

# Rapport d'évaluation

**Évaluation finale Programme DGD d'Échos Communication  
2017-2021**

**Sous-Programme Maroc**

**Version finale**

**Marius R. Nkounawa  
De Leener Philippe**

**Mai 2022**



**INTER-MONDES BELGIQUE**

**32 Rue de la lanterne Magique, Boite L2.04.01 C/O FOPES  
B-1348 Louvain-La-Neuve (Belgique)**

**Tel.: +32(0)491.223.242 - +32(0) 474.697.967  
[marc.totte@inter-mondes.org](mailto:marc.totte@inter-mondes.org) - [philippe.deleener@uclouvain.be](mailto:philippe.deleener@uclouvain.be)**

**[www.inter-mondes.org](http://www.inter-mondes.org)**

**N° enregistrement : BE0 473.920.719 - Compte Belfius : BE12 7775 9577 3672**

***Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport sont faites sous la seule responsabilité de leurs auteurs***

## **Acronymes**

ADO	Agence de Développement de l'Oriental
EC	Échos Communication
CGLUA	Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique
CRO	Conseil régional de l'Oriental
CT	Coaching Territorial
Ct	Coach territorial qualifié
OS	Objectif Spécifique
SC	Société Civile
CECT	Centre d'Excellence du Coaching Territorial

## Sommaire

<b>0. RESUME EXECUTIF.</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
1.1. CONTEXTE DE L’ÉVALUATION	7
1.2. OBJECTIFS DE L’ÉVALUATION	7
1.3. APPROCHE EST PRINCIPES METHODOLOGIQUES	8
1.4. DEROULEMENT DE LA MISSION ET PERSONNES RENCONTREES	8
1.5. LIMITES DE L’ÉVALUATION	8
<b>2. ANALYSE DE LA PERTINENCE</b>	<b>9</b>
2.1. LES GRANDES TENDANCES OBSERVEES EN MATIERE DE PERTINENCE	9
UNE APPROCHE TERRITORIALE	10
UN PROGRAMME D’ACCOMPAGNEMENT PRATIQUE, MAIS AUSSI DIPLOMANT	10
LA STRATEGIE DU CHEVAL DE TROIE	11
D’AUTRES AXES D’INTERVENTION SONT TOUT AUTANT IMPORTANTS QUE CELUI DU COACHING TERRITORIAL.	11
2.2. QUESTIONS ET MATIERES A REFLEXION POUR APPROFONDIR	11
QUESTIONNE-T-ON ASSEZ LES CONCEPTS ? LES MET-ON ASSEZ EN « MOUVEMENT » AVEC LES ACTEURS ? LES CONCEPTS COMME SOURCES ET OPPORTUNITES D’INTERPELLATION « DECADRANTE » ?	11
LE CT, LES PROCESSUS ET LE LOCAL	12
<b>3. ANALYSE DE L’EFFICACITE</b>	<b>12</b>
3.1. LES GRANDES TENDANCES SUR L’EFFICACITE	13
3.2. QUESTIONS ET MATIERES A REFLEXION SUR L’EFFICACITE	15
<b>4. ANALYSE DE L’EFFICIENCE</b>	<b>17</b>
4.1. LES GRANDES TENDANCES SUR L’EFFICIENCE	17
LA STRATEGIE DU TRAVAIL DANS ET AVEC LES INSTITUTIONS	17
LE RECOURS AUX COACHS	17
UNE GRANDE CAPACITE A RECHERCHER DES COLLABORATIONS, DES COFINANCEMENTS ET UNE GESTION RATIONNELLE ET PARCIMONIEUSE DES DEPENSES	18
4.2. QUESTIONS ET MATIERES A REFLEXION SUR L’EFFICIENCE	18
<b>5. ANALYSE DES EFFETS &amp; IMPACTS</b>	<b>19</b>
5.1. ANALYSE DE LA ToC 2011-2021	19
5.2. LES GRANDES TENDANCES SUR LES EFFETS ET IMPACTS	21
5.1.2. EFFETS SUR LES SITUATIONS ET LES POTENTIALITES	21
5.1.3. EFFETS SUR LES (ANIMATEURS ET ANIMATRICES) COACHS TERRITORIAUX (Ct)	21
5.3. QUESTIONS ET MATIERES A REFLEXION SUR LES EFFETS ET IMPACTS	22
<b>6. ANALYSE DE LA DURABILITE</b>	<b>23</b>

<b>6.1. LES GRANDES TENDANCES SUR LA DURABILITE</b>	<b>23</b>
<b>6.2. QUESTIONS ET MATIERES A REFLEXION SUR LA DURABILITE</b>	<b>24</b>
<b>8. RECOMMANDATIONS ET PISTES INSPIRANTES POUR L'AVENIR</b>	<b>24</b>
<b>9. ANNEXES</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXE 1 : QUESTIONS EVALUATIVES</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXE 2 : LES GRANDES LIGNES DU CADRE LOGIQUE AU MAROC</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE 3 : CALENDRIER DE LA MISSION, JOUR PAR JOUR, HEURE PAR HEURE</b>	<b>29</b>
<b>ANNEXE 5 : ÉLÉMENTS CLEFS DE LA CONVENTION CADRE DE PARTENARIAT ENTRE LA REGION DE L'ORIENTAL (RO), L'AGENCE DE DEVELOPPEMENT DE L'ORIENTAL (ADO), L'UNIVERSITE MOHAMED PREMIER D'OUIDA, LE CGLUA ET EC</b>	<b>30</b>
<b>ANNEXE 6 : QUESTIONS RESSOURCES LORS DES ENTRETIENS AVEC LES ACTEURS INTER-MONDES BELGIQUE</b>	<b>31</b>
	<b>32</b>

## 0. Résumé exécutif. L'essentiel en deux pages !

Échos Communication (est une ONG qui, dans un territoire donné, contribue à mobiliser et relier les acteurs de la société civile et des pouvoirs publics, du Nord et du Sud. EC accompagne leurs demandes, en valorisant leurs potentiels et en renforçant leurs capacités en vue de favoriser leurs projets de développement durable. Dans le cadre de cette vision, Échos Communication veille à accompagner la prise de parole et la participation citoyenne dans l'espace public et ce, dans un dialogue avec les politiques. Elle accompagne aussi ses partenaires dans l'identification des changements qu'ils souhaitent et dans les stratégies à mettre en œuvre pour les concrétiser. Notamment par rapport à des publics marginalisés qui ne se reconnaissent pas toujours dans la société dans laquelle ils évoluent, ce qui peut freiner leur engagement.

Les objectifs de cette évaluation sont ceux d'une évaluation finale normale. La demande des commanditaires est de ne pas se focaliser au Maroc sur le Coaching Territorial, mais doit veiller à inclure les matières nombreuses qui retracent les interventions d'Échos Communication dans ce dispositif plus global. Il s'agit de prendre en compte les volets de l'intervention d'Échos Communication au Maroc qui tout en étant en dehors de la convention cadre sur le Coaching Territorial, sont dans le programme quinquennal 2017-2022 de la DGD.

La mission a noté une très grande pertinence du dispositif d'accompagnement des acteurs à s'approprier les enjeux de leurs territoires, ceci en travaillant sur un trois piliers : (i) une meilleure Souveraineté Territoriale, le programme étant construit sur l'idée que le Maroc accorde une importance primordiale à la décentralisation et au développement local et porte un regard « critique » sur l'Occidentalisation de l'Afrique (entendu ici comme l'attraction parfois déraisonnable de l'occident sur les jeunes africain, entraînant des flux migratoires considérables). (ii) L'avancée vers une démocratie participative au sein de laquelle chaque acteur contribue à un effort local de développement, mais de manière inclusive. (iii) Et la construction d'une proximité entre les élus locaux et leurs administrés, en créant une passerelle de collaboration et de formation entre les élus locaux et les acteurs de la société civile, notamment les associations locales. La pertinence se justifie aussi par la mise sur pied d'un programme d'accompagnement pratique, mais aussi diplômant, et une stratégie d'intervention, qui bien qu'elle ne soit jamais présentée comme telle, permet aux apprenants qui sont sélectionnés notamment sur leur appartenance à des structures au sein desquelles ils pourront exercer une influence transformatrice, d'impulser des changement de l'intérieur de leurs organisations.

Par la suite, la mission constate que l'intervention présente une efficacité qui va au-delà des attentes. Car, en répondant très bien aux attentes, elle en arrive à mettre sur pied des activités non prévues, mais en droite ligne avec l'esprit de la convention. On peut citer pêle-mêle, la formation de plusieurs coachs, l'internationalisation de la formation, mais aussi des interventions dans l'ESS, , l'École du Vivre ensemble et la migration. Mais il y a aussi l'implication d'Échos Communication dans le Comité de Pilotage du programme : ceci lui donne un feed-back régulier sur les avancements, les apprentissages et les défis à relever, ainsi qu'une possibilité d'orienter le programme dans des directions que l'ONG juge plus judicieuses, en concertation avec les autres partenaires, le rôle d'ambassadeur du Coaching Territorial au Maroc et à l'étranger et la formation de plusieurs Cadres chez les partenaires et dans les Communes. Et en effet, à titre d'exemple, une cadre de l'ADO, une cadre du CRO, une cadre de CGLU Afrique, quatre Cadres au sein de la Commune d'Oujda et une cadre (Chef de Cabinet) au sein de la Ville de Rabat (Capitale du Royaume) font partie des coachs territoriaux formés.

Sur le critère de l'efficience, la mission note avec satisfaction qu'elle coche toutes les cases, à la fois celle de la capacité à travailler avec des acteurs du territoire, mais plus largement avec des acteurs dont qui sont eux aussi investis dans les mêmes terrains et sur les mêmes problématiques, qu'ils soient associatifs ou étatiques. Les conventions multilatérales sur le Coaching Territorial, les conventions bilatérales avec la région de l'oriental, l'implication des associations locales le montrent à suffisance. En gros, nous avançons l'idée que la démocratie participative se développant, et le dialogue entre élus et citoyens se structurant de manière assez efficace, alors les conditions pour déclencher du développement économique devraient être suffisamment réunies pour déployer des effets bénéfiques. Et puis, la mission note une grande capacité à rechercher au-delà des

collaborations, des cofinancements. Elle note aussi au regard des objectifs atteints, que la gestion financière a été rationnelle et les dépenses parcimonieuses.

À la recherche d'effets et d'impacts, il apparaît aussi assez nettement que les activités de CT n'ont pas manqué de déclencher des changements dans les territoires qui ont bénéficié de l'intervention des Ct. Plusieurs effets ont été cités régulièrement. C'est le cas du dialogue entre des familles d'acteurs qui n'avaient pas l'habitude de se concerter ou de collaborer, ou du désir de « sortir des sentiers battus » et d'innover (nouveaux dispositifs ou instruments pour se mettre en relation, pour communiquer, pour créer des collaborations ou des mises en commun de moyens d'action... Mais les effets se ressentent aussi dans les entretiens avec les coachs territoriaux, ceux que nous avons directement rencontrés mais également ceux et celles dont on nous a parlé figurent parmi les personnes chez qui les effets ont été les plus remarquables. On peut affirmer sans prendre trop de risques qu'il y a eu un « avant » et un « après ».

Enfin, pour le dernier critère, la durabilité, elle est acquise ! On peut citer le fait que la démarche se démultiplie et se « reproduit » dans de nombreux autres territoires à la fois au Maroc, et en Afrique (Sénégal, Burkina Faso, Cameroun, Bénin...), mais aussi que les institutions mises sur pied dans le cadre de cette intervention et qui sont portées à durer, comme le Centre d'Excellence du coaching territorial, mais aussi les coachs formés qui eux aussi sont un relai, une courroie et un réservoir des idées, de l'approche, des principes du Coaching Territorial. Enfin, la convergence et les complicités stratégiques est un facteur décisif de durabilité entre Échos Communication et le CRO, entre Échos Communication et le CGLUA, entre Échos Communication et l'UMP...

Quelques recommandations :

- Pour renforcer les capacités opérationnelles d'Échos Communication, nous suggérons de recruter (localement) des profils compétents, pour renforcer l'équipe actuelle sur place, de manière à ce que le responsable pays se focalise sur l'administration, l'orientation stratégique et la coordination des activités, et que les autres puissent par exemple suivre/évaluer les actions d'Échos Communication en interne, produire des documents de capitalisation, réaliser des études de contexte mieux documentées...
- Engager un processus de capitalisation des savoirs, des savoir-faire et des d'Échos Communication au Maroc, notamment la capacité à mobiliser des ressources humaines et financières, transformer les processus de mise en partenariat, en des savoirs partageables.
- Mettre sur pied des outils plus efficaces de suivi évaluation et capitalisation (qui captent les changements) et ne s'arrêtent pas seulement à décrire les activités. Ils sont différents des outils de rapportage, et de redevabilité due au bailleur. Il s'agit d'avoir des données qui seront des outils de décision.
- Peut-on envisager un accompagnement à l'autonomisation des coachs ? avec un objectif/horizon coconstruit qui définit les critères d'autonomie, d'insertion, d'indépendance ? On peut imaginer la mise en relation des coachs et des institutions locales, en créant une activité d'amorçage et en les laissant le soin de définir ensemble

## 1. Introduction

### 1.1. Contexte de l'évaluation

Échos Communication (noté EC dans la suite de ce rapport) est une ONG qui, dans un territoire donné, contribue à mobiliser et relier les acteurs de la société civile et des pouvoirs publics, du Nord et du Sud. EC accompagne leurs demandes, en valorisant leurs potentiels et en renforçant leurs capacités en vue de favoriser leurs projets de développement durable.

Dans le cadre de cette vision, Échos Communication veille à accompagner la prise de parole et la participation citoyenne dans l'espace public et ce, dans un dialogue avec les politiques. Elle accompagne aussi ses partenaires dans l'identification des changements qu'ils souhaitent et dans les stratégies à mettre en œuvre pour les concrétiser. Notamment par rapport à des publics marginalisés qui ne se reconnaissent pas toujours dans la société dans laquelle ils évoluent, ce qui peut freiner leur engagement.

Les interventions d'EC s'inscrivent dans un travail plus général de lutte contre les inégalités afin de garantir un traitement équitable aux individus, ce qui comprend notamment de contribuer à plus d'Égalité de droits entre hommes et femmes. Échos Communication mène des projets avec des partenaires au Sénégal, au Maroc et en Belgique.

La présente évaluation prend place dans le cadre de son programme 2017-2021 financé par la DGD. En effet, comme tous les bénéficiaires d'un appui de la DGD, EC a l'obligation de rendre compte des résultats obtenus. La mission consiste donc en une évaluation de redevabilité du programme d'EC. L'évaluation finale a alors pour objectif d'apprécier tous les résultats du dossier de subvention en se basant principalement sur les critères déterminés par le CAD.

Le programme concerné par l'évaluation est en action dans trois pays : Maroc, Sénégal et Belgique. Bien que faisant partie du même ensemble programmatique, chaque pays possède son programme et ses caractéristiques propres. Le présent rapport concerne le Maroc. Dans ce pays, on compte deux objectifs spécifiques (voir l'annexe 2).

### 1.2. Objectifs de l'évaluation

Si tous les critères du CAD doivent être couverts, EC a souhaité intégrer aux attentes de la DGD ses besoins pour l'évaluation finale, en identifiant pour chaque critère des questions d'apprentissages qui pourraient être utiles pour l'institution et le futur programme et dans le respect des moyens budgétaires mis à disposition. Au Maroc, ces questions d'apprentissages devront être posées au regard des contextes locaux et régionaux (incluant, le cas échéant, une réflexion sur l'impact de la crise sanitaire) et des dynamiques locales selon les groupes cibles et les partenaires et en fonction des rapports d'équilibres femmes-hommes dans le cadre de la décentralisation voulu par le gouvernement marocain et le renforcement de capacités et de compétences.

L'une des demandes des commanditaires est de ne pas se focaliser au Maroc uniquement sur le Coaching Territorial. Or il semble que le périmètre DGD ne peut s'affranchir de ce qui a été le cœur de son intervention : le Coaching Territorial, qui prendra donc une part importante dans ce rapport. Il est évident aussi que les matières et elles sont nombreuses qui ne rentrent pas dans le périmètre DGD ne peuvent pas constituer la base de nos analyses. En même temps il est certain que la présente évaluation n'est pas celle du Coaching Territorial en tant que programme, mais bien de la part d'intervention d'Échos Communication dans ce dispositif plus global. Nous prenons donc aussi en compte certains volets de l'intervention d'Échos Communication au Maroc en dehors de la convention cadre sur le Coaching Territorial, mais dans le programme quinquennal 2017-2022 de la DGD.

L'ensemble de ces éléments sont mis en valeur dans **l'annexe 1** qui reprend les questions évaluatives élaborées en interaction avec les responsables du dossier à EC et établies formellement dans les TdR (pages 3 et 4).

### 1.3. Approche et principes méthodologiques

L'évaluation a été montée et planifiée en interaction avec l'équipe d'EC. Le choix des questions, les activités et les approches d'évaluation ont été décidées et mises en œuvre de commun accord. Étant donné le modeste budget temps, les visites de terrain ont été restreintes mais néanmoins instructives (en ce sens qu'elles ont permis de mettre des visages et des cadres opérationnels concrets en regard des éléments qui ont été discutés lors des rencontres de préparation).

L'ensemble des situations créées tout au long de l'évaluation ont été pensées pour dégager des apprentissages utiles pour la poursuite. Les contenus de l'évaluation, constats, conclusions, réflexions et recommandations, ont donc été produits en étroite interaction avec les personnes rencontrées tout au long des travaux. S'agissant d'une évaluation externe, le consultant est cependant responsable de l'ensemble des éléments finaux présentés dans les pages qui suivent.

En gros, le travail s'est réalisé en trois temps : (i) préparation documentaire, (ii) investigations de terrain (principalement à Oujda et Rabat) et (iii) valorisation interactive des résultats dans le cadre d'entretiens complémentaires et rédaction du rapport.

Si les entretiens sur le terrain n'ont pas été nombreux ni variés, par contre, ils ont été de qualité et n'ont pas duré moins de 90 minutes, et souvent ils ont pris plus de 2 heures.

### 1.4. Déroulement de la mission et personnes rencontrées

La mission de terrain a été précédée par quelques réunions, en présentiel ou en distanciel, avec l'ensemble des responsables d'EC impliqués dans le programme DGD. Ces réunions ont notamment eu lieu au siège d'EC à Louvain-La-Neuve, et en distanciel avec le représentant pays d'Échos Communication au Maroc. S'agissant du Maroc, les rencontres de terrain se sont réparties en deux phases : elles ont pris place du samedi 07/05 au mardi 10/05 soir à Oujda et les 11 et 12/05 à Rabat.

L'annexe 2 donne le détail des activités qui ont été menées durant cette semaine ainsi que le nom des personnes rencontrées et des institutions qu'elles représentaient. Il faut souligner qu'une partie non négligeable des partenaires proches de EC au Maroc, en poste au CGLUA, étaient très mobilisés par un événement international qu'ils organisaient au Kenya à l'échelle de l'Afrique (Semaine Africités 2022, à Kisumu).

### 1.5. Limites de l'évaluation

La mission au Maroc a été (très) courte, il a donc fallu faire des choix drastiques, à la fois de méthodes et de priorités de sorte que certaines limites sont nécessaires à souligner.

- Peu de coachs territoriaux (Ct) ont pu être rencontrés, et seulement des Ct de la première promotion (2014-2018) ;
- Bien qu'ils figurent parmi les principaux bénéficiaires et cibles des appuis, nous n'avons pas pu rencontrer d'élus ni de représentants ou d'autorités des collectivités locales (Présidents de commune). Or le programme d'EC au Maroc repose pour l'essentiel sur les initiatives et processus amorcés dans les communes, notamment celles de la région de l'Oriental. C'est sans aucun doute un maillon faible de nos investigations<sup>1</sup> ;
- Nous n'avons pas pu apprécier par nous-mêmes les dispositifs de démocratie participative soutenus par EC, leur fonctionnalité, leur pertinence, leur durabilité ;
- Nous n'avons pas eu de contacts approfondis avec les populations bénéficiaires directes ou indirectes des efforts de CT de sorte que nous ne pouvons pas affirmer que leurs conditions de vie aient été sensiblement améliorées du fait des travaux d'EC. C'est un autre maillon faible de l'évaluation que, faute de moyens, il n'a pas été possible d'investiguer ;

<sup>1</sup> Il faut toutefois d'emblée souligner que les moyens – budget et temps – alloués à l'évaluation ne permettaient d'y parvenir.



- Nous n'avons pas rencontré ni mené des visites en dehors de la ville d'Oujda et de Rabat, ni a fortiori dans les autres pays où EC a formé des Ct. La dimension internationale n'a dès lors pas fait l'objet d'investigations<sup>2</sup> ;
- Dans nos entretiens, nous n'avons pas eu l'opportunité de rencontrer un grand nombre d'acteurs accompagnant les processus soutenus par EC, que ce soit à Rabat, dans l'Oriental ou ailleurs au Maroc. Les situations rencontrées ont fait que nous avons principalement eu des échanges avec les décideurs, ce qui influence notre perception et compréhension des dynamiques soutenues par EC.
- Une autre limite, nécessaire à signaler, c'est l'absence du responsable pays d'EC et d'une partie de son équipe, tous mobilisés sur une importante activité hors du Maroc. Il faut toutefois ajouter aussitôt qu'EC a pris toutes les dispositions pour réduire autant que possible les conséquences de cette absence.
- La dernière limite enfin, est qu'en dépit de nombreuses relances pour des entretiens à distance, nous n'avons pas pu contacter un certain nombre d'acteurs locaux représentant le CGLUA, le centre de formation du Coaching Territorial, l'ALGA... Il nous est difficile cependant de tirer des conclusions sur l'implication ou l'intérêt de ces acteurs à participer à un tel exercice, car leur implication dans le programme est très important, et ne souffre d'aucune remarque négative.

## 2. Analyse de la pertinence

La pertinence entendue au sens donné par le CAD/OCDE, c'est-à-dire comme le degré d'adéquation du programme avec les besoins du groupe cible, les priorités et les politiques des bénéficiaires et du donneur. Quelques grands axes structurent l'analyse de la pertinence : son intégration dans le contexte d'intervention, l'importance qu'il présente dans la dynamique entre acteurs, même si par rapport aux autorités locales et à leurs habitudes (modalités d'action et d'intervention) le programme se ne donne pas la pleine mesure du potentiel qui est attendu.

Lors de la préparation de l'évaluation, l'équipe d'EC et les consultants se sont entendus sur quelques questions d'orientation : (i) Dans quelle mesure le programme était-il approprié pour le contexte dans lequel il a été mis en œuvre ? (ii) Jusqu'où il a permis de maximiser des dynamiques entre acteurs ? (iii) Dans quelle mesure le programme a-t-il rencontré les priorités mais aussi les besoins des décideurs et des publics cibles ? Quelles résistances a-t-il éventuellement rencontrées ? Quelle est la valeur ajoutée du programme par rapport à ce qui se fait traditionnellement ? Le choix des publics cibles était-il approprié pour l'atteinte des objectifs du programme ?

Ces questions permettent d'organiser les observations autour de deux grands axes : les grandes tendances observées et les questions et matières pour approfondir.

### 2.1. Les grandes tendances observées en matière de pertinence

La pertinence de l'intervention au Maroc s'explique par la capacité de la convention à se positionner dans la logique de l'accompagnement des autorités étatiques et des acteurs non étatiques dans leurs efforts en termes de développement local. Une intervention en appui aux politiques nationales de développement local donc.

Le changement envisagé par le programme est de renforcer les Autorités et les administrations des villes et des communes du Maroc dans leurs actions de développement local. La stratégie de partenariat avec le CGLU Afrique, la région de l'Oriental, la commune d'Oujda et toutes les autres régions qui ont intégré le programme par la suite a toute sa pertinence.

Une pertinence coconstruite, organisée autour d'une approche spéciale : le Coaching Territorial, et qui permet d'investir plusieurs thématiques au cœur de la politique de développement local de l'État marocain :

---

<sup>2</sup> Hormis, bien évidemment, les travaux d'évaluation que nous avons mené au Sénégal, dans la ville de Dakar et dans la région de Kaolack. Ces travaux font l'objet d'un autre rapport auquel nous renvoyons le lecteur intéressé.

### **Une approche territoriale**

L'approche territoriale met l'accent sur le territoire avec ses spécificités et ressources afin d'entamer un processus de développement plutôt « par le bas » impliquant les acteurs locaux. Sans négliger l'ouverture sur l'extérieur, elle se veut participative, globale et garante d'un développement durable du territoire. Dans le cadre de l'intervention d'Échos Communication au Maroc, elle repose sur trois piliers :

- La Souveraineté Territoriale.

Le programme se construit sur l'idée que le Maroc accorde une importance primordiale à la décentralisation et au développement local et porte un regard « critique » sur l'Occidentalisation de l'Afrique (entendu ici comme l'attraction parfois déraisonnable de l'occident sur les jeunes africain, entraînant des flux migratoires considérables). Fort de ce constat, le Maroc a entrepris de revitaliser, redynamiser, accompagner des territoires locaux à proposer des alternatives à ses populations.

- L'avancée vers une démocratie participative.

Au sein de cette démocratie participative, chaque acteur contribue à un effort local de développement, mais de manière inclusive, de manière à ce que les jeunes, les femmes, les hommes, les artisans, les paysans, les entrepreneurs... soient tous et toutes des acteurs du développement de leur localité, et pas seulement dans les aspects matériels, mais aussi l'émancipation, la participation, la solidarité...

- La construction d'une proximité entre les élus locaux et leurs administrés.

En créant une passerelle de collaboration et de formation entre les élus locaux et les acteurs de la société civile, notamment les associations locales. Dans une société qui tend à s'individualiser, l'accompagnement s'est étendu aussi dans une collaboration entre associations locales.

### **Un programme d'accompagnement pratique, mais aussi diplômant**

Les formations en Coaching Territorial ont été pendant quelques années uniquement dispensées sous forme de renforcement de capacités ou de formation certifiante pour des acteurs qui souvent exercent déjà un métier dans l'univers de la coopération au développement. Avec l'avantage comme on le verra plus loin de la stratégie qui siège en arrière-plan du ciblage de cette catégorie d'acteur<sup>3</sup>. Ces dernières années, l'Université Mohammed Premier propose une formation en Coaching Territorial, formation universitaire diplômante donc. La légitimation académique d'un dispositif déjà solide (le Coaching Territorial) tel qu'il a été pensé et mis en œuvre par Échos Communication et ses partenaires démontre s'il en était encore besoin de tout l'intérêt que cette approche prend. En se diversifiant et en se renforçant de la sorte, le Coaching Territorial rend davantage pertinente l'intervention d'Échos Communication au Maroc : des acteurs solitaires vers des acteurs solidaires. Le verbatim suivant illustre bien la pertinence de la diplomation de la formation du Coaching Territorial, qui contribuera à limiter la fuite des talents locaux, et donc garder les étudiants dans leurs territoires.

*« Tout part d'un problème actuellement : beaucoup d'étudiants formés au Maroc et en particulier dans la région n'y reste pas et souvent partent à l'étranger : C'est une pure perte. On paie la formation et ce sont d'autres ailleurs qui en bénéficie gratuitement ! Donc EC et UMP se sont d'abord retrouvés partenaires via un programme migration. Aussi lors de la mise en place du cycle de formation CT. Au départ, il y avait seulement le CGLU Afrique. Après l'UMP est intervenu progressivement. Petit à petit UMP a voulu aller au-delà de simplement héberger les formations dans le campus des savoirs, puis est venue l'idée de qualifier la formation, de la faire reconnaître : développer une licence puis un master pour accroître la visibilité. C'est en 2020 que l'idée du master a pris forme. On cherche dans quelle école la loger, technologie ou communication et gestion ? Au départ, on pensait à une formation en ligne, puisque beaucoup d'étudiants africains. Mais après on a vu qu'il fallait combiner les deux ».*

<sup>3</sup> Cf paragraphe 3 sur la stratégie du Cheval de Troie !

### **La stratégie du Cheval de Troie**

En prenant du recul, il semble que la force et le pouvoir de transformation de EC repose sur son travail au sein des institutions, à la manière d'un Cheval de Troie. C'est pourquoi la mise à disposition d'un expert au sein du CGLU Afrique et, par conséquent, au sein des autres partenaires de cette convention, est tellement importante. Par ce biais, EC peut faire rentrer, dans le « ventre » de ces structures, des conceptions ou des mots nouveaux, des pratiques nouvelles, d'autres manières d'analyser, de lire et de comprendre « le monde autour ». EC a aussi l'opportunité de jouer un rôle efficace et légitime d'interpellation ouverte : « *au fait, vous dites ça, vous faites ça, mais pourquoi ? pour quoi ? Et pourquoi comme ça et pas autrement ?* ». Une fonction capitale si on prend au sérieux son profil d'acteur de changement. Elle est d'autant plus efficace qu'elle est pensée délibérément comme une stratégie de référence en situation : « *Ici, dans telle situation, quelle est ma visée au-delà du thème de la situation ?* ».

Indirectement, bien qu'elle ne soit jamais présentée comme telle, c'est cette même stratégie qui est poursuivie en matière de formation des nouveaux coachs : les apprenants qui sélectionnés notamment sur leur appartenance à des structures au sein desquelles ils pourront exercer une influence transformatrice. En quelque sorte, on introduit le virus du CT par le biais des personnes qui ont été formées et qui agissent « dedans ».

### **D'autres axes d'intervention sont tout autant importants que celui du Coaching Territorial.**

#### **- Axe Formation.**

En lien avec le Centre d'Excellence pour le Coaching Territorial (CECT). Il est en lien avec le CRO de Oujda mais il est rattaché juridiquement (depuis la dernière convention de février 2021) au CGLU Afrique, ce qui laisse une belle marge de manœuvre. Importance de ménager un pouvoir d'agir pour le CE. Le CE doit pouvoir répondre à des demandes diverses, c'est pourquoi il doit pouvoir engager des consultants, par exemple des coachs territoriaux (Ct) pour satisfaire les demandes.

La formation s'est internationalisée. Première promotion 100% Oujda. Après la troisième et la quatrième formation internationale a concerné toute l'Afrique, avec une alternance stage de terrain (chez les formés, dans leur milieu ou structure d'appartenance) et séminaires au Maroc (formation théorique, conceptuelle et méthodologique).

#### **- Axe Économie Sociale et Solidaire (ESS)**

Cet axe est dépendant des régions qui sont toutes différentes. L'idée de développer les projets des citoyens, jeunes et femmes, dans le cadre de l'Observatoire de l'ESS de Oujda. L'accent est mis sur le développement des coopératives et surtout de la logique (esprit) coopérative. Il y a un grand nombre de nouvelles coopératives dans la région (entre 3 et 4000). Pour promouvoir l'ESS, chaque année un événement régionale ESS, sorte de foire et de forum. C'est un Événement pour que les coopératives se décroissent, se mettent en réseau mais aussi pour qu'elles découvrent le potentiel d'appui dont elles peuvent bénéficier. Formation, appuis divers pour l'amélioration des produits (emballage pour les fruits et légumes). Faire connaître les coopératives et leurs produits (c'est l'aspect « foire »). Mais aussi se rencontre entre coopératives pour débattre, analyser, s'informer et informer, se relier.

#### **- Enfin l'axe Sud/Sud**

Cet axe est complété par dynamique Sud/Nord et Nord/Sud mais aussi Nord/Nord (des initiatives Sud/Sud qui remontent au Nord pour inspirer). La coopération Sud/Sud est de plus en plus portée au premier plan des stratégies. Nous n'avons pas pu analyser l'axe École du vivre ensemble.

## **2. 2. Questions et matières à réflexion pour approfondir**

### **Questionne-t-on assez les concepts ? Les met-on assez en « mouvement » avec les acteurs ? Les concepts comme sources et opportunités d'interpellation « décadante » ?**

Lorsqu'on aborde avec les acteurs locaux la question du Coaching Territorial, concept fondamental dans le dispositif du programme, il apparaît encore des zones d'ombres importantes. Elles sans doute normal car les acteurs n'ont pas à « maîtriser » toutes les subtilités de l'intervention. Mais le dispositif doit évoquer pour elles des choses concrètes, car en matière de concepts, il faut partir de l'idée que le concept est une réponse. Mais une réponse à quelle question au départ de la « fabrication du concept » ? Exemple, l'égalité de genre, la démocratie, la participation, autant de concepts qui se sont imposées comme une réponse à quelle préoccupation, impasse ou question ? Dans les faits, les

réponses sont données par des gens et des peuples ailleurs qui ont affrontés des situations où des questions se posaient et où ces concepts se sont avérés devenir des réponses prometteuses. Ces réponses sont sans doute bonnes pour celles et ceux-là qui sont ailleurs. Mais ici, par exemple dans la région de l'Oriental ? D'où l'intérêt de partir de la question et d'accompagner le processus qui aide les acteurs concernés à reconstruire une réponse propre, chargée de sens et d'histoire pour eux. Quelques pistes pour travailler avec les concepts :

- Remettre le concept au travail par les intelligences locales : eux disent que X c'est ça. Et nous, on pense quoi ? C'est quoi X pour nous qui vivons les situations ?
- Remettre les concepts et les conceptions en processus de questionnement
- Les concepts sont comme des valises : on doit les vider et les re-remplir régulièrement avec ce qui est pertinent pour soi : quel est le sens profond et la portée des concepts qu'on emprunte ?
- Promouvoir des « contre-concepts », des concepts qui incarnent des conceptions alternatives, non pas comme des nouvelles « vérités » qui devraient prendre la place de celles qui pré-existent mais comme points d'appui pour repenser les concepts qu'on valorise dans son action et sa réflexion. Les « contre-concepts » ont vocation à générer du « doute positif » sur les concepts dont ils prennent le contre-pied.

### **Le CT, les processus et le local**

Un certain nombre de communes ont bénéficié de CT. En règle générale, c'était surtout à l'occasion de stages organisés dans le cadre de la formation. La question qui se pose et qui ne semble pas clairement travaillée aujourd'hui au sein de EC et de ses partenaires est celle de savoir ce que déclenche les exercices de CT, à quels processus ils ont donné naissance et comment ces processus ont poursuivi leur chemin par eux-mêmes ? À quelle histoire locale les « moments CT » donnent-ils naissance ? Cette dimension n'est pas présente de manière manifeste dans la pensée des acteurs rencontrés. Le CT est plutôt conçu comme un événement ou comme une série d'événements, souvent en lien avec un produit tel qu'un plan local d'action au bénéfice d'une commune, d'associations ou d'autres institutions. Ainsi, les Ct rencontrés n'ont pas été très précis dans les suites concrètes de ce qu'ils ont fait.

Dans le même esprit, on peut se demander comment les approches et nouveautés introduites par les exercices de CT ont pris place dans les habitudes et dans les structures locales. La question se pose pour les communes lorsque, suite à des élections, de nouveaux élus remplacent les anciens. Plus précisément, il semble que le CT – sa rationalité, ses instruments, ses pratiques, son état d'esprit – ne s'installe pas facilement dans les structures locales. Sans doute est-il nécessaire d'envisager un travail spécifique à ce sujet : comment, en même temps qu'on réalise un exercice de CT, travailler – et cela dès le départ – à son inscription dans le « petit monde » local ? Comment faire qu'il poursuive sa pénétration dans les « pores » de la société locale ? Bref, comment inscrire les apprentissages du CT dans les rouages du fonctionnement des sociétés locales pour que ce ne reste pas un « événement » qui certes marque les esprits et jalonne la mémoire mais qui surtout doit contribuer à reconfigurer le fonctionnement local. C'est toute la question du changement et des processus de changement dans le sillage des interventions qui se posent ici. Une question qui reste encore en suspens.

## **3. Analyse de l'efficacité**

L'efficacité fait référence au niveau d'atteinte des résultats attendus. Lors de la préparation, plusieurs questions avaient été discutées et validées pour orienter l'analyse :

- Quels sont les dispositifs que le programme s'est donné pour apprécier l'efficacité de la mise en œuvre ? Notamment quels outils ?
- Quel est le degré de réalisation du programme/projet ?
- Qu'est ce qui était prévu ? Qu'est ce qui s'est réalisé ?
- Quels écarts ? Comment expliquer les écarts par rapport ce qui était initialement prévu ?
- Qu'est ce qui a favorisé l'avancée des objectifs ? Qu'est ce qui a freiné ?

- Dans le cas où il y aurait des écarts, dans quelle mesure ces écarts sont-ils préjudiciables ? Comment alors y remédier ? Quelles opportunités ? Quelles pistes soutenir pour la suite ?

Telles sont les principales questions qui ont été travaillées lors des entretiens, ateliers et visites en matière d'efficacité et à partir desquelles nous avons raisonné l'efficacité.

### 3.1. Les grandes tendances sur l'efficacité

De prime abord, disons que les activités menées pendant cette convention sont nombreuses. L'idée ici n'est pas d'en faire la liste exhaustive, car les rapports narratifs (2018, 2019, 2020, 2021 et 2022) de l'ONG les reprennent assez méthodiquement sur le volet Maroc. Ce qu'il faut aussi comprendre c'est que d'une part, il y a un programme liée exclusivement au Coaching Territorial, mais qu'il est utile de rappeler qu'Échos Communication s'inspirant de l'outil du Coaching Territorial travaille sur d'autres projets au Maroc. Les éléments de ces aspects seront repris dans la partie sur les effets et impacts. Ici, nous ambitionnons de poser une analyse globale sur la base des questions reprises au tout début de cette partie.

Si on relit le cadre logique et les résultats attendus<sup>4</sup>, on ne peut pas conclure facilement. Ni quantitativement, ni qualitativement. Ainsi si on se saisit de l'objectif spécifique n°1 (« *le renforcement de la démocratie participative améliore les conditions de vie (liées aux ODD) des bénéficiaires finaux au sein des communes participantes* »), les éléments manquent pour montrer qu'on s'est véritablement approché d'une telle perspective (au demeurant réellement ambitieuse). Aucun des trois indicateurs mis en avant-plan ne peuvent se vérifier de manière indiscutable même si tous correspondent, sans aucun doute, à une grande diversité d'activités et d'efforts déployés depuis 2018.

Si on examine le résultat 1.1, si on recense les activités menées, on remarque sans mal, en effet, que les autorités locales qui ont bénéficié des efforts et apports méthodologiques et pragmatiques d'EC, particulièrement à travers le CT, ont créé des espaces de concertation, mis en œuvre des processus de dialogue, animé des exercices de planification avec leurs populations, ... Mais ces autorités ont-elles pour autant été renforcées structurellement ? Pratiquent-elles pour autant durablement, systématiquement et rigoureusement de telles innovations ? Ou seulement lorsque les Ct sont intervenus ? Les prolongent-elles – et continuent-elles à les prolonger – par leurs propres initiatives et innovations ? Nos travaux de terrain, véritablement trop sommaire, ne permettent pas de répondre à une telle question. Au mieux, quelques indices invitent à l'envisager partiellement. Par contre, au vu des nombreuses activités soutenues, promues ou menées par EC ou avec son appui, nous pouvons affirmer qu'EC n'a pas ménagé les efforts pour y parvenir.

S'agissant du résultat 1.2, il est possible de vérifier que les bénéficiaires finaux visés dans les activités ont effectivement mis en place, ici et là, des solutions citoyennes à leurs propres défis de développement. Mais dans quelle proportion ? Avec quelle profondeur ? Avec quelle intensité d'appropriation ? Avec quels effets sur quoi et sur qui ? Au bénéfice de qui ? Aux dépens de qui ? Les moyens et les données disponibles dans la documentation manquent pour répondre à de telles questions qui restent donc pour l'essentiel ouvertes.

S'agissant du résultat 1.3., nous n'avons pas pu vérifier dans quelle mesure il a été atteint ou non. Toutefois, selon nous, au regard des situations que nous avons pu voir, ce résultat semble quelque peu disproportionné, non seulement au regard des moyens et des capacités mis en œuvre par EC mais également au regard du type d'activités menées. Nous ne sommes pas certains que l'amélioration des conditions de vie des populations pouvaient raisonnablement figurer parmi les résultats attendus du programme DGD, même modestement.

L'objectif spécifique n°2 est formulé dans les termes suivants : « *La pratique du Coaching Territorial est étendue aux régions demandeuses du territoire marocain, en veillant à ce que la démarche continue à s'inscrire dans les ODD* ». Comme on peut le lire en annexe 2, trois résultats ont été formulés à l'appui de ce second OS. On peut avancer – de manière générale – que cet OS a été relativement rencontré dans son ambition. Cette conclusion transversale appelle cependant quelques commentaires.

<sup>4</sup> Voir l'annexe n°2 qui reprend l'intitulé des objectifs spécifiques et des résultats qui leur correspondent

S'agissant du résultat 2.1, il existe bel et bien un centre de compétences qui développe les conditions techniques et organisationnelles nécessaires de l'extension du Coaching Territorial vers d'autres Régions : le Centre d'excellence du Coaching Territorial et le master en Coaching Territorial ouvert à l'Université Mohammed Premier permettent d'atteindre en terme quantitatif, mais surtout qualitatif ce résultat. La faculté étant encore trop jeune et le centre trop technique, il n'y a cependant pas encore assez de publication d'articles sur le Coaching Territorial par le Centre d'Excellence de l'Oriental (indicateur 1), ni un nombre important de personnes formées en coaching territorial par la Faculté du Coaching Territorial.

Pour ce qui est du résultat 2.2 : Les populations des Régions ont participé aux mécanismes participatifs de dialogues et de concertation mis en œuvre avec les outils du Coaching Territorial, soit lors de l'organisation d'Assises de Consultation Citoyennes par les Conseils Régionaux nouvellement intéressés, soit par l'intégration (oui/non) des conclusions et recommandations des Assises dans les Plans Régionaux de Développement établis par les Conseils Régionaux.

Enfin pour le résultat 2.3 : Les autorités communales, provinciales et régionales ont assez peu finalement implémenté les processus de démocratie participative avec les outils du coaching territorial.

Un certain nombre d'autres éléments relevant de l'efficacité, ont été souligné lors de nos travaux et visites à Oujda:

- Si un certain nombre de Ct ont été très motivés et mobilisés jusqu'au terme de leur formation, en y manifestant un profond intérêt, par contre, du moins au Maroc, il semble que peu en ont fait leur métier. EC ambitionnait de créer un véritable marché de l'expertise territoriale à l'appui des dynamiques collectives et citoyennes au sein des territoire. À l'examen, il apparaît que les collectivités locales ne feraient pas régulièrement recours aux Ct formés d'une part et, d'autre part, qu'elles n'ont pas elles-mêmes engagés de tels profils au sein et à l'appui de leurs services<sup>5</sup>.
- Si le CT s'internationalise et devient une référence incontournable, surtout à la faveur des efforts déployés par et avec le CGLU Afrique, par contre, au Maroc et, en particulier, dans la région de l'Oriental où il a été promu, le CT n'occupe pas la place qu'on s'attendrait à lui voir prendre : *les collectivités mobilisent peu les approches CT, elles ne font pas beaucoup appel aux Ct déjà qualifiés, elles n'engagent pas de compétences ayant un profil de Ct* ». Faute d'être connus et reconnus par les élus locaux ? Parce que les autorités seraient trop exclusivement concentrées sur les perspectives, initiatives et propositions économiques ?<sup>6</sup> Ceci dit, bien que nous n'ayons pas analysé de manière approfondis tous les Coachs Territoriaux formés, et ils sont nombreux (environ 80% de coachs marocains et 100% de coachs venus d'autres pays sont cadres dans les collectivités territoriales et autres institutions comme on peut le voir dans la liste reprenant le profil des 63 coachs territoriaux formés, et donc l'utilisation du CT dans ce cas se fait de/à l'intérieur même des structures...
- Au dire des personnes et structures rencontrées, les interventions de CT seraient surtout concentrées (et impactantes) sur des situations spécifiques (en général il s'agit de demandes ponctuelles et locales) mais peu de manière structurelle (au sens où elles seraient à la source de transformations dans les pratiques, circonstances, fonctionnements, mécanismes à l'origine des difficultés ou problèmes pour lesquels on ferait appel au CT).

Enfin, un certain nombre de résultats qui n'étaient pas explicitement attendus et annoncés se sont invités dans le cours du processus. C'est notamment le cas de la mise en place du consortium liant la Région de l'Oriental (RO), l'Agence de Développement de l'Oriental (ADO), l'université Mohamed Premier d'Oujda, le CGLUA et EC. L'annexe 5 en résume les principaux éléments.

<sup>5</sup> À ce niveau, des chiffres auraient sans doute été bienvenus pour pouvoir mieux étayer cette affirmation. Nous n'en avons pas obtenu.

<sup>6</sup> Comme nous l'ont fait remarqué plusieurs de nos interlocuteurs en insistant sur leurs besoins de compétences dans le domaine du développement économique local, domaine où, semble-t-il, le CT serait moins attrayant ou moins pertinent, du moins au regard de ces interlocuteurs.

S'agissant des résultats obtenus, on relèvera également d'autres points pertinents, car l'ADO figure parmi les acteurs parties prenantes de la convention de partenariat. Dans le plan quinquennal, il était prévu que l'Agence renforce ses capacités de trois manières voies pour les mettre explicitement au service des processus et activités de CT<sup>7</sup> :

- (i) son implication dans le Comité de Pilotage du programme : ceci lui donne un feed-back régulier sur les avancements, les apprentissages et les défis à relever, ainsi qu'une possibilité d'orienter le programme dans des directions que l'ONG juge plus judicieuses, en concertation avec les autres partenaires,
- (ii) un rôle d'ambassadeur du Coaching Territorial au Maroc et à l'étranger et
- (iii) La formation de plusieurs cadres : une cadre de l'ADO, une cadre du CRO, une cadre de CGLU Afrique, quatre Cadres au sein de la Commune d'Oujda et une cadre (Chef de Cabinet) au sein de la Ville de Rabat (Capitale du Royaume) font partie des coaches territoriaux formés. Ces collectivités et institutions renforcent ainsi leurs capacités avec les outils et les méthodes du Coaching Territorial. À l'issue de nos visites, nous avons constaté que, en effet, ces trois avaient été pleinement menées à leur terme.

*« Les points forts d'Échos Communication ?, le développement à l'internationale en Afrique, par exemple le Centre d'Excellence de Kaolack ; mais aussi le développement Sud/Sud est essentiel pour l'ADO, en vue de jumelage de régions. Oujda s'est jumelé avec Lille en France. EC a facilité le lien entre la commune d'Ouled Daoud (près de Nador) et la diaspora marocaine en Europe. « C'est une stratégie très intéressante, la diaspora fait le lien entre la Belgique et le Maroc. Mais c'est EC qui anime ce lien. Il faudrait relier les besoins d'ici et les moyens de la diaspora ». Autre point fort : EC pose les bonnes questions et aide à trouver les bonnes réponses. EC aide à faire le lien efficace entre les autorités et les acteurs à tous les niveaux ».*

*«La VA d'Échos Communication c'est le réseautage, capacité de mettre ensemble des acteurs ayant des potentiels complémentaires, capacité de faire adhérer à un même plan des acteurs différents. C'est aussi l'expertise, car EC est capable de trouver l'expertise là où elle est quand on en a besoin »*

### 3.2. Questions et matières à réflexion sur l'efficacité

Parmi les points d'attention sur lesquels les promoteurs du Plan quinquennal attirent particulièrement l'attention, la démocratie participative d'une part et, d'autre part, l'action et l'initiative citoyenne occupent une place de choix. L'objectif spécifique n°1 est d'ailleurs entièrement dédiée au développement de la démocratie participative dans les communes de l'Oriental. Sans surprise car, en définitive, la démocratie participative détermine l'horizon de sens du CT. A la page 28, les indicateurs proposés dans le cadre logique sont commentés, notamment en lien avec les conclusions de l'évaluation externe de 2015. Ils s'appuient en grande partie sur les résultats encourageants et inspirants qui avaient déjà été obtenus entre 2014 et 2016 (assises citoyennes, exercices de planification conjointe entre autorités et citoyens, les cadres et dynamiques de dialogue comme source de créativité dans la gouvernance, co-construction de projets, mise en lien d'acteurs qui ne se connaissaient pas et dès lors création de complicités et synergies tant stratégiques qu'opérationnelles, confirmation de la valeur ajoutée de la posture, des dispositifs et des instruments mis en œuvre par les Ct,...). Au terme de cinq nouvelles années d'efforts, s'agissant d'efficacité, plusieurs questions méritent cependant d'être avancées, au moins au titre de matières à réflexion :

- Dans quelle mesure le processus commencé avec enthousiasme dans une douzaine de communes s'est-il poursuivi ? Non seulement dans les communes en question (approfondissement) mais dans de nouvelles communes (extension, effet tache d'huile) ? Jusqu'où s'est-il étendu ? Il ne nous a pas, hélas, été permis de le constater nous-mêmes faute d'investigations dans les communes. Toutefois, lors des entretiens, il est apparu que, si nous avons bien compris, en règle générale, sauf à l'occasion des stages des personnes en formation de CT, ou d'autres interventions ponctuelles, il n'y a pas eu de travail systématique ni de plan stratégique spécifiquement élaboré et mis en œuvre pour poursuivre le processus engagé dans certaines communes de provinces de l'Oriental. Si, en diverses occasions, des initiatives ont été

<sup>7</sup> Plan DGD 2017-2021, section "Maroc", page 36

prises dans plusieurs communes, elles répondaient surtout à des circonstances ou à des demandes particulières. D'après les personnes rencontrées, ni l'ADO, ni le CRO n'ont mené de leur plein gré une action pour étendre et approfondir la démocratie participative dans la région dans le sillage direct des travaux déjà entamés<sup>8</sup>.

- Les concepts mêmes de démocratie ont-ils été suffisamment « repris » par la réflexion propre des acteurs ? S'agit-il simplement de mettre en œuvre des instruments et des dispositifs de communication qui organisent plus horizontalement l'interaction des acteurs pour qu'on aboutisse *de facto* sur les rivages de la démocratie participative ? Les échanges que nous avons eus lors de nos rencontres à Oujda laissent penser que les acteurs ne partagent pas forcément la même perspective de ce que devrait signifier et instruire la démocratie au-delà du sens commun. Ils suggèrent qu'il n'y a pas eu de véritable réflexion ni sur l'origine des situations qui apparemment rendent les dispositifs de démocratie participative si nécessaires et prometteurs, ni sur ce qu'ils impliquent fondamentalement. En somme, dans l'Oriental, la démocratie serait la réponse à quelle question que se poseraient les populations de cette région ? Ou, pour le dire plus directement, à quelle maladie la démocratie serait-elle le remède ? Et en quoi la promesse démocratique serait-elle particulièrement pertinente dans l'Oriental ?
- La participation a-t-elle été suffisamment investiguée ? Dispose-t-on des concepts, outils, approches qui permettent de mesurer finement ses progrès ? Plus fondamentalement, comment fonctionnent les dispositifs de décision et de formation des opinions dans les communes de l'Oriental ? En quoi les dispositifs de participation s'imposent-ils comme un progrès ? Pour qui ? Mais aussi aux dépens de qui ? Quelle sorte de participation et pourquoi cette sorte-là ? Car les approches de CT mettent la priorité sur les exercices participatifs publics – de masse pourrait-on dire – c'est-à-dire ceux qui se déroulent dans les assemblées populaires. Certes, *a priori* on peut penser qu'ils sont appropriés. Mais *a posteriori*, après réflexion et expérimentation, qu'en est-il ? Et pourquoi ? Une fois de plus, nos entretiens ne permettent pas de conclure sur des questions aussi précises. Par contre, ils mettent en lumière que de telles questions sont actuellement marginales sinon absentes.
- En définitive, de manière plus générale, sur quelle analyse explicite et fouillée du fonctionnement politique des sociétés de l'Oriental reposent tous les efforts soutenus par le CT ? Quelle analyse descriptive mais surtout compréhensive, permettent de conclure que la, démocratie participative et une citoyenneté expressive serait la voie la meilleure à suivre dans l'Oriental ? Par exemple, pourquoi la scène politique locale n'est-elle pas déjà participative ? Après tout, qui sait, peut-être les acteurs ont-ils de bonnes raisons – les leurs – de ne pas faire de la participation ? Pas de la manière proposée par le CT, pas de la manière attendue par les institutions (mais peut-être d'une autre manière endogène qui serait restée en arrière-plan des efforts) ? En fin de compte, pour le dire plus brutalement, dans quelle mesure l'engouement pour les exercices de démocratie participative ne répondent-ils pas à des effets de mode dans les arcanes de l'aide internationale ?
- Enfin, une dernière question subsiste : en supposant raisonnablement que ces innovations soient réellement porteuses de promesses transformatrices, en quoi ont-elles initié et en quoi nourrissent-elles des processus de créativité politique qui continuent à défricher leur chemin ? Autrement dit, en quoi les acteurs poursuivent-ils l'histoire de ces initiatives et de ces nouveautés *à leur manière*, avec leur *propre* intelligence et imagination politique ? En quoi leur *propre* créativité a-t-elle été soutenue par les apports exogènes introduits par le CT ? Cette dernière question est importante car c'est là que réside peut-être ultimement la valeur ajoutée du CT : ne pas apporter des réponses *exogènes* mais relancer des processus créatifs *endogènes*. N'est-ce pas d'ailleurs ce que souligne assez explicitement le résultat 1.2 du plan quinquennal DGD pour la période 2017-2021 ?<sup>9</sup>

Nous n'avons pas de réponse à ces questions mais, au terme de nos travaux, quelques sommaires puissent-ils être, il nous semble que de telles questions mériteraient d'être travaillées avec autant de soin que les efforts déployés pour développer le CT. Elles devraient sans doute figurer au menu des

<sup>8</sup> Par contre, d'autres initiatives ont été prises ailleurs au Maroc et à l'international, en Côte d'Ivoire, au Niger, au Burkina Faso et au Mali.

<sup>9</sup> Le résultat 1.2 tel que formulé dans le cadre logique : « *La population, avec un accent sur les bénéficiaires finaux visés, a mis en place des solutions citoyennes à ses propres défis de développement* »



travaux de CT. Le sens et la pertinence du CT en dépendent directement : il n'a pas vocation à répandre des outils, démarches, dispositifs, procédés, postures supposées universellement valables mais mettre au travail – le cas échéant à « dégivrer » – l'intelligence collective singulière, propre à chaque communauté ou collectivité.

Cette dernière remarque permet de soulever une dernière question : comment développer le « volume » –, ampleur, profondeur, finesse – de la réflexion qui se trouve en embuscade dans le sillage de la riche multitude d'actions et initiatives ? Comment faire en sorte qu'une telle réflexion, celle qui est logée dans les institutions autant que celle qui est située dans les associations et la société civile en général, apparaissent, elles aussi comme un domaine où des progrès sont à attendre, au même titre que des réalisations concrètes ?

## 4. Analyse de l'efficience

Les principales questions retenues lors de la préparation sont les suivantes : dans quelle mesure les ressources nécessaires à la mise en œuvre des interventions étaient-elles disponibles, tant du côté d'Échos Communication ainsi que du côté des partenaires ? Quels mécanismes en place ont-ils permis d'en optimiser l'utilisation ? Qu'est ce qui, le cas échéant, a manqué pour atteindre un bon niveau d'efficience ?

Lors de l'analyse, l'accent a été plus particulièrement mis sur deux ressources : les finances et les ressources humaines.

### 4.1. Les grandes tendances sur l'efficience

#### **La stratégie du travail dans et avec les institutions**

Une des clefs de l'efficacité EC est le fait de travailler dans et avec des institutions. C'est un milieu difficile pour faire changer les choses de dehors mais par contre une fois qu'on est dedans on a accès à des leviers et parfois même aux « manettes ». La position de EC au Maroc est singulière car dans son cas, en pratique, les institutions sont les premières cibles et les premiers bénéficiaires du travail de EC. L'hypothèse implicite, originale et ambitieuse, est que en développant et surtout en inspirant (orientant ?) le pouvoir d'agir de ces institutions, EC se donne la possibilité de déclencher des processus de changement qui, par ricochet, aboutissent à améliorer les conditions de vie des populations en influençant dans ce sens les initiatives, programmes, projets, dispositions, instruments que ces institutions mettent en œuvre dans le cours normal de leur fonctionnement. Contrairement à d'autres ONG qui travaillent à la base, EC travaille avec les institutions qui ont un impact sur cette base populaire. En somme, la perspective d'EC est de changer le fonctionnement et le travail des institutions, d'exercer une influence sur leur vision et leur mission pour qu'elles prennent les décisions et les mesures les plus favorables au développement local et à l'amélioration des conditions de vie des populations. EC y parvient, avec de la patience et au fil des années, en procédant de plusieurs manières : (i) en introduisant des concepts et dès lors des conceptions différentes, susceptibles d'enrichir le référentiel stratégique et normatif des institutions, (ii) en y promouvant des pratiques et des modalités ou cadres de travail différents, susceptibles de remettre en mouvement les routines pragmatiques, (iii) en instaurant des relations avec des catégories d'acteurs nouveaux, (iv) en établissant des conventions qui, sous certains aspects, consolident les innovations introduites aux trois niveaux mentionnés.

*« EC est partout. Il met RH – et expertises – à disposition du CGLU Afrique, il aide à rechercher des partenaires, à créer des liens entre partenaires potentiels ; il joue un rôle clef dans le renforcement des relations Sud/Sud. EC offre un appui important pour la formation, notamment en créant des liens entre les acteurs, EC est un créateur de liens et de synergies. Son talent ? Partir des acteurs et de leurs besoins. Un exemple est la convergence des visions du nouveau plan DGD EC et celle du CRO pour la même période 2022-2026 : « la complémentarité est forte entre les deux acteurs, au-delà de tout rapport financier ».*

#### **Le recours aux coachs**

Les échanges avec les coachs formés et qualifiés suggèrent que leurs talents ne sont pas utilisés au maximum du potentiel qu'ils constituent. Il faut cependant distinguer selon les promotions. La

première promotion accueillait une grande majorité de fonctionnaires en place dans un service soit à Oujda, soit dans l'une des provinces. Pour cette promotion, l'idée était de créer un marché – et donc une demande pour l'expertise CT – et ainsi de permettre à des personnes formées d'en faire un métier, soit complémentaire, soit à temps plein. En pratique, il semble que peu de Ct formés dans cette première promotion ne soient appelés à intervenir. Il semble en outre qu'ils ne sont pas forcément à l'aise pour mettre en œuvre les principes et démarches de CT dans leur propre institution. Les autres promotions (2019 et après) ont été ouvertes à l'internationale et l'idée était, semble-t-il, d'attirer plutôt des personnes qui occupent un certain niveau dans la hiérarchie des administrations ou institutions et, par ce biais, de faire rentrer le CT et sa rationalité, dans les logiques de travail. Y parviennent-ils ? Dans quelle mesure ? Relativement à quels critères d'analyse et de suivi ? Dans tous les cas, les acteurs rencontrés soulignent l'importance de faire reconnaître formellement la compétence de coach territorial, ce qui passe par la reconnaissance formelle d'un référentiel de compétences et par une certification tout aussi formelle, soit un certificat, soit un diplôme.

### **Une grande capacité à rechercher des collaborations, des cofinancements et une gestion rationnelle et parcimonieuse des dépenses**

L'efficacité s'apprécie aussi par la capacité à mobiliser des acteurs qu'ils soient locaux ou pas, afin que le travail soit solide par les apports diversifiés qui le nourrissent. Au regard de la convention-cadre, il s'agit en effet d'un partenariat multipartite plutôt qu'un programme d'Échos Communication auquel les autres partenaires se sont ralliés. De plus, ces partenaires interviennent certes par la mise à disposition pour le projet de personnels, de locaux, mais aussi participent au cofinancement de ce dernier. Pour la tranche 2018-2020 par exemple, voici un exemplaire de la participation financière de chacun des partenaires à la convention cadre :



Contribution des partenaires (en euros)	2018	2019	2020
Région de l'Oriental	300 000 €	300 000 €	300 000 €
Agence de l'Oriental	300 000 €	300 000 €	300 000 €
Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique	100 000 €	100 000 €	100 000 €
Université Mohammed Premier d'Oujda	50 000 €	50 000 €	50 000 €
Echos Communication	150 000 €	150 000 €	150 000 €

De plus, les fonds ont toujours été libérés dans les délais et temps impartis. Et une analyse rapide des tableaux de dépenses activité par activité ne montre aucune anomalie. Comme on l'a vu dans le rubrique efficacité, les activités se sont déroulées comme prévu, avec même en prime quelques issues positives inattendues. On peut donc dire qu'au niveau financier, la mobilisation des ressources, des partenariats et leur utilisation est très satisfaisante.

## **4.2. Questions et matières à réflexion sur l'efficacité**

La question principale qui nous vient ici concerne les démarches de suivi analytique du changement. À l'issue des rencontres, nous restons frappés par un constat : les acteurs ont une mémoire souvent fine de ce qu'ils ont vécu à l'occasion de situation où le CT est mis en œuvre. Ils en gardent une trace vivante. Les situations de CT marquent les esprits, sans aucun doute. Cela étant souligné, il apparaît cependant que, du moins au Maroc qu'il n'y a pas de dispositif, même sommaire, pour détecter, enregistrer, valoriser et suivre (traquer la piste) rigoureusement des effets et processus générés à la suite d'interventions de CT. C'est toute la question du suivi des effets et du changement qui se pose ici. En réalité, s'il y a bien une théorie du changement, au demeurant relativement développée et susceptible d'orienter les efforts et les choix, les moyens pour la vérifier, pour la mettre au défi des réalités vécues, pour la faire évoluer manquent. À notre connaissance, sous réserve de vérification, il n'existe pas de cadre de suivi des changements et des évolutions, ni au niveau du consortium (avec ces cinq membres), ni au niveau des membres du consortium pris individuellement. S'agissant de suivi, il existe au mieux un suivi des activités (dans une optique de vérifier si elles ont été bien exécutées conformément à ce qui avait été budgétisé). En ce qui concerne les activités, il serait intéressant qu'une démarche soit mise en place pour savoir, non pas seulement si elles ont été faites avec succès mais ce qu'elles ont généré à leur suite autour d'elles : quelles « nouveautés » – ou quelles impasses – leur mise en œuvre a révélées ? Quelles nouvelles pratiques, conceptions, arrangements, montages, actions, ... sont apparues à leur suite ? Quelles anciennes pratiques, conceptions, arrangements, montages, actions, ... ont été confirmées, questionnées ou remises au travail. Bref, qu'est-ce que les activités ont produit « après coup », quelles qu'elles soient ? Chez les

acteurs ? Dans les institutions ? Dans les situations ? Le « après » – quand la poussière est retombée – est une perspective en attente de développement. Ce « après » est particulièrement sensible si on prend à cœur l'idée de valoriser les potentiels de changement. Il faut alors se donner les moyens de les identifier.

De manière plus générale, il semble que la dimension « changement » ne soit pas pleinement investie, ni en matière de CT (les coachs n'ont pas reçu de formation approfondie à ce niveau, même chacune, chacun peut avoir des idées stimulantes à ce sujet), ni dans le fonctionnement du partenariat. Cela désigne-t-il une aire où des avancées pourraient être engagées ?

## 5. Analyse des effets & impacts

Le programme a duré 5 années, ce qui représente une période suffisamment longue pour générer des effets de transformation à hauteur des acteurs impliqués et des sociétés locales concernées. La question clef qui se pose à ce niveau a été formulée comme suit : qu'est-ce qui a changé – ou est en train de changer – au niveau des individus, des pratiques, des institutions, de la société locale ? Le cas échéant, quelles pistes ou mesures de remédiations ont-elles été prises par rapport à ce qui posait problème ? L'évaluateur s'est aussi intéressé au potentiel de changement créé dans le sillage des initiatives et activités soutenues ou engagées par le programme au Sénégal. En effet, à défaut de généré des transformations importantes, on se demande plutôt dans quelle mesure les efforts faits ont permis de construire des situations qui pourront « mûrir » et ainsi générer des changements significatifs à l'avenir ?

Avant d'en venir à cette analyse, nous prenons soin de rappeler la théorie du changement (ToC) qui est à la base du travail d'EC au Maroc et qui lui sert de référence.

### 5.1. Analyse de la ToC 2011-2021

Dans le document de base 2017-2021, EC et ses partenaires promeuvent « *une gouvernance locale, diversifiée et représentative au sein des collectivités locales africaines dans l'exercice optimal de leurs prérogatives au bénéfice du développement local* »<sup>10</sup> dont le but ultime serait « *d'améliorer les conditions de vie des populations qui habitent le territoire* » (p. 10). Les promoteurs du Plan 2017-2021 soulignent que ce serait « *la difficulté de dialogue et de mise en synergie des acteurs qui freine l'enclenchement de la dynamique du développement, même si le territoire recèle d'importantes ressources et des forces vives mobilisables* » (p. 10). A l'appui de cette perspective, EC propose une définition du territoire relativement familière au Maroc : le territoire serait un « *agencement de ressources matérielles et symboliques capables de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu ou ce collectif sur sa propre identité* ». Entendu de cette manière, EC précise que « *le territoire est donc un espace auquel l'homme a donné un sens* » (p. 10). L'approche CT s'inscrit directement dans le sillage de ces définitions : « *cette approche est issue de l'analyse du tissu local et la cartographie des acteurs et de leurs relations, fruit d'un travail d'expérience de terrain et de recherche/action* » (p. 10).

De cette analyse, découle l'hypothèse forte de changement qui charpente tous les efforts de EC au Maroc. Elle est exprimée dans les termes suivants (en page 10 du plan quinquennal) :

**1) Si les élus locaux, seconds par leur administration,**

améliorent le dialogue avec le Citoyen après les élections et durant tout le mandat, s'ils améliorent leur neutralité (juge & partie et/ou conflits d'intérêts) dans les plans d'actions/réalisations locales, s'ils assument leurs responsabilités dans les synergies avec la population ou ses représentants, et s'ils accueillent avec bienveillance l'évaluation de leurs politiques locales par les citoyens,

**2) Si le Citoyen, appuyé par la Société Civile, professionnalise sa représentativité**

au sein des Collectivités Locale et remplit ses droits et devoirs dans son territoire de vie (participe à la vie démocratique et politique de son territoire), s'il passe d'un comportement de « sujet » à un comportement d'acteur » et donc de citoyen,

**3) Si les deux types d'acteurs sont renforcés**

avec des outils pratiques dans ces domaines,

<sup>10</sup> Plan Quinquennal 2017-2021, page 10

**4) Alors, le développement économique local, synonyme d'amélioration des conditions de vie liées aux ODD, sera plus performant sur les territoires parce qu'il s'appuie sur plus de démocratie participative.**

En gros, elle avance l'idée que si la démocratie participative se développe, et notamment si le dialogue entre élus et citoyens est structuré et efficace, alors les conditions pour déclencher du développement économique devraient être suffisamment réunies pour déployer des effets bénéfiques. C'est une hypothèse très ambitieuse qui envisage que, en quelque sorte, que le développement économique découlerait naturellement d'un développement politique.

Nous avons mis cette hypothèse en discussion lors de nos entretiens. Il apparaît que si cette hypothèse est relativement connue des institutions et personnes rencontrées, elle ne paraît cependant pas avoir fait l'objet de beaucoup de débats ni de réflexions. Comme si elle s'imposait d'elle-même. Est-ce pour cela qu'en pratique, elle n'a pas fait non plus l'objet de travaux élaborés ?

Sans rentrer dans les détails, d'après nos travaux, il ressort que, si la réflexion dans le domaine de la démocratie participative n'a jamais manqué de mobiliser les acteurs et de faire l'objet de nombreux efforts de communication, par contre la réflexion en matière d'économie est restée sommaire et en marge des grands échanges, sinon régulièrement absente. Le plus souvent, la question économique se résume, d'une part, à créer de l'emploi et à développer l'employabilité des jeunes (et des femmes) en quête d'emploi et, d'autre part, à aider des initiatives micro-économiques à prendre place dans l'espace économique régional et au-delà. Les autorités parlent souvent d'attirer des investisseurs et de soutenir des start-ups, notamment dans le secteur de l'informatique. Nos échanges n'ont pas permis d'établir sur quelles analyses et quelles conceptions de l'économie régionale repose cette conception. Pourquoi la région d'Oujda devrait-elle être perçue comme un bassin d'emplois ? De quels emplois ? Localisés où ? Organisés dans le cadre de quelle sorte d'économie ? Orientée par quelles tendances et dans quelle direction ? Autant de questions qui semblent rester sans réponse approfondies et qui, en outre, ne mobilisent pas régulièrement la réflexion des acteurs.

De manière plus fondamentale, il semble que ce soit la conception même de l'économie qui mériterait d'être interrogée. En effet, toute économie repose sur trois piliers : *produire* des utilités et de la richesse<sup>11</sup>, *accumuler* ces utilités et cette *richesse* et les *redistribuer*. De là découlent trois questions : (i) quelle richesse et quelles utilités sont *produites*, où, par qui, au bénéfice de qui, aux dépens de qui, avec quels effets sur qui et sur quoi, quelles externalités notamment, décidées par qui, dans quel cadre,... ? ; (ii) comment ces richesses et utilités sont-elles *accumulées*, sous quelles formes, où, par qui, au bénéfice de qui, aux dépens de qui, avec quels effets sur qui et sur quoi, à quels coûts supportés par qui,... et (iii) comment ces richesses et utilités sont-elles *redistribuées*, où, par qui, au bénéfice de qui, aux dépens de qui, avec quels effets sur qui et sur quoi, dans quelle logique ? De telles questions sont très nécessaires à investiguer là où il est question de pauvreté et de quête de moyens d'existence ou de subsistance, et particulièrement là les questions et défis économiques semblent se limiter à générer des emplois. Or, ce n'est seulement que lorsqu'on a des réponses à de telles questions qu'il devient possible d'établir un lien avec la démocratie participative (comme il est supposé dans la ToC). Et que notamment on peut proposer aux citoyens et autorités politiques de faire des choix en connaissance de cause. C'est-à-dire de faire de choix éclairés et fondés au terme d'analyses, de débats et de dialogues collectifs. On le voit, sans rentrer dans les détails, il manque un « pont » pour articuler les efforts du CT dans ces deux domaines, d'une part la démocratie participative et, d'autre part l'économie dans toute la complexité de ses trois dimensions structurelles (produire, accumuler, redistribuer).

Si nous abordons ces éléments ici, c'est qu'ils révèlent que l'économie reste actuellement un angle mort du dans les efforts pour développer le CT au Maroc. Autrement dit, si on relit l'hypothèse forte qui loge au cœur de la ToC, seuls les trois prédicats (les trois « si ») sont pris explicitement en considération, mais pas leur conséquence (le « alors »). De là, on peut porter à l'avant-plan deux possibilités d'approfondissement des efforts soutenus par EC : (i) d'une part approfondir la réflexion économique et l'action de développement économique qui en résulterait et (ii), d'autre part, élaborer le lien entre les débats citoyens et la formulation de politiques et stratégies économiques susceptibles de répondre aux défis. Autrement dit, la participation citoyenne – les débats et dialogues avec les autorités – devrait dans un premier temps prendre pour objet et cible l'analyse et la compréhension

<sup>11</sup> Nous ne pouvons pas développer ici tout ce que convoque la distinction entre « utilités » et « richesse » en matière d'économie, ni pourquoi nous parlons de richesse au singulier.

partagée de l'économie du territoire (dans la ligne des trois questions génériques soulevées ci-dessus) et, dans un second temps, s'attacher à en déduire des stratégies et politiques qui en découlent directement, étant entendu que chaque territoire pourra aboutir à des conclusions et des perspectives originales, en lien avec la spécificité du territoire. Dans ce cas, les efforts visent explicitement à déterminer des objectifs partagés « démocratiquement » et à mobiliser à la fois la créativité et l'engagement de toutes les familles d'acteurs.

## 5.2. Les grandes tendances sur les effets et impacts

Ci-dessous, nous pointons du doigt quelques tendances en matières d'effet ou de transformations qui semblent se dessiner dans le sillage des travaux menés ou soutenus par EC et ses partenaires au Maroc.

### 5.1.2. Effets sur les situations et les potentialités

Les activités de CT n'ont pas manqué de déclencher des changements dans les territoires qui ont bénéficié de l'intervention des Ct. Plusieurs effets ont été cités régulièrement :

- Le dialogue entre des familles d'acteurs qui n'avaient pas l'habitude de se concerter ou de collaborer ;
- Le désir de « sortir des sentiers battus » et d'innover (nouveaux dispositifs ou instruments pour se mettre en relation, pour communiquer, pour créer des collaborations ou des mises en commun de moyens d'action, ...

Toutefois, en dépit de ces effets, il a été souligné plusieurs fois par les acteurs rencontrés que pour que le CT aboutisse à des transformations durables (mentalités et comportements), l'action de CT doit durer, c'est-à-dire s'inscrire dans la durée en ayant en tête que les changements mettent du temps avant de devenir structurels et par conséquent en déployant des stratégies qui s'étalent dans le temps. D'autres interlocuteurs ont affirmé que selon eux, du moins dans la situation actuelle, les interventions de CT seraient surtout pertinentes pour débloquer des situations dans des lieux, chez des groupes ou dans des structures particulières plutôt qu'à l'échelle des territoires. L'échelle territoriale ne serait pas facilement atteinte.

Forts de ces constats, il faut cependant insister sur un point : EC n'a jamais annoncé que ses interventions auraient pour effets premiers de transformer la vie dans les territoires mais qu'elles offriraient des moyens et des approches aux acteurs qui recherchent de tels effets. EC a une fonction de capacitation des acteurs mais elle ne réalise pas elle-même des transformations, et certainement pas à la place des acteurs concernés.

### 5.1.3. Effets sur les (animateurs et animatrices) coachs territoriaux (Ct)

Le Ct, ceux que nous avons directement rencontrés mais également ceux et celles dont on nous a parlé figurent parmi les personnes chez qui les effets ont été les plus remarquables. On peut affirmer sans prendre trop de risques qu'il y a eu un « avant » et un « après ». Nous avons été surpris par la fierté

qu'ils et elles manifestaient à se déclarer « *nous sommes des Ct !* ». Une telle fierté ne relève pas du hasard et peut être perçue comme un effet important à porter à l'actif des efforts d'EC.

Les effets ont été particulièrement nets à deux niveaux, (i) le sens du travail et plus profondément le sens de la vie et (ii) l'orientation professionnelle. Les apprentissages directement utiles et directement traduits en posture, pratiques et attitudes nouvelles ont été nombreux. On citera par exemple le cas de ce Ct qui, à la faveur de sa formation réalise pleinement ce que signifie réellement la démocratie et la dimension citoyenne.

Les formations et stages en particulier ont généré chez les CT en formation une profonde envie de jouer un rôle d'acteur de développement ou de changement dans leur région. Parmi les postures qui ont le plus manifestement changé, on citera celles-ci qui ont été régulièrement mentionnées : (i) la catalyse des potentialités « *Les Ct sont comme des sages femmes, ils aident les acteurs à accoucher les forces et le pouvoir d'agir qu'ils ont en eux ou en elles* » (dans les termes d'un Ct rencontré à

Oujda). « *Le Ct n'est pas expert d'un thème ou d'un savoir-faire, mais il fait que les gens eux-mêmes se découvrent experts du problème qu'ils ont à régler, c'est même ça le travail de coaching* » (selon les propos d'une Ct).

#### **5.1.4. Effets sur les autres programmes d'Échos Communication au Maroc**

Il n'est pas sans intérêt dans l'appréciation des effets et impacts de cette intervention, de voir de quelles manières il a contribué à nourrir d'autres interventions/projets/programmes. Car, bien qu'étant hors cadre DGD, les autres projets d'Échos Communication au Maroc utilisent beaucoup l'outil Coaching Territorial. Il permet en effet de mettre en lien les ODD (ici les ODD 11, 16 et 17) avec l'approche Coaching Territorial d'une part, mais surtout, de créer un lien étroit entre acteurs du territoire (associatifs, intentionnels, individus, autorités locales), et enfin de travailler sur des thématiques concrètes : migration, ESS, travailleurs domestiques...

### **5.3. Questions et matières à réflexion sur les effets et impacts**

Dans les efforts mais plus fondamentalement dans les approches de CT, l'accent est-il suffisamment mis sur l'analyse des dysfonctionnements, c'est-à-dire sur comment les dysfonctionnements fonctionnent durablement et efficacement dans les sociétés et les structures locales ? Autrement dit, s'interroge-t-on assez sur comment ça ne marche pas là où il y a des difficultés ?

Tout au long des échanges, trois obstacles au changement ont été soulignés à plusieurs reprises : (i) les préjugés, (ii) des croyances qui stérilisent les initiatives et limitent la capacité à imaginer de l'autrement et de l'autre, (iii) la faible conscience citoyenne, le sentiment d'appartenir solidairement à une communauté de destin. Dans quelle mesure les efforts de CT et plus largement l'action de EC contribuent à s'attaquer à de tels obstacles ?

Dans le sillage des discussions sur l'ESS comme option du CRO, le développement économique via l'ESS est un choix stratégique important. L'option d'appuyer le développement des coopératives – et surtout la rationalité coopérative – est une perspective réellement stimulante. Toutefois, il reste une question décisive : développer l'ESS pour agir sur le système économique dominant, pour « le plier » et le forcer à changer ? Ou bien s'agit-il de créer de l'emploi et ainsi de créer des niches d'ESS ? Et donc alors contribuer à rendre supportable l'économie dominante en prenant en charge ses dysfonctionnements et ses conséquences mais sans l'affecter, ni dans sa rationalité, ni dans son fonctionnement ? Comment faire de l'ESS l'instrument d'une véritable construction alternative ? Comment, en multipliant et soutenant les entreprises et dynamiques coopératives, on contribue à transformer l'économie marchande, de l'extérieur mais aussi de l'intérieur ? Et quoi exactement dans cette économie ? À quel niveau ? Ne risque-t-on pas de cantonner les pauvres et les éclopés de l'économie marchande dans un secteur « bantoustan » en laissant l'économie dominante faire ses ravages ? Ici on voit poindre le besoin d'avoir une véritable analyse et réflexion économique, ce qui oblige d'aller au-delà des montages. Et il faut monter au créneau pour déboulonner les concepts morbides de l'économie dominante. Par exemple, sortir du lexique de la création d'emplois, du lexique de la rentabilité, etc.

Finalement, on se demande si le CT est une approche structurelle ou conjoncturelle ? Certes les exercices de CT « bousculent » les habitudes, inspirent. Mais, là où ils sont exécutés, comment rentrent-ils dans les structures ? Il est beaucoup question de changer des comportements, du moins du point de vue des coachs rencontrés. Dans quelle mesure y parvient-on ? « Lors des activités de CT, on parle beaucoup mais ces paroles ne sont pas traduites en comportements nouveaux et durables » selon un coach de la première promotion. Serait-ce un angle mort du travail ? Ces mêmes coachs ont mis en question l'action à l'échelle du territoire : « On agit sur des situations à l'intérieur du territoire, mais a-t-on pour autant agi sur le territoire lui-même ? » se demande un coach. En creusant cette problématique, on peut se demander si, en certaines circonstances, le CT n'a pas servi à « emballer » les problèmes, sinon à « habiller les mauvais fonctionnements » (selon certains coachs). « Est-ce que l'écosystème a vraiment changé ? On n'a pas les outils pour le vérifier ». Les coachs poussés à la réflexion ont mis en évidence les deux étapes nécessaires à toute intervention de CT : (1) dans un premier temps, on agit sur une situation ou un défi précis, jusqu'à obtenir des

résultats satisfaisants et (2) ensuite, sinon même pendant qu'on règle le problème ou la situation, on vise des transformations plus structurelles, plus fondamentales. Les coachs rencontrés ont mis en évidence trois lignes d'action que leur a inspiré le travail avec EC : agir sur les préjugés, agir sur les croyances qui handicapent l'initiative, agir sur la perception des citoyens. Ils ont insisté pour dire qu'un tel travail doit se faire dans la durée et avec de la patience : « un événement one shot peut déclencher une dynamique mais ne peut pas affronter de telles lignes d'action ».

## 6. Analyse de la durabilité

La durabilité constitue souvent un défi majeur. On se demande si tous les efforts engagés vont créer une dynamique qui pourra se prolonger à l'issue du programme. Un certain nombre de questions avaient été identifiées dans ce sens lors de la préparation :

- Dans quelle mesure les partenaires et les publics cibles sont capables de maintenir et continuer à cultiver les acquis de l'intervention sans un nouvel appui du programme ?
- Y-a-t-il eu des signes de réplication ou d'effets multiplicateurs ?
- Quelles sont les mécanismes mis en place favorisent la durabilité ?
- Qu'est-ce qu'Échos Communication doit faire pour garantir cette durabilité ? Où est ce que les partenaires peuvent s'engager ?

En évoquant la durabilité, nous avons envisagé la perspective d'une manière dynamique en envisageant que la durabilité ne signifie pas que les initiatives vont perdurer à l'identique mais qu'elles puissent évoluer en fonction et à la faveur des situations rencontrées. C'est pourquoi, plutôt que de durabilité, nous préférons parler d'évolutivité.

### 6.1. Les grandes tendances sur la durabilité

La capacité de maintenir les acquis de l'intervention n'est pas remise en cause. Au contraire, de nombreux éléments montrent que le dispositif, mais surtout les produits (changements, initiatives, résultats) de l'intervention vont durer.

- On peut citer le fait que la démarche se démultiplie et se « reproduit » dans de nombreux autres territoires à la fois au Maroc, mais aussi en Afrique (Sénégal, Burkina Faso, Cameroun, Benin...).
- On peut citer les institutions mises sur pied dans le cadre de cette intervention et qui sont portées à durer, comme le Centre d'Excellence du Coaching Territorial ; Depuis plusieurs mois, une loi serait sur le point d'être publiée au journal officiel pour reconnaître officiellement et formellement à la fois le diplôme mais aussi le référentiel de compétences de telle sorte que le recrutement, notamment au niveau des services publics, puisse se faire sur cette base et ainsi donner une meilleure visibilité et une meilleure garantie d'avenir aux poste de Ct. Ce processus d'institutionnalisation nous apparaît comme un gage important de durabilité.
- Les coachs formés eux aussi sont un relai, une courroie et un réservoir des idées, de l'approche, des principes du Coaching Territorial. Il n'a pas été possible dans le cas de cette mission de suivre cet aspect, mais nous pensons que les effets-leviers ont été amorcés et que le potentiel de changement existant est assez fort.



- La convergence et les complicités stratégiques est un facteur décisif de durabilité. « Parce que les cibles que poursuit le CRO sont les mêmes que celles que poursuit EC. Si EC venait à disparaître, la dynamique se poursuit à travers les initiatives et programmes de l'ADO ». La durabilité est une caractéristique des initiatives avec EC : « On commence et on sait qu'on va aller loin et durer ». L'ancrage de l'action de EC dans les partenariats avec des acteurs solides, structurels et permanents tels que le CGLUA, l'ADO, l'UMP ou le CRO garantit la durabilité. Le développement des relations Sud/Sud et Sud/Sud nord est un autre gage de durabilité des efforts et processus engagés.
- Le co-financement et parfois le financement à 100% par des instances marocaines est une autre source de durabilité.

« Quelle dépendance vis-à-vis de EC ? Si EC s'en va par exemple ? « Oui, c'est certain que ce ne serait pas une bonne nouvelle, mais ce qui a été fait, resterait en place et en marche. Là où ça diminuerait c'est à trois niveaux : chute de la créativité, chute de la capacité à nourrir et mettre en œuvre une vision et surtout si EC s'en va, c'est la capacité à arbitrer en cas de désaccord, en cas de blocage » Pourquoi ? « Parce que EC est un acteur extérieur, c'est un atout, mais surtout il est reconnu pour sa compétence, depuis des années que EC est en action dans la région. Mais il y a tout de même une grande dépendance : Mr Brygo. Il a des talents que personne ici, ni même a EC ne possède. C'est pourquoi EC devrait développer une équipe à Oujda. Pour transférer le talent de Mr Brygo aux membres de son équipes. »

## 6.2. Questions et matières à réflexion sur la durabilité

S'il y a une seule question à se poser ici, c'est comment il est possible de garder une mémoire institutionnelle de toutes les richesses qu'a produit l'intervention d'Échos Communication dans le Coaching Territorial au Maroc. Mieux, comment tous les savoirs accumulés, toutes les dynamiques suscitées peuvent se transformer en savoirs partageables ? Capitalisation des processus, pas seulement des événements ou activités.

Cette réflexion débouche sur la problématique de la capitalisation. EC déploie des efforts remarquables pour conserver la trace et valoriser les événements – nombreux et variés – auxquels il prend part et souvent dans lesquels il joue un rôle dynamique central. Ce qui manque, semble-t-il, c'est une capitalisation analytique, notamment la capitalisation de l'« après coup ». Nous nous demandons si EC ne devrait pas se munir de quelques points de repères, c'est-à-dire quelques concepts bien calibrés dont on suit la trace d'événements en événements, de situations en situations. Par exemple, si on fait une intervention qui valorise la participation citoyenne dans telle circonstance, il convient de capitaliser ce qui se passe – comment ça évolue – dans ce domaine là où l'action ou l'événement a été menée : quelles suites à cet événement du point de vue particulier des progrès en matière de citoyenneté participative ?

La capitalisation qu'on introduit ici n'est pas descriptive (on a fait ça à tel endroit, avec tels ou tels acteurs, sur tel ou tel thème) mais stratégique : on capitalise alors par rapport à une transformation qu'on s'est donnée comme ligne de mire de ces efforts, quels qu'ils soient, peu importe le domaine (on veut agir sur ça, on veut que « ça bouge » dans ce domaine X, Y ou Z). EC gagnerait en puissance et en capacité d'influence si ses équipes marocaines – et ses partenaires du consortium – se dotaient de tels repères pour conduire l'action et approfondir le sens de l'action au quotidien.

En pratique, ce n'est pas une révolution. Les équipes de EC ont déjà de tels repères au cœur et à l'esprit, implicitement, dans les interstices de leurs pratiques, dans les gestes et les postures mais ces repères sont en réalité furtifs et ils ne sont pas soutenus – « armés » – par une pensée structurée et partagée.

## 8. Recommandations et pistes inspirantes pour l'avenir

Dans cette dernière partie, nous tirons quelques conséquences et dégageons quelques pistes qui peuvent inspirer l'action future. Quelques-unes mais pas toutes de manière à laisser de la place à l'équipe d'EC en vue de se réapproprier elle-même les conclusions et recommandations qui pourraient découler de nos analyses.



Même si le nouveau programme DGD 2022-2026 est déjà formulé et validé par la DGD, ces quelques suggestions prospectives pourraient s'avérer pertinentes à cultiver. Ci-après, nous les avons délibérément alignées sans intention de les prioriser, tâche qu'il revient à EC de réaliser.

- Pour renforcer les capacités opérationnelles d'Échos Communication, nous suggérons de recruter (localement) un chargé de programme/projet, de manière à ce que le responsable pays se focalise sur l'administration, l'orientation stratégique et la coordination des activités.
- Engager un processus de capitalisation des savoirs, des savoir-faire et des d'Échos Communication au Maroc, notamment la capacité à mobiliser des ressources humaines et financières, transformer les processus de mise en partenariat, en des savoirs partageables.
- Mettre sur pied des outils plus efficaces (qui captent les changements) et ne s'arrêtent pas seulement à décrire les activités. Ils sont différents des outils de rapportage, et de redevabilité due au bailleur. Il s'agit d'avoir des données qui seront des outils de décision.
- Peut-on envisager un accompagnement à l'autonomisation des coaches ? avec un objectif/horizon coconstruit qui définit les critères d'autonomie, d'insertion, d'indépendance ? On peut imaginer la mise en relation des coaches et des institutions locales, en créant une activité d'amorçage et en les laissant le soin de définir ensemble

## 9. Annexes

### Annexe 1 : Questions évaluatives

Les éléments qui suivent sont extraits des TdR (pages 3 et 4)

- 1- Relativement à la pertinence entendue comme le degré d'adéquation avec les besoins du groupe cible et les priorités et politiques du bénéficiaire et du donneur

Dans quelle mesure le programme était-il approprié pour le contexte dans lequel il a été mis en œuvre ?

Jusqu'où il a permis de maximiser des dynamiques entre acteurs ?

Le programme a-t-il rencontré les priorités / besoins des décideurs et des publics cibles ? (croiser les attentes)

Quelles résistances ?

Quelle est la valeur ajoutée du programme par rapport à ce qui se fait traditionnellement ?

Le choix des publics cibles était-il approprié pour l'atteinte des objectifs du programme ?

- 2- Relativement à l'efficacité de la mise en œuvre des programmes

Avez-vous une connaissance/perception des éléments pour apprécier l'efficacité de la mise en œuvre (programme ou projet) ? Quels étaient les outils communiqués ?

Quel est le degré de réalisation du programme/projet ( ?) selon vous ?

Qu'est ce qui était prévu ? Qu'est ce qui s'est réalisé ?

Comment expliquer les écarts par rapport ce qui était initialement prévu ? Qu'est ce qui a favorisé l'avancée des objectifs ? Qu'est ce qui a freiné ?

Ces écarts sont, selon vous,

- Préjudiciables ? Si oui, que faudrait-il faire pour y remédier ?

- Opportunités ? Pistes à amplifier pour la suite ?

- 3- Relativement à l'efficacité comprise comme la mesure le rapport entre les produits qualitatifs et quantitatifs et les ressources mises

Les ressources nécessaires à la mise en œuvre des interventions étaient-elles disponibles du côté d'Échos Communication ainsi que du côté des partenaires ? Quels mécanismes en place ont-ils permis d'en optimiser l'utilisation ? Qu'est ce qui, le cas échéant, a manqué pour atteindre un bon niveau d'efficacité ?

- 4- Relativement aux effets et impacts

Qu'est-ce qui a changé – ou est en train de changer – au niveau des individus, des pratiques, des institutions, de la société locale ? Quelles sont les pistes de remédiations par rapport à ce qui pose problèmes ?

- 5- Relativement à la durabilité

Dans quelle mesure les partenaires et publics cibles sont capables de maintenir et continuer à cultiver les acquis de l'intervention sans un éventuel appui du programme ?

Y-a-t-il eu des signes de répliation ou d'effets multiplicateurs ?

Quelles sont les mécanismes mis en place qui favorise la durabilité ?

Qu'est-ce qu'Échos Communication doit faire pour garantir cette durabilité ? Où est ce que les partenaires peuvent s'engager ?

## Annexe 2 : Les grandes lignes du cadre logique au Maroc

Au Maroc, à travers le programme DGD 2017-2021, EC poursuit deux grands objectifs spécifiques (OS). Pour chacun de ces deux OS, trois résultats complémentaires sont déployés.

### **Outcome / Objectif spécifique 1 : Le renforcement de la démocratie participative améliore les conditions de vie (liées aux ODD) des bénéficiaires finaux au sein des communes participantes**

*Indicateur 1* : Pourcentage des communes ciblées qui utilisent régulièrement les outils du coaching territorial dans leurs projets de développement

*Indicateur 2* : Taux de satisfaction des habitants par rapport à leur condition de vie (liées aux ODD) au sein de la Région de l'Oriental

*Indicateur 3* : Mise en place d'outils de communication de proximité par rapport aux thématiques de l'ODD au sein de la Région de l'Oriental

**Résultat 1.1** : Les Autorités Locales sont renforcées dans leurs capacités à créer des espaces d'expression et de concertation avec les populations, en incluant les bénéficiaires finaux visés, et ont pris des mesures pour répondre aux besoins identifiés

*Indicateur 1* : Nombre de provinces et communes qui adoptent le Coaching Territorial en pratique

*Indicateur 2* : Nombre d'espaces d'expression et de concertation avec les populations créés au niveau de la Région

*Indicateur 3* : existence d'un pool d'animateurs et de formateurs sur les préjugés et le Vivre Ensemble pour le monde scolaire de la Région de l'Oriental

*Indicateur 4* : Diffusion de témoignages dans la communication de proximité

**Résultat 1.2** : La population, avec un accent sur les bénéficiaires finaux visés, a mis en place des solutions citoyennes à ses propres défis de développement

*Indicateur 1* : Nombre de solutions citoyennes

*Indicateur 2* : Degré d'impact de la solution citoyenne sur les bénéficiaires touchés par le projet

**Résultat 1.3** : Les bénéficiaires finaux affirment que les nouveaux mécanismes de responsabilisation en cours font progresser leurs conditions de vie (liées aux ODD) au sein de leur territoire

*Indicateur 1* : Degré d'impact des mesures prises par les autorités sur les bénéficiaires touchés par le projet

*Indicateur 2* : Nombre d'enfants qui participent aux animations pour aborder l'ouverture à la différence

*Indicateur 3* : évolution du # de disputes et d'actes discriminant dans l'enceinte scolaire (indicateur genré garçon-fille)

*Indicateur 4* : évolution de l'ouverture à la différence suite aux échanges entre enfants au Sud et avec le Nord (sur une échelle de 5) (indicateur genré garçon-fille)

### **Outcome / Objectif spécifique 2 : La pratique du Coaching Territorial est étendue aux régions demandeuses du territoire marocain, en veillant à ce que la démarche continue à s'inscrire dans les ODD**

*Indicateur 1* : Réception de lettres signées par des Conseils Régionaux justifiant leur intérêt

*Indicateur 2* : Existence d'un tableau de bord avec des indicateurs préétablis

**Résultat 2.1** : Il existe un centre de compétences qui développe les conditions techniques et organisationnelles nécessaires de l'extension du Coaching Territorial vers d'autres Régions

*Indicateur 1* : Publication d'articles sur le Coaching Territorial par le Centre d'Excellence de l'Oriental

*Indicateur 2* : Nombre de personnes formées en coaching territorial par la Faculté du Coaching Territorial

**Résultat 2.2** : Les populations des Régions ont participé aux mécanismes participatifs de dialogues et de concertation mis en œuvre avec les outils du Coaching Territorial

*Indicateur 1* : organisation d'Assises de Consultation Citoyennes par les Conseils Régionaux nouvellement intéressés

*Indicateur 2* : Intégration (oui/non) des conclusions et recommandations des Assises dans les Plans Régionaux de Développement établis par les Conseils Régionaux

**Résultat 2.3** : Les autorités communales, provinciales et régionales ont implémenté les processus de démocratie participative avec les outils du coaching territorial

*Indicateur 1* : Nombre des provinces et communes qui adoptent une démarche de Coaching Territorial

*Indicateur 2* : Pourcentage des communes ciblées qui entame au moins deux cycles du processus de coaching territorial dans leurs projets de développement

### Annexe 3 : Calendrier de la mission, jour par jour, heure par heure

Date	Tranche horaire	Événements / Activités & Personnes rencontrées
07/05/2022	08h00-12h30 13h30-14h30 17h00-19h30	Transfert Bruxelles Aéroport – Dakar Aéroport Réunion de préparation avec madame Fatine Barboucha, coach territorial (Ct) Rencontre avec deux Ct, Mr Bachir Mohamed et Mme Fatine Barboucha
08/05/2022	08h15-12h15 14h00-18h00	Analyse de la documentation Préparation des entretiens
09/03/2022	09h30-10h30 10h30-11h30 11h45-13h00 13h15-14h15 14h14-15h00 16h00-17h15	Rencontre de préparation thématique et méthodologique avec Mme Barboucha Mme Rachida Saadi, responsable de la coopération et des relations extérieures à la commune de Oujda, Mr Yahya Louissi, responsable de la Cellule Migration à la Commune de Oujda Mr El Masbahi Etayeb, Directeur du Centre d'Excellence CT à Oujda Repas informel avec les autorités de la Région de l'Oriental (Mr le Wallid, Mr le Président de la Région de l'Oriental, Mr le Président de la Commune de Oujda, Mr le Directeur de l'Agence de Développement de l'Oriental Echanges avec Mr Alem Norredine, Doyen de la Faculté des Lettres et des Sciences sociales, Université Mohamed Premier Rencontre avec Mr Jaafar Khalid, Vice-Président de l'Université Mohamed Premier
10/03/2022	8h45-11h05 18h30-20h15 21h00-06h45	Entretien avec Madame Amina Laaribi, chargée de projet au département Coopération Internationale de l'Agence de l'Oriental Entretien avec Mr Zerouali Mohammed, Chef de la division Affaires Économiques, Partenariat et Promotion de l'Emploi au Conseil Régional de l'Oriental (CRO) Transfert par train de Oujda vers Rabat Agdal
11/03/2022	8h45-11h00 12h00-20h00	Échanges informels avec l'équipe du CGLUA en partance pour Afri-Cités Retranscription et mise en orde des notes de terrain
12/03/2022	12h00-19h00	Transfert vers l'aéroport et vers la Belgique, fin de mission de terrain au Maroc

## **Annexe 5 : Éléments clefs de la convention cadre de partenariat entre la Région de l'Oriental (RO), l'Agence de Développement de l'Oriental (ADO), l'université Mohamed Premier d'Oujda, le CGLUA et EC**

L'objet du partenariat est de définir et d'organiser les modalités de coopération entre les signataires dans les cinq grands axes d'intervention suivants :

- Axe 1 : Mise en œuvre du CT dans l'ensemble des collectivités territoriales de la Région de l'Oriental ainsi que des assises citoyennes pour faire remonter les demandes sociales ;
- Axe 2 : Renforcement de l'expertise en CT à Oujda en lançant à Oujda le collège du CT de l'Académie africaine des collectivités territoriale du CGLUA et le développement du Centre d'Excellence en CT ;
- Axe 3 : La coopération interrégionale (Maroc) et internationale en matière de CT ;
- Axe 4 : La promotion de la coopération Sud Sud entre les régions d'Afrique pour favoriser le réseautage et leur développement ;
- Axe 5 : La mobilisation des efforts et synergies pour mettre en place le projet de Maison Africaine dans la ville de Oujda initié par la Région de l'Oriental, l'Agence de l'Oriental et l'Université Mohamed Premier.

Chaque partie prenante a pris divers engagements, selon les cas, de type logistique, financier, expertise, recherche, mise à disposition de bâtiments, détachement disposition de personnel (cadres ou experts). En l'occurrence, EC s'est engagé sur les deux points suivants : (i) détachement d'un expert dédié à CGLUA avec le soutien financier de la DGD et (ii) allocation d'un budget pour les régions africaines partenaires de la Région de l'Oriental pour la mise en œuvre du CT.

La convention précise que sa gestion repose sur la mise en place de plusieurs structures : (i) un comité de pilotage, (ii) un bureau de coordination chargé de la rédaction d'un plan d'action annuel à faire valider par le comité de pilotage et (iii) un directeur du bureau de coordination proposé par le CGLUA qui aura pour charge de coordonner toutes les activités en relation avec le programme de CT.

Le partenariat est conclu pour une durée de trois années à dater du 29 mars 2019.

## Annexe 6 : Questions ressources lors des entretiens avec les acteurs

Nous soulignons – à titre purement informatif – un certain nombre de principales questions qui ont régulièrement jalonné nos entretiens<sup>12</sup>. L'ordre dans lequel les questions sont apparues a varié d'un entretien à l'autre mais, *grosso modo*, la plupart d'entre elles ont été abordées d'une manière ou d'une autre dans chaque entretien avec, selon les cas, plus ou moins d'envergure.

- Présentation on de votre institution en quelques mots
- Quel est l'histoire de votre institution avec le programme quinquennal EC / DGD 2017-2021 ? Quel a été votre rôle ?
- Quels sont les grands enjeux ou défis poursuivis par votre structure ?
- Quelles priorités de votre structure ?
- Comment EC peut-il aider à y répondre, quelle est la place de EC face à ces défis et priorités, quelle est sa valeur ajoutée ?
- Quel est le rôle et la place du CT face à ces priorités ?
- En définitive, quelle est la pertinence de EC et de son programme dans la région ?
- Quelle répartition du travail entre EC et votre institution ? Comment se noue les complicités ? En quoi y-a-t-il synergie ... ou pas ? Comment on travaille « ensemble » ?
- Quels sont les points forts et les points faibles : du programme d'EC au Maroc ? De la collaboration avec EC ? Des pratiques, modalités, dispositifs privilégiés par EC ?
- Quels projets nouveaux, quel avenir pour EC et son programme du point de vue de votre institution ?
- Quels effets ou transformations observe-t-on dans le sillage des efforts, programmes et initiatives avec et de EC ? Comment les changements sont-ils détectés, observés, enregistrés et lis en valeur ?
- Quelle évolution dans les concepts et conceptions de la démocratie et de la citoyenneté ?
- Qui capitalise, quoi et comment ?
- Quel système de suivi ? Suivi de quoi exactement ? Dans quels buts ?
- En quoi les efforts engagés avec EC sont-ils durables ? À quoi le voit-on ?

---

<sup>12</sup> La liste ci-dessous ne constitue pas un canevas d'entretien, simplement une compilation des questions qui sont régulièrement revenues dans les rencontres.

## **Inter-Mondes Belgique**

### **Siège**

1, Place des Doyens  
S/C Institut d'Études de Développement  
Bureau A 330, 3<sup>ème</sup> étage, aile A  
B-1348 Louvain la Neuve (Belgique)

### **Adresse postale**

S/C Habitat et Rénovation  
Chaussée d'Ixelles, 29 boîte 9 à 1050 Ixelles (Belgique)

### **Bureau opérationnel à Bruxelles**

S/C Habitat et Rénovation  
Chaussée d'Ixelles, 29 boîte 9 à 1050 Ixelles (Belgique), 6<sup>ème</sup> étage  
Tel: +(32)  
Tel.: +32(0)472.285.472 -

[contact@inter-mondes.org](mailto:contact@inter-mondes.org) - [www.inter-mondes.org](http://www.inter-mondes.org)

N° enregistrement / TVA : BE0 473.920.719

Compte Belfius: BE38 7775 9577 3672 BIC/SWFT : GKCCBEBB

