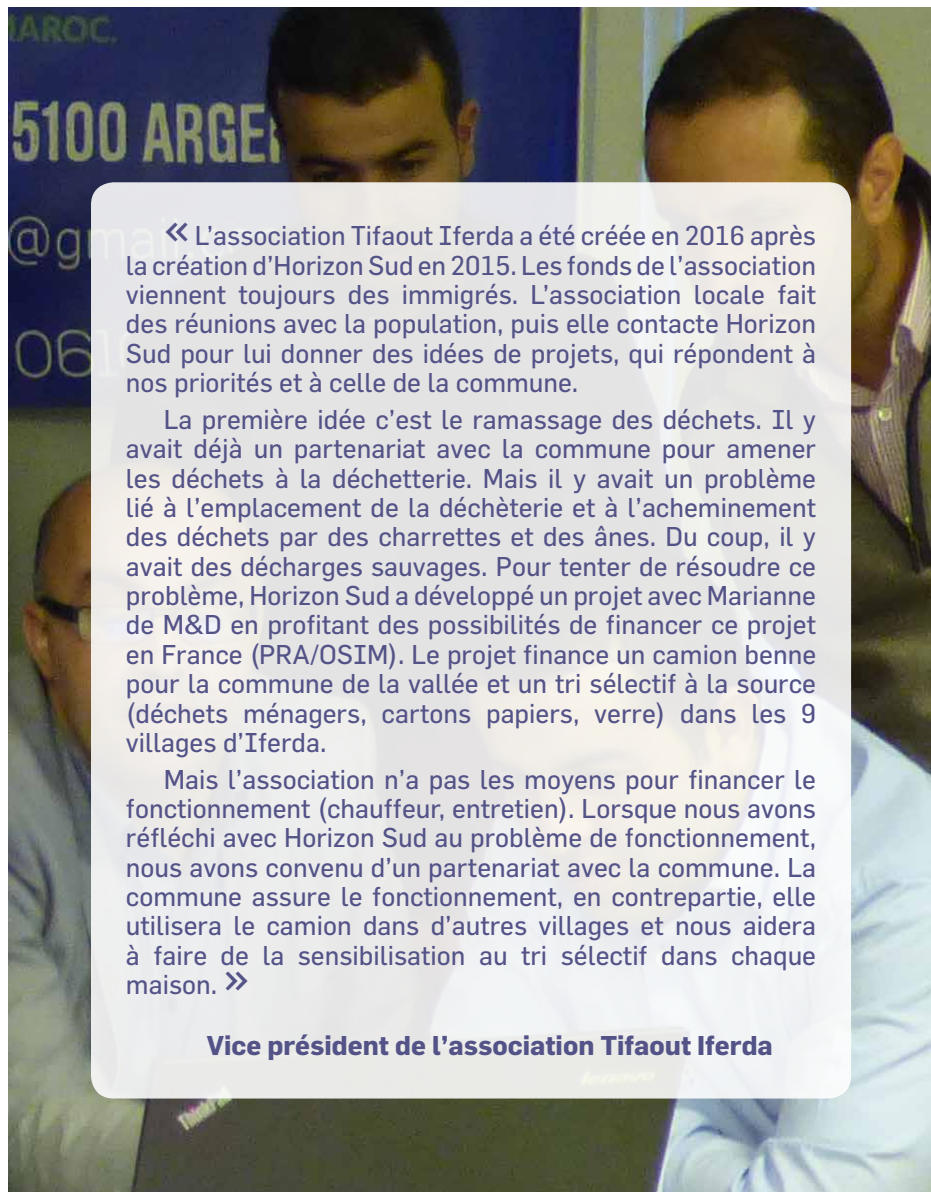
Organisation des MdM originaires d'Arbâa Sahel et de leurs correspondants locaux :

En 2015, les ressortissants d'Arbâa Sahel basés à Argenteuil et en Ile de France décident de se constituer en association.

En 2016, ils appuient les jeunes de la vallée d'Iferda, pour se constituer à leur tour en association, avec le soutien du président de la commune, Mr Brahim Safini.



Formulation des besoins par les acteurs locaux :



« L'association Tifaout Iferda a été créée en 2016 après la création d'Horizon Sud en 2015. Les fonds de l'association viennent toujours des immigrés. L'association locale fait des réunions avec la population, puis elle contacte Horizon Sud pour lui donner des idées de projets, qui répondent à nos priorités et à celle de la commune.

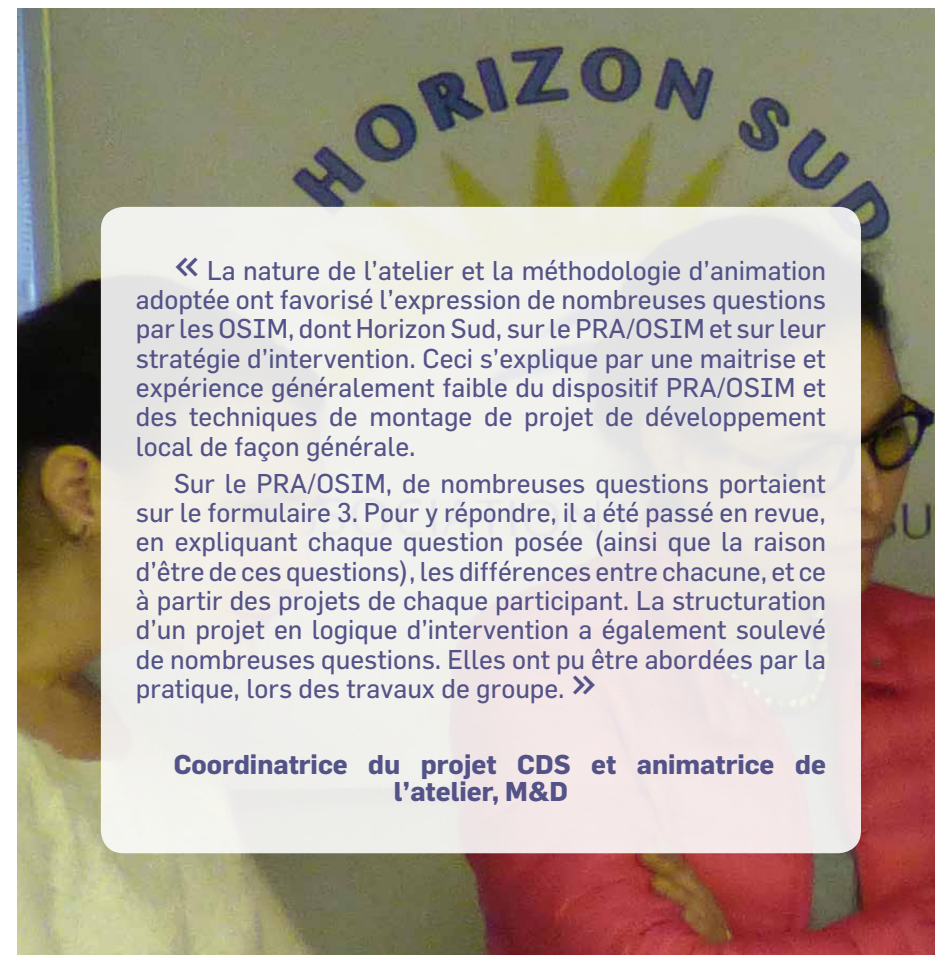
La première idée c'est le ramassage des déchets. Il y avait déjà un partenariat avec la commune pour amener les déchets à la déchetterie. Mais il y avait un problème lié à l'emplacement de la déchetterie et à l'acheminement des déchets par des charrettes et des ânes. Du coup, il y avait des décharges sauvages. Pour tenter de résoudre ce problème, Horizon Sud a développé un projet avec Marianne de M&D en profitant des possibilités de financer ce projet en France (PRA/OSIM). Le projet finance un camion benne pour la commune de la vallée et un tri sélectif à la source (déchets ménagers, cartons papiers, verre) dans les 9 villages d'Iferda.

Mais l'association n'a pas les moyens pour financer le fonctionnement (chauffeur, entretien). Lorsque nous avons réfléchi avec Horizon Sud au problème de fonctionnement, nous avons convenu d'un partenariat avec la commune. La commune assure le fonctionnement, en contrepartie, elle utilisera le camion dans d'autres villages et nous aidera à faire de la sensibilisation au tri sélectif dans chaque maison. »

Vice président de l'association Tifaout Iferda

Organisation d'un atelier d'écriture en réponse à l'appel d'offres du PRA/OSIM :

M&D, en tant qu'Opérateur d'Appui Labellisé par le FORIM (Forum des Organisations de Migrants Issus de la Migration) dans le cadre du PRA/OSIM (Programme d'Appui aux projets des Organisations de Solidarité Internationale issues de la Migration) a organisé le 22 avril 2017 un atelier d'écriture de projet, auquel Horizon Sud a participé.



« La nature de l'atelier et la méthodologie d'animation adoptée ont favorisé l'expression de nombreuses questions par les OSIM, dont Horizon Sud, sur le PRA/OSIM et sur leur stratégie d'intervention. Ceci s'explique par une maîtrise et expérience généralement faible du dispositif PRA/OSIM et des techniques de montage de projet de développement local de façon générale.

Sur le PRA/OSIM, de nombreuses questions portaient sur le formulaire 3. Pour y répondre, il a été passé en revue, en expliquant chaque question posée (ainsi que la raison d'être de ces questions), les différences entre chacune, et ce à partir des projets de chaque participant. La structuration d'un projet en logique d'intervention a également soulevé de nombreuses questions. Elles ont pu être abordées par la pratique, lors des travaux de groupe. »

Coordnatrice du projet CDS et animatrice de l'atelier, M&D

Dynamique de co construction du projet entre les 4 partenaires :

La logique d'aller-retour et de co conception du projet entre les 3 partenaires accompagnés par M&D en France et sur place au Maroc selon les procédures du PRA/OSIM, s'est mise en œuvre. Cette dynamique de co-construction du projet en interaction avec la population bénéficiaire a été très formative pour toutes les parties prenantes. Elle leur a permis de prendre conscience :

- Du temps d'élaboration puis de gestion d'un projet surtout quand il s'agit de promouvoir un changement important de comportement. Les parties pre-

Les points forts de l'expérience

Accompagner sur du long terme et sur les deux rives :

Le pôle Solidarité internationale de M&D exerce un rôle de veille et d'information des associations de MdM, des communes Marocaines sur les opportunités de financement de projets. Le PRA/OSIM, dispositif mis en œuvre par le FORIM, et financé par l'AFD, est un instrument dédié au financement de projets

nantes du projet ont mesuré qu'il ne suffisait pas d'apporter des équipements (camion benne et équipement des points de collecte du tri sélectif) mais de faire un travail important de sensibilisation en impliquant plus la population bénéficiaire.

- De comprendre concrètement à travers la formulation d'un projet selon les procédures d'un bailleur, les logiques d'intervention à mettre en œuvre.

Ce projet a été validé et financé dans le cadre du PRA/OSIM 2017.

co-construits par des associations du Nord et du Sud.

M&D va au-delà de ce rôle d'information puisqu'il est légitime et labellisé comme structure d'appui pour former les OSIM, les accompagner à concevoir, rédiger des projets en réponse à ces appels d'offres.

Co développer des projets en interaction sur un territoire :

Depuis des années, les migrants marocains, habitués au cadre de vie urbain de l'Europe essayent de monter des projets sur l'assainissement et le ramassage des ordures ménagères. Les populations locales n'étaient pas forcément sensibles à ces préoccupations et de nombreux projets initiés par des migrants ont échoué faute de mobilisation des habitants et de décision politique. La commune

d'Arbâa Sahel est une commune qui ouvre la voie avec plusieurs projets dont le schéma directeur de ramassage des ordures¹, des projets d'assainissement, les projets d'agro écologie, de ferme pédagogique, de retenue collinaire, de centre culturel.

Avec le tissu associatif local, elle impulse une dynamique participative pour sensibiliser, impliquer les habitants à agir pour leur cadre de vie.



¹ Plateforme CDS : <http://cds-maroc.net/allProjects> : Projet de lancement d'un système de collecte et de gestion des déchets à Arbâa Sahel.

Mutualiser les moyens et expérimenter un projet pilote, pérenniser le projet en partenariat avec la commune :

Faire un exemple sur une vallée qui est constituée de 9 douars pour sensibiliser les autres douars de la commune et étendre le système à l'ensemble de la commune. La commune d'Arbâa Sahel est une commune dynamique qui a mis en place avec l'appui de M&D une dynamique de concertation participative en particulier avec le tissu associatif. Du coup, elle est ouverte aux initiatives innovantes et les appuie.

La Commune bénéficiera de ce projet qui s'inscrit dans sa stratégie de commune verte, elle compte

Ce qu'il faut retenir

Une association de MRE peut mobiliser des ressources surtout quand elle inscrit son action en lien avec le territoire et la stratégie d'une commune.

Les compétences et l'ouverture sur le monde des MdM sont une richesse recherchée par les territoires. Dans notre cas, la composante de tri sélectif à la source, testée sur une vallée

sur cette première expérience de tri sélectif à la source pour étendre le système à l'ensemble de la commune, les villages bénéficieront déjà d'un système de ramassage des déchets moderne avec le camion benne. Ils pourront ainsi s'inspirer de l'expérience de la vallée d'Iferda pour améliorer leur cadre de vie. Pour la pérennisation du projet, la commune de l'Arbâa Sahel assurera la continuité du projet par la prise en charge du camion benne, d'un conducteur et d'un employé qui seront embauchés pour assurer la collecte.

apporte une plus-value précieuse au projet de ramassage communal.

Comme le fait M&D, accompagner les associations et les communes sur les 2 rives, contribue au développement de la culture et des compétences sur le développement local à partir d'actions concrètes.

Liste des abréviations

ADC : Agent de Développement Communal

AMdM : Association de Marocains du Monde

CDS : Communauté de Développement Solidaire

EAC : Équipe d'Animation Communale

EPDT : École Pratique du Développement des Territoires

FORIM : Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations

GAT : Gouvernance et Animation des Territoires

M&D : Migrations & Développement

MdM : Marocains du Monde

OPAP : Opérateur d'Appui labellisé du PRA/OSIM

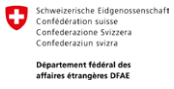
PAC : Plan d'Action Communal

PCD : Plan Communal de Développement

PRA/OSIM : Programme d'Appui aux projets des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration



42, boulevard d'Annam Bat. 4 RDC
 BP 186 - 13321 Marseille - FRANCE
 Tel : (+33) 04 95 06 80 26 Fax : (+33) 04 91 46 47 36
 Maison du développement - 88 500 Taliouine - MAROC
 Tél : (+212) 0528 53 45 14 - Fax : (+212) 0528 53 45 14
 20 Immeuble Talbi, 2 rue mars Q.I 80000 Agadir - MAROC
 Tél : (+212) 05 28 23 71 85
 Mail : md.france@migdev.org - md.maroc@migdev.org



www.CDS-maroc.net

[cgs-maroc@migdev.org](mailto:cds-maroc@migdev.org)

