

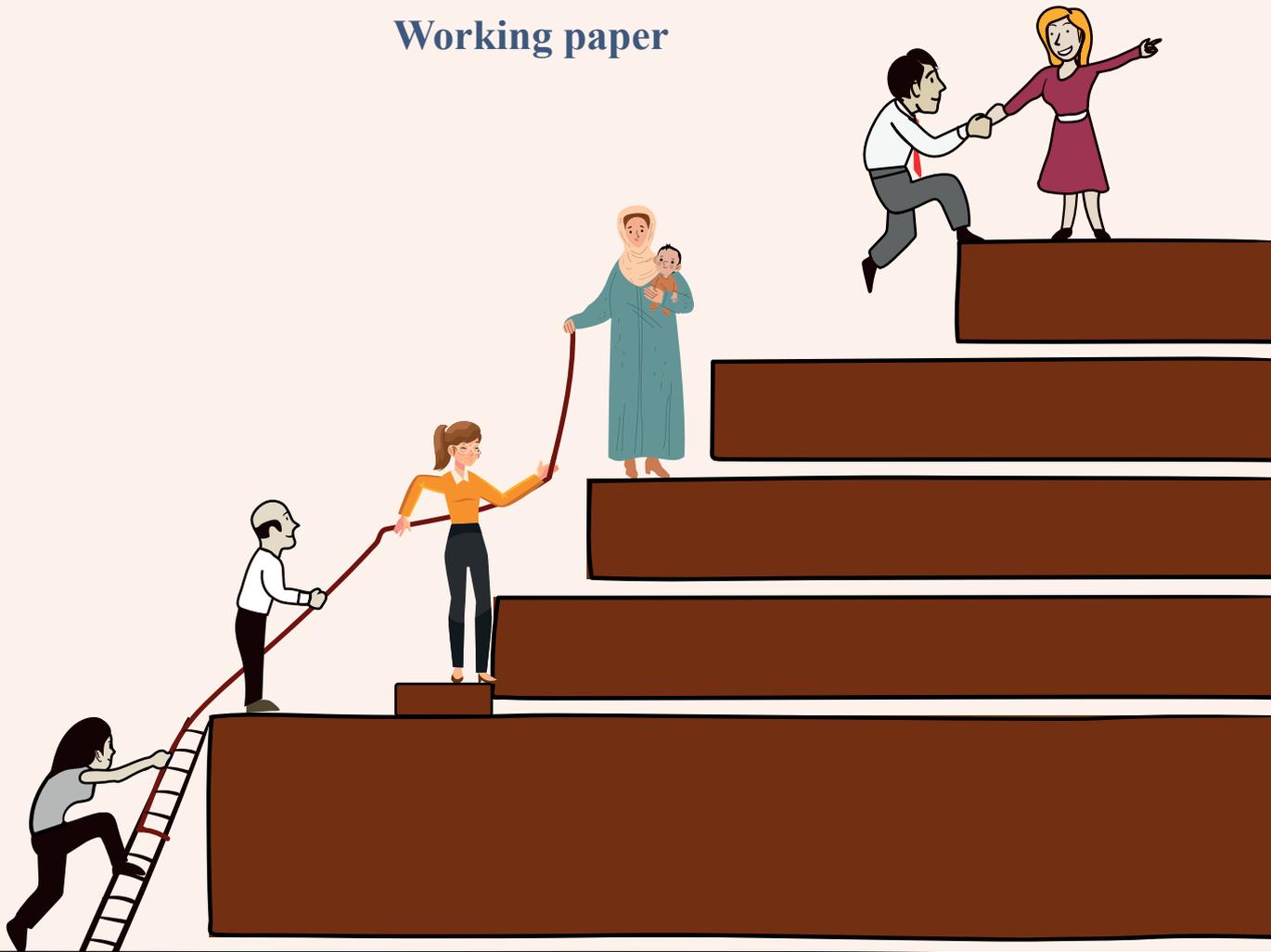
En collaboration avec



LE MAROC DES ÉMERGENCES

Phase III

Working paper



Hammad SQUALI, Enseignant chercheur à Economia-HEM
Manal EL ABOUBI, Chercheure associée à ECONOMIA-HEM
Hind FTOUHI, Chercheure Sociologue
Oumaima QUIDDI (Doctorante)

LE MAROC DES ÉMERGENCES

Phase III

Working paper

Hammad SQALLI, *Enseignant chercheur à Economia-HEM*
Manal EL ABBOUBI, *Chercheure associée à ECONOMIA-HEM*
Hind FTOUHI, *Chercheure Sociologue*
Oumaima QUIDDI (*Doctorante*)

Les auteurs de la présente publication sont seuls responsables des idées et positions qui y sont émises. Ces idées ne représentent pas toutes obligatoirement ni entièrement les positions de nos partenaires, la Fondation Friedrich Ebert et l'Agence Universitaire de la Francophonie.

Décembre 2022

Sommaire

Introduction : Contexte de l'étude.....	4
Partie I : Cadrage méthodologique de l'étude.....	7
Partie II : Présentation et analyse des terrains.....	11
Partie III : Enseignements transversaux : Les catalyseurs comme locomotives.....	28
Conclusion : Limites et ouvertures.....	33

Introduction

Contexte de l'étude

Dans la continuité de la deuxième phase du programme de recherche portant sur le « Maroc des Émergences », il était convenu qu'un approfondissement sur le terrain pour l'étude des pratiques des connecteurs territoriaux ou catalyseurs, était pertinent. Le développement de cette phase de recherche a pour objectif principal la consolidation de l'approche abductive relative à la praxis des acteurs afin de mieux expliquer, voire modéliser l'émergence, ce que la phase précédente a initié. Dans cette perspective, les deux journées d'étude à Tanger et à la Kasbah Aït Ben Haddou ont permis aux chercheurs, en contexte, d'en saisir également certains leviers, composantes ou dimensions servant à mieux appréhender le lien entre les phénomènes liés à l'émergence et la territorialité, voire la territorialisation à partir de ces deux territoires. Ce travail permet également, à un autre niveau, de recentrer le débat sur une question fondamentale : celle du lien entre l'émergence et le développement. Mais avant d'explorer en profondeur les terrains que les équipes de chercheurs d'Economia-HEM ont observés et analysés, il convient, dans un souci d'intelligibilité, de présenter au lecteur une explicitation des termes clés employés dans l'étude de cette problématique territoriale.

Nous entendons par territorialisation un « ensemble des actions, des techniques et des dispositifs d'action et d'information qui façonnent la nature ou le sens d'un environnement matériel pour le conformer à un projet territorial » . La territorialisation repose sur des processus dynamiques qui consistent en une appropriation progressive qui peut être juridique et économique (la propriété) ou symbolique (l'attachement). Cette notion est le plus souvent employée dans le cadre des sciences politiques où le territoire apparaît comme un nouveau référentiel pour toute politique publique . On parle de territorialisation de l'action publique qui doit donc être entendue comme le processus par lequel le territoire devient l'un de ses référentiels à partir duquel elle va évoluer. Ce dernier devient ainsi un cadre d'analyse pour appréhender la conception et la mise en œuvre de l'action publique. En dépit du fait que nos terrains d'étude n'aient pas permis d'approfondir l'impact réel de l'action des porteurs de projet sur des processus de territorialisation, certains retours indiquent, comme on le verra, que l'émergence est inextricablement tributaire de l'action publique dans un souci de passage à l'échelle. Pour autant, ce que le terrain montre de manière significative, c'est le haut degré de territorialité des acteurs d'émergence. Cette dernière notion, quant à elle, renvoie au sentiment d'appartenance de ces acteurs et leur mode de comportement dans un territoire, qui devient une étendue d'affects individuels et collectifs.

¹ Debarbieux Bernard, 2009, « Territoire-Territorialité-Territorialisation : aujourd'hui encore, et bien moins que demain... », in Vanier M. (dir.), 2009, *Territoires, territorialité, territorialisation*, Presses universitaires de Rennes, p. 19-30.

² Baron, Alexis. « Territorialisation », Nicolas Kada éd., *Dictionnaire d'administration publique*. Presses universitaires de Grenoble, 2014, pp. 497-498.

Dans la pratique, plusieurs modèles de territorialisation, et donc de construction de politique publique prenant appui sur les territoires, subsistent. Il en va d'approches descendantes comme ascendantes convergeant vers les mêmes objectifs de développement social et économique, mais divergentes dans les modalités d'organisation, faisant varier l'efficacité de l'appropriation par les acteurs de tous bords, acteurs locaux « bénéficiaires », comme « facilitateurs » institutionnels, de projets de territorialisation. Notre hypothèse de départ s'appuie sur l'échec de plusieurs politiques publiques pensées et déployées par le haut sans une consultation significative des besoins réels des populations. A contrario, nous avançons qu'une approche alternative par « le bas » serait préférable car les acteurs locaux, en prenant des initiatives ou en étant impulsés par des catalyseurs qui les inspirent et les accompagnent, enclenchent une dynamique porteuse de valeur que l'on nomme dans notre travail « émergence ». Cette dernière équivaut à une appropriation des acteurs de leur propre projet, à la différence d'une approche descendante où les acteurs se voient imposer des façons de faire et des voies à suivre, ce qui s'apparente généralement à une injonction paradoxale.

Encadré n°1 : Typologie des acteurs

Les « acteurs » sont les populations terrain au cœur du processus d'émergence, qui sont les plus concernées et qui portent le projet ou l'initiative, animent les réseaux relationnels locaux et, parfois, mobilisent les ressources et expérimentent les projets concrètement. On peut également les nommer « bénéficiaires ».

Les « catalyseurs territoriaux » sont les agents qui accélèrent et augmentent la performance de l'émergence à un moment décisif ou tout le long de la dynamique d'émergence. Ils peuvent être des personnes physiques, agissant à titre individuel ou associatif, ou issus d'alliances entre société civile, entreprises et collectivités territoriales. Ils renforcent par *l'empowerment* les acteurs, en leur donnant conseil, inspiration et confiance.

Les « facilitateurs » permettent, quant à eux, de faire accéder les acteurs et leur projet/initiative à une échelle supérieure, voire de démultiplier une émergence probante. Ils peuvent être une institution publique ou semi-publique (type Caisse de Dépôt et de Gestion, Office Chérifien des Phosphates, La Poste, les banques...), mais également des leaders ayant suffisamment de pouvoir et de réseau.

Les « institutionnels », en l'occurrence l'État, les départements ministériels et autres agences gouvernementales, dépositaires des politiques publiques et macro-stratégies sectorielles, dont l'implication et la coordination transversale est un élément critique du dispositif, tant au niveau des prérequis que du passage à l'échelle.

Sur le plan académique, le concept d'émergence territoriale ne connaît pas à ce jour un consensus clair quant à son explicitation au point d'en constituer un objet de recherche bien stabilisé. Ce n'est pas tant la notion de territoire qui est problématique, mais celle qui renvoie à l'émergence, notion aux réalités multiples et aux contours difficiles à saisir. En effet, si cette dernière est traditionnellement inscrite dans les sciences du vivant, elle trouve aujourd'hui des explorations avancées dans les sciences sociales, mais demeure un parent pauvre dans les entrées théoriques liées aux sciences du territoire. Cette tendance s'est confirmée lors de notre expérience de recherche sur le sujet, dans le cadre du programme du « Maroc des Émergences », où plusieurs experts et chercheurs butent ou tâtonnent encore pour statuer définitivement sur le sujet. Des marqueurs et critères de l'émergence à son passage à l'échelle en passant par le tissu interactionnel complexe expliquant le phénomène, l'ensemble des équipes réunies continue, depuis trois ans déjà, à construire une première tentative de modélisation. Plus spécifiquement et sur le plan théorique, se pose la question de ce qui fait sens dans la compréhension de l'émergence territoriale : **quelles pratiques, logiques et dynamiques pour quels acteurs dans la catalyse et l'initiation des processus de territorialisation ?**

L'objectif sous-entendu étant d'approcher les dynamiques d'émergence pour mieux comprendre, à travers le concept d'« émergence », les phénomènes d'accélération ou de résistance, de rupture ou, au contraire, d'ancrage, voire d'enlèvement, dans le cheminement et les trajectoires territoriales. En effet, le territoire n'apparaît pas comme constitué dans un espace figé et absolu : il est sans cesse soumis aux changements et variations venant de l'extérieur comme de l'intérieur, donnant lieu à des successions d'équilibrage, d'ajustements, d'adaptations ou de ruptures plus radicales.

La mise en perspective proposée ici nous a été suggérée dès le commencement du programme de recherche « Maroc des Émergences », fruit d'une accumulation théorique et empirique, où l'on a constaté les difficultés de modélisation et de mesure de ce qu'est une émergence, mais surtout de la complexité quant au développement et déploiement d'un territoire émergent. Entre le rôle et le poids des facteurs dits endogènes et hyper-localisés et des facteurs plus macroscopiques et descendants, entre formalité et informalité, les territoires au Maroc tels qu'observés ces trois dernières années montrent des réalités diverses d'émergence « par le bas » aux impacts différenciés. Mais si une réalité a été communément admise par les équipes de recherche, c'est celle de la difficulté de propulsion et d'essaimage d'une expérience ou initiative locale probante dont l'apport modifierait structurellement un territoire, au point d'en assurer une territorialisation significative et durable. L'expérience vécue et relatée dans ce papier rend compte de cette complexité tout en montrant que l'initiative locale (début d'émergence), constitue véritablement le domaine des possibles à l'intérieur du nécessaire et aux effets inattendus.

³ Piloté par Economia, Centre de recherche de HEM, l'École centrale de Casablanca et l'Université Polytechnique Mohammed VI de Ben Guérir, en partenariat avec la Fondation Friederich Ebert.

Partie I

Cadrage méthodologique de l'étude

Dans la suite des contributions des éditions précédentes de « Maroc des Émergences », un travail empirique d'immersion a été privilégié pour déconstruire et de tenter de comprendre les dynamiques territoriales depuis leurs formes initiales d'émergence, jusqu'à leur développement, émancipation, voire leur scalabilité. Le développement de cette phase de recherche comporte comme objectif principal de consolider l'approche abductive relative à la praxis des acteurs afin de mieux expliquer, voire modéliser l'émergence, ce que la phase précédente a initié.

Méthodologiquement, l'approche de la recherche-action privilégiée dans cette étude se compose d'une combinaison entre (i) les soubassements théoriques relatifs au concept de l'émergence et son évolution, (ii) les résultats des précédentes éditions du projet « Maroc des Émergences » relatives aux invariants d'action, d'environnement et de structure et (iii) l'exploration des particularités contextuelles des expériences observées. Cette approche hybride nous permet une immersion dans les situations pratiques tout en ayant une vision plus globale du contexte afin de mieux comprendre l'activité des acteurs de l'émergence (leurs ressorts et leurs freins, les arrangements et compromis, leurs détournements et autres stratégies d'action).

Par ailleurs, vu que la conception de l'émergence retenue dans ce projet renvoie à la dimension temporelle et longitudinale qui l'inscrit dans une durée longue et qui croît avec le temps, nous avons tenu à inscrire la question des modes de gouvernance et d'animation au cœur des communautés qui l'initient. C'est pour cette raison que nous accordons une place importante dans notre méthodologie à l'articulation entre les remontées de terrains, les spécificités ethnographiques et sociales et aux méthodes d'analyse des boucles de rétroaction et d'interconnexion entre les composantes des émergences.

Encadré n°2 : Invariants d'émergence

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

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

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

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

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

Capitalisation sur les ressources locales : Les émergences partent d'un « cœur positif », constitué des microréussites locales, de ressources – matérielles et immatérielles – disponibles ou mobilisables localement ainsi que des alliances existantes.

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

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

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

En application à cette approche, un approfondissement sur le terrain pour l'étude des pratiques des connecteurs territoriaux ou catalyseurs a été mené en ciblant deux expériences territoriales, aussi bien complémentaires qu'antagonistes. Pratiquement, nous avons ciblé les expériences de « We Speak Citizen » à Kasbah Aït Ben Haddou près de Ouarzazate et « Tamkeen Community » à Tanger. En partant d'une logique abductive, la rencontre avec le terrain s'est déroulée en format d'expérimentation exploratoire flexible, dans laquelle l'équipe des chercheurs a conjugué avec souplesse discussions semi-directives, écoute empathique, ouverture sur des pistes de réflexions et exploration de non-dits. La notion de temps au niveau de la collecte des données a été prise en considération dans la mesure où les échanges avec les acteurs n'ont pas été prescrits dans des espaces conventionnellement et habituellement limités, que ce soit dans le temps ou dans l'espace.

En outre, les discussions avec les acteurs ont été d'abord planifiées et organisées en amont, puis menées avec les acteurs directement sur leur propre terrain d'action en situation d'action, tantôt en discussion de groupe, tantôt en entretien individuel. Il est à noter à ce propos que les échanges collectifs s'apprêtent à la réflexivité, en somme comme autant de moments où les acteurs réfléchissent sur eux-mêmes et leur action tout en prenant en considération les avis et expériences de leurs pairs. Cette méthode répond, en soi, à un objectif préalable de cette phase de la recherche « Maroc des Émergences III », pour laquelle nous voulions vraiment recueillir le fond de pensée et la sincérité de ces individus et collectifs. Dans le même sens, nous avons évité tout formalisme stressant et bloquant afin de permettre des délibérations et des libertés propices à une meilleure collecte de données. Par exemple, plusieurs échanges avec les acteurs ou bénéficiaires se sont effectués autour de repas ou en marchant.

Sur le plan opératoire enfin, plusieurs éléments ont structuré en amont le travail sur le terrain dans la perspective d'optimiser la collecte et d'anticiper sur l'analyse :

- Une affectation des rôles a été établie au préalable du terrain. Elle consistait à assigner à deux chercheurs le recueil de verbatims et les retranscriptions.
- L'élaboration d'une grille d'analyse et de lecture provisoire du phénomène d'émergence, en prenant appui sur les travaux antécédents du « Maroc des Émergences » (phase I et II). La grille avait pour objectif de faciliter la collecte des données et de structurer un guide d'entretien.

Encadré n°3 : Dimensions de la grille d'analyse

Coordination : Quels sont les dispositifs de coordination, d'échange et de communication interacteurs ou entre acteurs et autres facilitateurs, institutionnels ? Sont-ils formels informels ? Existe-il des plateformes, des réseaux et une régularité dans les rencontres ?

Amplification : Comment les actions des acteurs et autres facilitateurs et catalyseurs impactent-elles leurs écosystèmes respectifs ? Existe-t-il des impacts amplificateurs et amplifiés ? Par qui, comment ?

Apprentissage : Comment s'effectuent les apprentissages ? Sur quels aspects ?

Écoute : Quel est le niveau de recensement des aspirations et besoins individuels, collectifs et localisés ?

Accompagnement : Comment s'effectue l'accompagnement des catalyseurs, quelles méthodes et modalités ?

Territorialité : Du désir d'amplifier son action au point d'inciter d'autres projets à éclore sur le territoire au passage effectif à l'échelle, comment se construit et se réalise la territorialité, voire la territorialisation ?

Liens avec le développement : De quelles manières les projets d'émergence peuvent-ils affecter de manière positive le développement ?

Pérennisation : À quel degré les initiatives portées sont durables dans le temps, quels leviers et obstacles à cette pérennité ?

Partie II

Présentation et analyse des terrains

II.1. Présentation descriptive

Fondation Communautaire pour le Développement Humain TAMKEEN

Tamkeen est une Organisation Non Gouvernementale (ONG) co-fondée après presque 2 ans d'introspection, de co-réflexion, de recherche et d'expériences vécues par ses membres fondateurs. Ce processus de réflexion a abouti à la création en 2011 de Tamkeen Fondation Communautaire pour le Développement Humain. L'ONG mobilise une équipe de facilitateurs et facilitatrices venant principalement des quartiers de Tanger. Ces derniers co-crésent et co-facilitent l'approche Tamkeen avec ses différents partenaires afin d'assurer une meilleure compréhension du potentiel humain et, en fin de compte, contribuer à aboutir à une « humanizing society ». L'équipe de Tamkeen l'assimile à une approche de développement sociétal qui peut être décrite comme un processus de recherche, d'apprentissage et de compréhension basé sur l'expérience, orienté vers les relations, co-créé et co-animé avec les facilitateurs et les partenaires.

Selon la présidence exécutive, la spécificité de l'approche Tamkeen réside dans le fait qu'elle se base sur l'amour et qu'elle s'adresse aux personnes en leur qualité d'humains, abstraction faite de leurs conditions, statuts ou niveau d'étude. Cette approche pousse les membres de la communauté Tamkeen à prendre conscience de leur humanité et à se faire confiance. Un principe confirmé par Meriem, une des facilitatrices de Tamkeen qui explique :

« Notre rôle est juste de voir l'être humain comme étant un être humain, on ne cherche pas les gens qui nous ressemblent [...] c'est ce qui nous a permis une acceptation de soi, une acceptation de l'autre et une acceptation du milieu de vie ».

Un autre facilitateur renchérit :

« Zouitina (quartier dans les marges de Tanger ciblé par Tamkeen) n'a pas connu des changements matériels (infrastructure...) mais mon sentiment envers Zouitina a changé ».

Le point de départ de l'approche Tamkeen est le quartier Zouitina situé dans les marges de la ville de Tanger. Il s'agit du quartier auquel appartiennent les premiers facilitateurs à avoir rejoint l'ONG

depuis sa création et au sein duquel les premières actions de Tamkeen ont été réalisées. À en croire les bénéficiaires et les facilitateurs de Tamkeen, il existe un avant et un après Tamkeen en termes de travail sur soi, de regard sur soi et sur l'autre et en termes de langage mobilisé où l'on assiste à un renversement de certains paradigmes : violence/paix, bavardage/apprentissage. Comme l'explique Abdesalam, un des facilitateurs :

« En 2009/2010, si tu venais nous chercher à Zouitina, tu trouverais qu'on était en train de se bagarrer avec les jeunes des autres quartiers [...] Dès 2011, on ne joue plus à la pierre, on invite les autres à venir découvrir ce qui se passe à Zouitina. Une bibliothèque communale vient remplacer le jeu à la pierre. Les gros mots et les injures ont été remplacés par de beaux mots dans le cadre du projet (apprendre à apprendre) ... ».

Au cours des années, Tamkeen et ses partenaires (dont l'Académie Régionale de l'Éducation et de Formation) ont créé des écosystèmes d'apprentissage communautaire (*community-based learning ecosystems*) dont le principe est de supprimer les frontières au sein et entre les communautés issues de différents systèmes sociétaux (quartier, école, communauté de pratique des enseignants, faculté universitaire, culture et art).

Par rapport au volet spécifique de l'éducation, et selon la représentante de la direction provinciale de l'éducation Tanger-Assilah, ce qui fait la force et la particularité de l'approche Tamkeen est que, contrairement aux programmes mis en place par les institutions publiques où ce sont généralement des écoles modèles qui sont choisies pour tester et puis concrétiser une nouvelle approche, Tamkeen a choisi une école dans un quartier plutôt marginalisé :

« Au départ, l'approche a commencé dans un quartier marginalisé/populaire [...] c'est ce qui m'a intrigué au début parce que généralement lorsqu'on a des modèles à mettre en place, on choisit des écoles dans la ville qui satisfont à un certain nombre de critères pour faire réussir le projet. La surprise était qu'ils ont choisi une école qui vient d'ouvrir ses portes dans un quartier marginalisé lointain, dans les marges de Tanger [...] Elle n'a pas réussi uniquement à ouvrir les portes de l'école mais également les cœurs des enfants et du corps administratif et pédagogique [...] L'école a senti l'approche, s'est appropriée l'approche et s'est engagée pour la faire propager dans d'autres écoles ».

Ainsi, de l'école primaire Almotanabi située au quartier Zouitina, l'approche s'est distillée dans d'autres écoles et dans d'autres quartiers en collaboration avec la direction provinciale de l'éducation, à travers notamment des ateliers pour enfants (contes, théâtre, peinture, lecture...) et d'autres qui ciblent le corps enseignant et administratif, explique la représentante de la direction.

Contrairement à d'autres ONG, c'est Tamkeen qui a impulsé le travail avec les écoles initiant ainsi une approche par le bas (*bottom-up*). Par ailleurs, les relations avec la direction provinciale, en tant qu'acteur institutionnel, étaient informelles au début et se sont tissées à l'initiative de Tamkeen. Ce n'est que plus tard, au fil de l'avancement du travail sur le terrain, que des rapports plus formels ont été instaurés à travers un partenariat entre les deux acteurs. Cette formalisation avait pour but de convaincre les membres des écoles les plus sceptiques par rapport au bien-fondé de l'approche Tamkeen :

« Ce sont des paroles en l'air, c'est quoi cette approche basée sur l'amour ? » avancent certains directeurs d'école. « Il y a toujours des doutes [...] C'est pour cela, la direction provinciale de Tanger-Assilah veut cadrer le travail de Tamkeen pour adopter l'approche et en même temps la diffuser dans les écoles et la société... ».

a expliqué la représentante de la direction provinciale de l'éducation Tanger-Assilah.

Dans le même sens, le directeur de l'Académie Régionale de l'Éducation et de Formation Tanger-Tetouan résume les facteurs de la réussite de l'approche Tamkeen par rapport au volet de l'éducation en plusieurs points à savoir :

1. L'approche Tamkeen ne cherche pas à modéliser sans travailler ni fixer un point d'arrivée au début de son initiative. Au contraire, son effort consiste à co-construire le processus avec les autres acteurs ;
2. Elle place l'individu au cœur de son approche plutôt qu'un raisonnement par strates ou classes ;
3. Elle se base sur les cas de réussite pour réaliser son œuvre alors que d'habitude les initiatives se construisent sur des échecs (chercher un problème et vouloir le résoudre).

Pour appliquer et partager son approche, Tamkeen a fait face à de la résistance et des obstacles, aussi bien de la part des acteurs publics (la commune, certaines écoles...) que de la population avec laquelle elle travaille. Une résistance que l'ONG considère comme légitime et comme étant une phase indispensable par laquelle il faut passer pour réussir leur œuvre comme l'explique Meriem, facilitatrice de l'ONG :

« Si tu nous posais la question il y a 7 ans, j'allais dire oui on a des obstacles (on nous jette des pierres, on nous a cassé la porte, la commune a refusé que les jeunes se réunissent dans un seul espace...). Mais, tout cela a été une véritable opportunité pour se découvrir. Ce ne sont pas des obstacles mais des faits normaux par lesquels passent chaque société ».

We Speak Citizen

We Speak Citizen (WSC) a été créée en novembre 2016 pour concrétiser les efforts d'un collectif de citoyens engagés et réunis autour de l'idée d'accompagner les acteurs locaux à la création de modèles de développement durable. Le collectif cible le monde rural et avait implanté ses premières initiatives dans le village d'Aït Ben Haddou situé dans le sud-est du Maroc. Il s'agit du village d'origine de la famille de la directrice exécutive de l'ONG.

Le collectif place la valorisation de la culture et du patrimoine matériel et immatériel des communautés au centre de son action. Avant d'entamer leurs nombreux chantiers, les fondateurs de WSC ont procédé à un diagnostic afin de faire un état des lieux et de comprendre le contexte de leur intervention, les atouts mais aussi les contraintes au processus de développement dans lequel ils comptaient se lancer. Comme l'explique la directrice de l'ONG :

« Comme je ne connaissais rien de la localité, on a fait 500 heures d'ateliers avec les gens, on avait aucun critère pour la sélection des participants, on voulait juste écouter les gens, les faire parler [...] on était accompagné par un coach. Comme on n'avait pas la main sur ce qu'ils disaient, sur qui venait parler, on avait besoin d'autres choses pour observer réellement les dynamiques. »

Ils ont pris le patrimoine et la culture comme leviers de développement et ont axé leur approche autour d'un « modèle qui place l'humain au centre de toute action, qui tire sa force et sa pertinence de son adaptation aux lieux et de son ancrage sur le matériel et immatériel des communautés, qui répond de manière concrète aux besoins des individus et des communautés en se basant sur une approche participative » (WSC, 2022). Ils ont ainsi lancé le projet fédérateur « le village durable des Aït » autour duquel gravitent 14 projets collectifs comme la maison des femmes (Tawesna). Le dernier projet collectif en date étant la maison de l'oralité. Un autre projet collectif et non des moindres est la maison des femmes « Tawesna ». Il consiste en un restaurant établi à l'entrée de la Kasbah Ait Ben Haddou géré entièrement par une quarantaine de femmes du village. Ces dernières témoignent de l'impact de ce projet sur leur vie :

« Ce projet Tawesna a changé nos relations avec les hommes. On a plus besoin de leur argent [...] Si la femme a besoin de quelque chose, elle se l'achète elle-même, elle part seule au souk. Auparavant, on ne savait même pas où se trouvait le souk. »

Dans le cadre du déploiement de ces activités au village d'Aït Ben Haddou, WSC parraine de nombreuses associations et coopératives dont :

- L'association Aït Ben Haddou pour la femme rurale et l'entraide sociale. L'objectif de cette association est d'accompagner les femmes de Aït Ben Haddou vers une valorisation de leurs savoir-faire à travers des activités génératrices de revenu, des ateliers de sensibilisation, des formations et la mise en place d'infrastructure indispensable à la mise en place de ces activités.
- La coopérative d'écotourisme solidaire de Drâa-Tafilalet avec comme objectif d'accompagner le développement de l'écotourisme dans la région de Drâa-Tafilalet.
- La coopérative agricole qui a pour objectif de redynamiser l'intérêt pour l'agriculture au sein du village.

De là, les actions de l'ONG se sont amplifiées pour atteindre différentes échelles territoriales et de nombreuses autres régions (Marrakech-Safi par exemple). Dans le sillage de son travail, l'ONG a réussi à mobiliser plus de 60 experts à l'échelle nationale et internationale. Dans la même logique, de nombreux partenariats ont également été noués avec différents acteurs (l'agence allemande de coopération internationale pour le développement (GIZ) et autres ONG nationales par exemple) mais aussi avec des écoles supérieures telles que l'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) afin d'accompagner les projets mis en place.

Par la suite, le programme Tizwit est venu s'articuler au projet fédérateur « le village durable des Aït ». Dans le cadre de ce programme, des femmes et des hommes du village reçoivent des formations et sont accompagnés pour montrer leurs propres projets (une agence de voyage, un snack, un club équestre, un salon de coiffure, une librairie...). Ainsi, depuis sa création, WSC a accompagné plus d'une quinzaine de projets individuels et collectifs et près de 200 porteurs de projets.

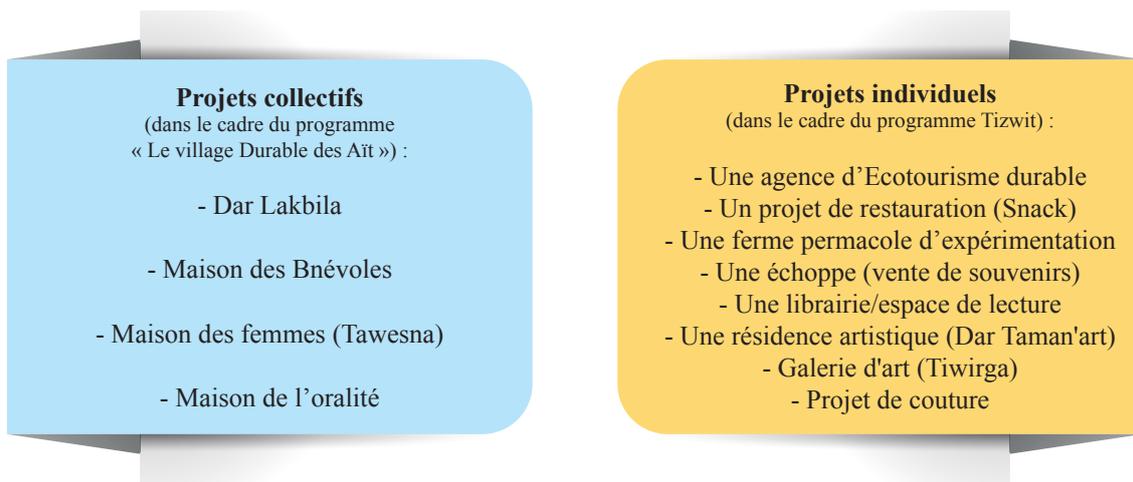


Figure n°1 : Exemples des Projets collectifs et individuels portés par WSC

II.2. Lectures analytiques

TAMKEEN

Tamkeen documente une expérimentation transformationnelle qui met le capital humain en avant de tout processus dynamique. Elle a la particularité d'adopter une approche bottom-up qui ne considère pas la résolution de problèmes socio-économiques comme point de départ, mais se base plutôt sur la composition d'un écosystème appelé « community-based learning ecosystem » au sein duquel les transformations s'opèrent entre les personnes, au-delà de leurs rôles ou statuts sociaux. Une forme d'abstraction des formes habituelles de strates sociales traditionnellement respectées dans tout processus d'émergence et de développement d'initiatives territoriales. Un travail de décomposition des acquis sociaux, sources de tensions dans les espaces communs tels que les écoles ou les quartiers, suivi d'une recomposition des liens humains dans lesquels l'amour, la découverte de soi et de son potentiel sont les principaux leviers de changement. L'enjeu étant de mettre en place les conditions d'un écosystème cohérent pour favoriser des émergences. La cohérence proviendrait d'un désir et d'un besoin collectif de survie et ensuite de projection prospère. La coordination entre les composantes disparates du territoire est de nature horizontale et collective dans le sens où les valeurs apportées par les individus et leurs contributions individuelles aux communs constitueraient le ciment unificateur. Le patrimoine culturel commun constitue aussi un terreau fertile dans lequel se plante les initiatives individuelles et collectives, avec une considération égale entre les aspects communément estimés négatifs tels que la violence et l'analphabétisation, que celles estimées positives comme le vivre ensemble et la culture collectiviste. Cela amène à un mode d'action basé sur l'initiative, la responsabilisation, l'autonomisation plutôt que la passivité et la rente.

Par ailleurs, Tamkeen dispose d'une catalyse basée sur la logique individuelle axée sur le développement psycho-social des acteurs. Les activités Tamkeen (ateliers de formation de formateurs, cours d'alphabétisation, ateliers dans les écoles, etc.) accordent, certes, de l'importance aux contenus des programmes, mais leur particularité réside dans la place accordée à l'humain et à ses capacités de développement. Une quête des potentialités psycho-sociales de tout un chacun permet une émergence

de compétences et de savoir-être, jadis dormantes et estimées inexistantes. Cela se passe avec une importance majeure accordée à l'écoute dans le dialogue avec les parties prenantes (bénéficiaires, facilitateurs, institutionnels, etc.). L'empathie dans l'écoute requiert du temps, aussi bien dans l'organisation des programmes que dans les échanges. C'est ce temps et cette écoute qui ont été estimés comme le gage de la centralité de l'humain plutôt que le processus.

« Les femmes étaient de différentes tranches d'âge. J'étais jeune, elles m'ont fait confiance. J'ai vécu avec elles de belles choses [...] J'ai commencé à les enseigner, j'ai commencé avec 20 femmes, après j'ai entamé avec deux groupes [...] Nous avons un rêve en commun. Je ne voulais pas voir mon rêve se réaliser à travers mes enfants ou à travers les autres, pourquoi pas vivre ce rêve avec eux ? Ce n'est jamais tard, le temps ne passe que si nous permettons qu'il passe. » (Une bénéficiaire)

« Du modèle (التعلم الجماعي), nous sommes passés au modèle « apprendre à apprendre » qui a renforcé notre apprentissage et ma croyance pour le fait que les choses que je n'ai pas vécues, j'ai le temps pour les vivre avec les gens qui m'ont fait confiance, avec ma commune [...] Également, les choses que j'ai vécues, je peux les revivre d'une autre façon dans mon quartier. » (Une bénéficiaire)

De surcroît, l'approche Tamkeen conjugue la catalyse par l'approche individuelle avec une logique collective basée sur l'identification à un territoire et à une communauté à mémoire commune. L'exemple du quartier « Zouitina » ou de l'école « Almotanabi » en témoignent. L'émergence prend sens, forme et cadence quand les efforts individuels se réunissent, dans le respect des singularités des individus, de leurs parcours de vie, de leurs statuts ou rôles dans la communauté. L'approche Tamkeen va du coup cibler le collectif. Ce dernier a la particularité de ne pas se baser forcément sur la présence d'un(e) leader qui tire la communauté vers un objectif commun. C'est un collectif mouvant qui puise sa force dans la somme des potentialités de tout un chacun. Les rôles des acteurs changent. Tantôt apprenti(e)s, tantôt apprenant(e)s, ou encore leader. Un enrôlement dynamique qui répond principalement à l'appel et à la volonté des individus à faire ressortir leurs potentiels et à les mettre à l'œuvre, au service de leur communauté, qu'elle soit leur école, quartier ou voisins.

« J'ai une mission dans la vie (Rissala), je veux que les gens se souviennent de l'impact que j'ai créé et que je laisserai à ce monde avant de partir... » (Une bénéficiaire)

« Je suis ici pour vivre le chemin, pour vivre comme un être humain, en amour sans qu'on me demande « tu as quel niveau ? quel diplôme ? (شنو فيدك ما تعمل) ». Ce qui m'a beaucoup plu dans ce chemin est que je vis en liberté, je pratique mon humanité, je me comporte telle que je suis (être moi-même). » (Une bénéficiaire)

« Je pense que le secret réside dans l'humanité de l'être humain, cette humanité qui nous lie tous ensemble, que l'on soit ministre, jeune, enfant... Peu importe le niveau scolaire, le statut social, le niveau social... Parfois on nous dit : « On ne savait pas que notre commune est comme ça [...] C'est impossible, ça ressemble à une histoire de film... ». Lorsqu'on rencontre les responsables, on veille à ce que ça soit une rencontre humaine (لقاء الإنسان بالإنسان) sans jugement... » (Directrice Exécutive de Tamkeen)

L'approche double « individu-collectif » accorde in fine une importance au changement des référentiels mentaux pour la construction de projets individuels qui prend racine dans les aspirations psycho-sociales des bénéficiaires et prend forme et force dans le collectif. La compréhension de ce qui est perçu comme blocages, contraintes et difficultés macrosociales est cruciale. Une importance est accordée à la capacité des individus à reconsidérer ces blocages, à repenser les modes de leur dépassement, voire même une transformation en opportunités individuelles à fort impact collectif à travers des projets ancrés dans le territorial commun.

« J'avais des idées négatives sur mon pays, mon quartier (Houma), (كنت حاقد على البلاد), je voulais immigrer; je voulais atteindre des rêves dont l'atteinte n'a été possible qu'ailleurs (selon ce que j'entendais les autres dire) [...] On m'a encouragé, je les ai accompagnés, on faisait du théâtre et beaucoup d'autres activités. Un jour, j'ai vécu une situation pareille. On m'a donné le scénario et on m'a demandé de le lire. Mais cette fois-ci, j'avais confiance en moi-même, j'avais confiance en mes amis, j'avais le courage de dire : « moi, je ne sais pas lire [...] mais je suis avec vous, je veux rester avec vous » [...] J'avais un sentiment d'appartenance à mon quartier [...] La nuit, on s'est réuni et on a décidé de créer un atelier pour apprendre à lire et à écrire... » (Un bénéficiaire)

Au niveau de l'accompagnement des différents projets soutenus par Tamkeen, il se nourrit des désirs de transformation d'un territoire à partir de l'action individuelle. Pour cela, une opération de chaînage entre les aspirations individuelles et les impacts collectifs sur la communauté constitue le cœur des programmes d'accompagnement des jeunes des quartiers, avec un usage renforcé d'un langage commun. Les contenus sont certes importants, cependant, la place de l'humain dans l'usage qui en découle et le comment de leur opérationnalisation est doublement important. Une projection prospère est dès lors installée dans le respect des singularités des intérêts des bénéficiaires et de la diversité des enjeux de leur communauté et de leur territoire. L'accompagnement des processus de transformation est aussi basé sur la confiance, « d'individus à individus », « d'individus au collectif » et vice versa.

Au niveau de la coordination, elle s'opère sur deux niveaux : opérationnel puis stratégique. Le volet opérationnel est caractérisé par la prise en main des coordinateurs relais eux-mêmes en quête de sens pour leur travail. Ces personnes, imbibées de sens de responsabilité, d'écoute empathique et de volonté d'apporter une valeur ajoutée à leur travail et à leur communauté, se retrouvent dans le rôle de facilitateurs et de diffuseurs des valeurs de l'approche Tamkeen auprès des bénéficiaires.

« Il m'est difficile de dire pourquoi je suis ici, (تمكين : رحمة من الله و هداية), c'est une voix qui m'a appelée et que j'ai suivie [...] j'ai trouvé ici une belle symphonie, à travers laquelle j'apprends des choses ou j'en deviens consciente [...] Des choses dont je n'étais pas consciente, ni à la fac ni à l'école, je les ai découvertes à travers Tamkeen [...] Ici, j'ai nettoyé mon miroir, ce n'est pas encore clair mais ça commence à se clarifier. » (Une facilitatrice Tamkeen)

« Je suis ici pour vivre le parcours d'amour (مسار المحبة) et pour pratiquer mon humanisme et pour être dans ma nature et vivre en liberté et d'être moi-même. » (Une facilitatrice Tamkeen)

« J'ai vécu des moments où je vois le sourire sur le visage de l'autre, ce n'est guère une joie pour lui mais une joie pour moi-même. Lorsque je vois ma contribution dans les différentes rencontres, je réalise que c'est un apport pas pour l'autre mais pour moi-même. Certes, l'autre se découvre mais je me découvre moi aussi, je deviens plus consciente de ce que j'ai, je découvre ce qui m'illumine, ce qui m'aide à rester stable, ce qui m'incite à aller et revenir et je découvre comment rester dans la stabilité (الثبات) et rester dans ce chemin (المسار) qui a commencé cela fait 12 ans. » (Un bénéficiaire devenu facilitateur)

Ces personnes relais sont souvent originaires du territoire d'action (en l'occurrence, le quartier Zouitina que nous avons observé lors de nos rencontres). Cette appartenance nourrit le désir d'action et d'impact partagés entre facilitateurs et bénéficiaires. Le langage commun vient donner à cet espace de rencontre une amplification, d'abord sentimentale puis opérationnelle. Quant à la coordination stratégique, elle s'opère via la personne de Karima KADAOUI (Directrice Exécutive de la fondation Tamkeen). Vue comme le porteur des valeurs Tamkeen, sa présence et son implication sur le terrain avec tous les acteurs dans la variété de leurs profils a été estimée par les acteurs comme la source même de légitimité de l'approche, sans pour autant endosser le rôle de leader qui, grâce à lui/elle, les projets sont initiés, muris et renforcés.

« Moi je connais Karima en tant qu'amie et membre de famille (relation personnelle). Ce qui fait le jour où j'ai entendu parler de Tamkeen et j'ai su que Karima qui en est responsable, je n'ai pas hésité à donner un coup de main ».

« Karima a grandi avec l'esprit de sincérité, d'amour, de don, de responsabilité. Lorsque j'ai su qu'elle a l'approche Tamkeen et qu'elle essaye de servir les autres, je n'étais pas surprise. C'était facile d'accepter l'idée et de carrément se l'approprier [...] La propagation de l'idée était très fluide sans forcer les choses, sans forcer aux écoles de s'approprier l'approche, ça vient tout seul. ».

Au niveau de l'apprentissage, force est de constater qu'il est un processus dynamique basé sur le cœur et sur le don. « Le cœur » dans le sens où le passage d'une expérience à une autre se fait à travers le storytelling des expériences précédentes, avec toute la charge émotionnelle que cela peut avoir. Nous avons expérimenté cela lors des rencontres avec les bénéficiaires. Les histoires racontées étaient chargées d'émotions qui ne laissent personne indifférent à la force de la transformation accomplie par le(a) bénéficiaire. Et « le don » dans la mesure où les histoires singulières racontées par leurs propres auteurs, deviennent des sources d'apprentissages pour des bénéficiaires potentiels. La transmission de personne à personne et à des groupes est un point focal dans l'apprentissage de l'expérience Tamkeen.

Si l'apprentissage se base sur la force de l'histoire, l'amplification, elle, se base sur l'affect. C'est une sorte de méta-communication inspirante qui respecte les singularités des individus, leur dignité et le souhait de les faire évoluer. Il en résulte une méta-montée en compétence avec des projets de vie très ancrés dans les volontés individuelles et dont l'opérationnalisation est qualifiée, par les bénéficiaires et les facilitateurs, d'indépendante de Tamkeen. Cette amplification se veut pérenne à travers les échos par le langage commun diffusé par les différentes parties prenantes et par l'histoire.

WE SPEAK CITIZEN

Émergence d'une émergence par la personne du catalyseur

Le résultat de l'action de cette ONG concourt à créer un écosystème d'émergences. Autrement dit, et au vu de l'homogénéité des différents projets en termes d'esprit, de méthodes et de finalités, Kasbah Aït Ben Haddou telle qu'impulsée par WSC est en soi une émergence. Clairement, et selon les propos des catalyseurs comme des porteurs d'initiatives, il existe une évolution et une amélioration de la situation depuis 2016. En effet, d'un réveil d'une mémoire collective enfouie dans les caravansérails du village à l'expansion des projets créateurs de richesse dans la région, nous avons ressenti à travers les moments de délibérations et de rétrojections des transformations, parfois longues et difficiles, mais bénéfiques aux individus, aux collectifs, voire à tout un territoire. Du moins, nous préférons employer le terme de potentiel, une notion plus projective et plus porteuse d'espoir. Malgré la forte tonalité entrepreneuriale de la catalyse de WSC, l'affect, l'émotion, le sentiment d'appartenance à une terre et l'attachement à un territoire constituent des moteurs des dynamiques locales et émergentes. D'emblée, la fondatrice de l'ONG qui, à première vue peut paraître distante culturellement du village, est en fait originaire de la Kasbah sans y être née. Ce n'est qu'à travers un voyage familial il y a une douzaine d'années qu'elle renoue avec ses terres ancestrales. Pour autant, un tel déclic pour décider d'investir de sa personne malgré les contraintes professionnelles et familiales ne se déclenche pas en un seul voyage. Il a fallu réunir plusieurs conditions et critères personnels pour effectuer ce grand saut. Nous avons pu percevoir à cet effet la grande sensibilité humaine de la personne, son appétence à voir non seulement une région se développer, mais également sa qualité de don, son intelligence sociale et ses compétences relationnelles et techniques. En outre, il ne faut pas omettre qu'elle est une femme qui évolue dans un contexte culturel et de pouvoir dominé par la gent masculine. Certes, l'appartenance à deux lignages (aouqdate) des cinq plus grandes familles locales aide à pouvoir déployer son action, mais un profil différent et faisant irruption dans le village peut se solder par un échec. Tout cela pour dire que la première idée de notre propos introductif à l'analyse de ce terrain nous invite à considérer l'importance et l'histoire particulière de l'initiateur de cette dynamique. Elle avoue par ailleurs que sans la connexion familiale avec l'amghar, soit le chef de tribu et sans son affiliation à cette terre, le fruit du travail effectué depuis ces années n'aurait peut-être jamais vu le jour.

« Avant tout, ma présence ici est une volonté personnelle. Ce n'est pas quelque chose qui est venue d'une connaissance ou d'un truc particulier [...] C'était une volonté personnelle de pouvoir être dans une dynamique [...] Les gens pensent que je suis dans le giveback, pas du tout ce qui m'a motivée [...] Je ne suis pas née ici mais je suis originaire d'ici. Mes grands-parents ont quitté le village [...] Je n'ai aucun ancrage au village, zéro [...] Quand je suis venue ici, je suis venue avec mes enfants, on a pris un hôtel à Ouarzazate et on est venu visiter Aït Ben Haddou [...] Ce qui m'a motivée à venir c'était un retour aux sources, un appel de racines. C'était uniquement ça. »

Ce sont des qualités, un esprit, une méthode, des valeurs, une vision, des façons d'être et de faire d'un catalyseur qui vont influencer le cours des choses en premier lieu. Certes, la personnalité, la compétence, l'autorité, la légitimité ou le charisme peuvent faire foi dans la première liaison et impulsion d'une

émergence, mais le lien culturel profond préside à une meilleure qualité et performance de cette dernière. Maintenant, et selon notre interlocutrice, les résultats du travail de WSC n'ont été visibles que quelques années après les premières interventions, et une démarche structurée a été mise en œuvre pour permettre l'éclosion d'une quinzaine de projets faisant participer plus d'une centaine de personnes. Il a fallu ainsi « mettre à plat les choses », et analyser objectivement la situation et trouver des voies pour une nouvelle organisation.

« Le directeur du conseil provincial du tourisme qu'on a rencontré en vacances m'a dit : écoute, on a beaucoup de problèmes à Aït Ben Haddou et on n'arrive pas à les résoudre, on ne sait pas par quoi commencer, on n'arrive pas à dialoguer [...] Est-ce que vous pouvez vous-même faire le lien avec les villageois ? ».

Si l'on devait décrire globalement le processus de la Kasbah en tant qu'émergence à part entière, nous proposons ce premier schéma processuel :

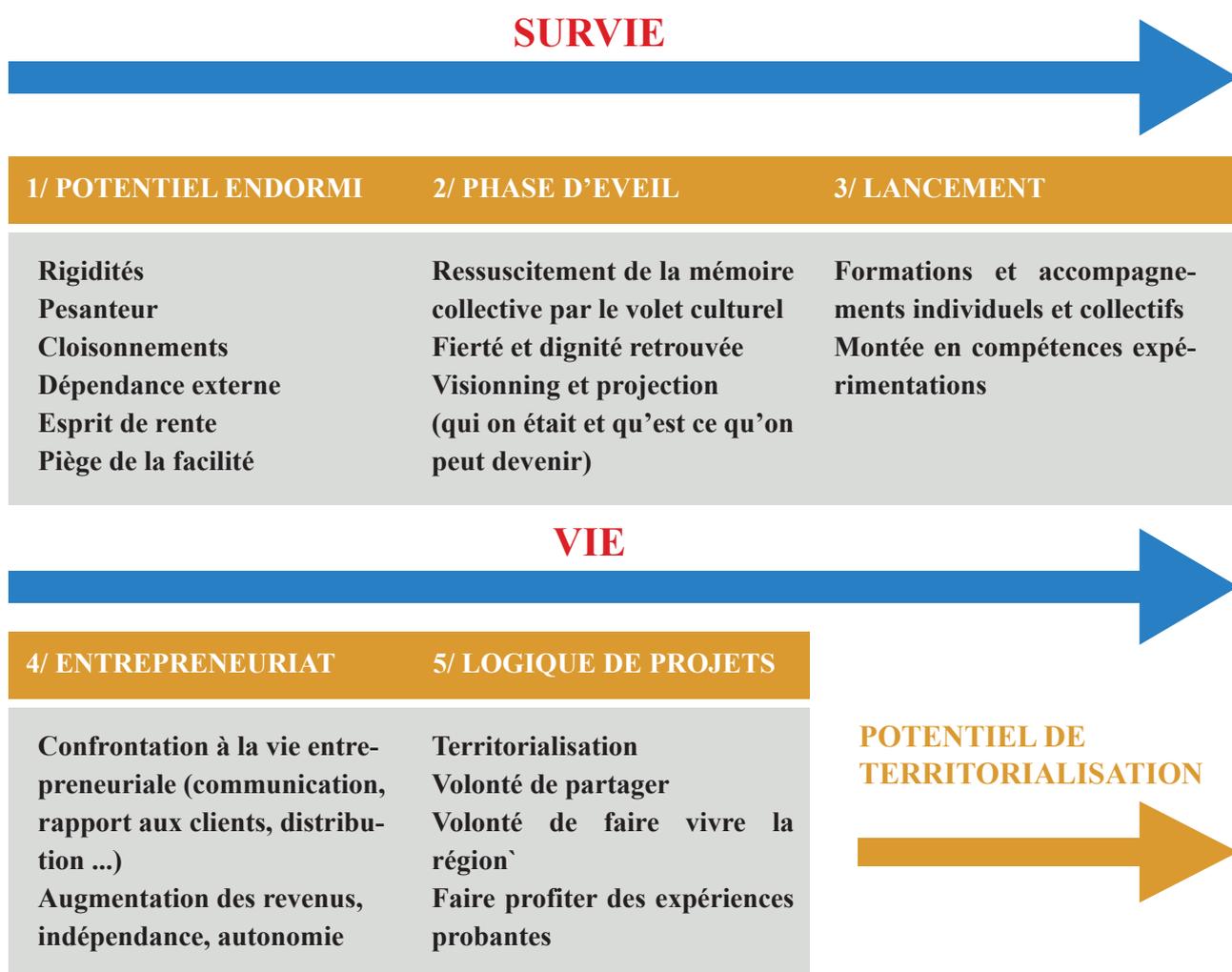


Figure n° 2 : Phasage d'émergence Kasbah Aït Ben Haddou

Vers de nouveaux repères culturels

A cette époque, WSC n'existait pas encore. Il a fallu que notre catalyseur en herbe profite de l'existence de l'association Aït Aissa créée par son père qui avait mené des projets dans les infrastructures de base à la fin des années 1980, pour avoir un cadre légitime d'intervention, notamment pour lever les premiers fonds. Ainsi, avec l'aide d'un coach, elle organisa des ateliers avec les populations locales juste pour « défricher » et tenter de bâtir une stratégie d'action. Cinq cents heures d'échanges ont permis non seulement de rapprocher les gens entre eux malgré la petite taille du village, mais surtout, d'employer le capital culturel endormi à bon escient. Effectivement, le levier culturel a été utilisé comme une redécouverte de toutes les générations du village qu'il existe un capital et une mémoire culturelle.

« Il y avait deux ateliers qui m'ont bouleversé, les ateliers où on parlait de la culture, c'était un Wow ! »

Réactiver cette mémoire culturelle est une première catalyse qui initie l'action : rendre une fierté aux populations a permis de redonner confiance, et surtout, une identité. Ainsi, la perception d'une large frange des habitants du village de Kasbah Aït Ben Haddou change, en passant d'une entité territoriale clairesmée socialement, quasi en déshérence et tributaire de l'extérieur (tourisme, cinéma), à une première projection possible d'évolution.

Cette dynamique de vivification mémorielle s'est notamment appuyée sur l'organisation du nouvel an berbère (*idnayer*) en grande pompe, où plus de neuf cents personnes se sont réunies. Mais les réels leviers culturels ont reposé sur la découverte d'une culture de contes poétiques. Les anciennes générations se sont souvenues que leurs aïeux leur déclamaient des contes lorsqu'ils étaient enfants. C'est alors que des recherches menées par la présidente de l'association aboutissent à la découverte d'un vieil ouvrage écrit par un français lors du protectorat reprenant les contes de la tribu Aït Zineb, qui dépend elle-même de la confédération des Aït Wawzguit. Ce livre était écrit en amazigh phonétique ; il a fallu ainsi retranscrire les textes et les donner aux enfants pour les apprendre. C'était une réappropriation du patrimoine culturel et ce passage de l'oral à l'écrit est venu nourrir à nouveau l'oralité, ce qui a suscité l'envie d'approfondir davantage ce volet avec l'organisation d'une journée du « Patrimoine des Aït », où de jeunes guides ont été formés pour faire la médiation culturelle. Aussi, dans le sillage de cette nouvelle voie culturelle, la maison de l'oralité s'est érigée en un véritable espace de partage de la culture et du patrimoine oral du village. Tout ce travail d'éveil a eu pour conséquences d'instaurer une prise de conscience qu'il était possible de « faire quelque chose car nous sommes quelqu'un ». Il en était de même pour la présidente de l'association, pour qui il était temps d'entamer un diagnostic complet pour commencer le travail. Nous sommes en 2017 et l'ONG WSC fait son entrée en lice.

Le diagnostic comme phase préalable à l'impulsion des projets

Ce qui sonnait comme un réveil des identités et des consciences était dans la vision du catalyseur la première brique d'un travail de longue haleine. Ce prélude à la formation d'une future émergence, jusque-là très floue, nécessitait plusieurs éléments structurants, parmi lesquels un diagnostic précis de l'infrastructure globale du village, mais aussi des différentes activités présentes sur le terrain. En

parallèle, les ateliers se terminant sur une nouvelle dynamique sociale et culturelle positive, ont été l'occasion de réaliser des exercices de « *visionning* », à savoir une visualisation de ce que pourrait être l'avenir des populations et du village dans une dizaine d'années, une feuille de route des possibles au-delà des problèmes de moyens ou de compétences.

« La culture pour nous est un vrai levier, le fait que les gens se retrouvent ensemble, mangent et jouent ensemble. Ça a changé le mindset. Le fait d'avoir le lien communautaire (اللمة), ils ont trouvé du plaisir [...] c'était le premier déclic positif. »

Par rapport au diagnostic réalisé courant 2016, les conclusions sur le plan économique et social montraient des défaillances structurelles entravant tout développement. Le catalyseur WSC parle de « destruction » à ce propos. Sur le plan touristique comme sur le plan agricole, il réside des pesanteurs, de la (petite) rente et de la dépendance externe sans grande création de valeur économique. Le taux de remplissage des structures hôtelières ne dépassait pas 15% et le taux de retour est inférieur à 2% ; le village était davantage un lieu de passage, avec beaucoup d'arnaque et un manque d'activité attractive et des faux guides pléthoriques. Le secteur agricole n'était pas en reste : il existait un désintérêt total pour le développement de l'agriculture. Les 600 DH de salaire moyen par foyer suffisait pour acheter des légumes (du souk) et vivre, et les femmes désertaient progressivement les **igranat**, les multiples parcelles de terre agraires où proliféraient les amandiers, pommiers et oliviers. À cette époque, seuls les doyens du village continuaient à cultiver quelques produits pour une culture vivrière très pauvre. Les villageois préféraient, aux dires de notre interlocuteur, des revenus faciles sans sueur aucune, mais surtout sans désir de prospérer pour soi ou pour la communauté, ni d'épargner. Sur le plan de l'éducation, ceux qui continuaient leurs études, c'est-à-dire une infime minorité des scolarisés, ne revenaient pas car ils considéraient qu'il n'y avait pas d'avenir. La seule école du village est par ailleurs la dernière de la région Drâa-Tafilalet, avec très fort taux d'abandon scolaire ; les enfants préféraient gagner quelques dirhams auprès des touristes ou aider les gens à traverser le fleuve moyennant de petites sommes réinvesties dans la drogue.

Des processus vertueux d'émergence

Cette phase d'éveil a révélé un potentiel dormant évoluant dans un contexte économique et entrepreneurial déstructuré. WSC apporte de la formation et du développement personnel à travers le mentorat. Le paradigme d'action de ce catalyseur est d'insister sur l'importance de la double dynamique individuelle et collective dans l'accompagnement des acteurs. Ce modus operandi traduit l'intérêt du catalyseur à mettre en place, dès le début, les conditions d'une boucle récursive : l'individu progresse pour lui-même et pour le groupe, qui le fait progresser en retour. À la première phase de *mentoring* se succède alors un programme de formation « Tizwa » avec une montée en compétence progressive dans les compétences techniques de gestion de projet, de stratégie, de comptabilité, vente, communication, logistique, ou encore d'entrepreneuriat social. Cette première phase était très expérimentale et pour le catalyseur et pour les bénéficiaires des formations, le tâtonnement, l'essai, l'erreur sont des constantes nécessaires à l'avancement. En revanche, les *bootcamp* très appréciés des acteurs ont permis d'imaginer et de formaliser des projets concrets. La spécificité de l'accompagnement de l'ONG repose sur deux piliers :

- L'individualisme est banni. Même si les projets individuels diffèrent, ils doivent au maximum, à travers les espaces collectifs, servir la valeur des autres individus, ou autres projets, et dans la mesure du possible la communauté.
- L'accompagnement ne s'effectue pas de manière ultra intensive, mais en douceur. De plus, les accompagnateurs essaient d'intervenir un minimum pour laisser se réguler toutes seules et entre elles les différentes dynamiques.

Par ailleurs, le changement de mindset n'a pas nécessité plusieurs heures de formation qui pouvaient paraître stressantes pour les bénéficiaires, WSC leur a pu débloquent et désamorcer les peurs en changeant dans la tête de ces bénéficiaires la phrase « qu'est ce que je peux faire ? » par « qu'est-ce que je veux faire ? ».

Une autre idée de ce parallélisme individuel/collectif repose sur un risque à éviter. En effet, le catalyseur, dans son accompagnement, a relevé que si un individu se développe tout seul, il sera obligé de quitter le village parce qu'il avancera à un rythme qui dépasse celui de la moyenne du développement du village. C'est donc également pour cette raison qu'il était important pour WSC de travailler, créer des projets ancrés dans la culture locale, comme un ciment identitaire, mais aussi comme une rampe de lancement. L'objectif était que les porteurs de projets gardent des liens avec leurs amis, cousins, voisins, et n'oublient jamais d'où ils viennent.

Comme exemple de logique collective qui a porté ses fruits suite aux premières interventions de WSC en termes d'accompagnement et de formation, le cas de « Dar Lqbila » demeure intéressant. Au préalable, l'ONG avait réalisé tout un travail d'identification de jeunes leaders capables de porter des initiatives. Dar Lqbila est un espace qui a été rénové et réaménagé par ces jeunes sans aucun soutien et qui est dédié aux *Aghrad* (réunion importante des tribus), mais aussi à la création et à l'initiation de dynamiques communautaires (dans l'écotourisme, le cinéma, l'agriculture, les arts, l'association des femmes ...).

« C'est un indicateur extrêmement positif pour moi, ils ont commencé à s'approprier la dynamique [...] ils commencent à voler de leurs propres ailes. ».

Cette modalité d'intervention du catalyseur principal qui est relayé par l'ensemble des experts de WSC, est constitutive de l'esprit de l'émergence et du modèle de développement bottom up, dans le sens où montrer la voie sans en imposer une, laisser la liberté aux acteurs de s'approprier leurs propres modèles d'actions quitte à faire des erreurs, réguler d'en haut sans stress et dans un esprit de convivialité, permet d'éviter de tomber dans les dérives des modèles top down. Le terrain de Kasbah Aït Ben Haddou tel que l'on a observé par le prisme de WSC rehausse cette qualité propre d'autonomisation et de responsabilisation, dans une logique d'apprentissage constant et de réflexivité récurrente. À ce propos, les échanges individuels ou collectifs avec entre les chercheurs et les acteurs étaient des occasions supplémentaires pour ces derniers de faire des rétrospections, des bilans et des projections sur eux et sur leurs activités respectives. Nous avons pu constater que certains avaient pleine conscience par exemple qu'ils devaient encore progresser sur la prise de parole en public, sur l'organisation ou sur le merchandising, mais, de façon plus significative, la fierté d'avoir

accompli quelque chose, l'appartenance à une communauté, la confiance en soi et en les autres (y compris le catalyseur) étaient des bases solides pour leur avancement et progression. Ceci ne va pas bien entendu sans des formes de résistances auxquelles sont confrontés les acteurs, mais grâce au travail d'accompagnement, ils ont intégré la résistance comme une donnée normale du processus de développement et de réalisation de soi, ce qui participe à accroître leur résilience. L'exemple du jeune porteur de projet de la résidence artistique montre que malgré les blocages institutionnels par rapport au développement et à l'extension de ses activités, ne constituent pas une fin en soi, et que

« la vie continue, l'art ne doit pas mourir, et notre ambition est de mettre en place un village d'art, les procédures administratives sont floues et longues à être appliquées, mais on continue malgré les bâtons dans les roues [...] Pourquoi ils bloquent ? Je ne comprends pas, peut-être de la jalousie, peut-être on fait le travail de développement à leur place, je ne sais pas ... ».

Cette intégration de la vertu de résilience, encore une fois, a été le fruit d'un long travail avec les animateurs de WSC, qui s'est appliquée par exemple au problème de financement des projets. Des blocages venant des acteurs eux-mêmes se manifestaient à ce niveau, face à l'urgence. Mais l'immédiateté et le découragement ont été remplacés par la patience et le crédo : « Ne vous inquiétez pas, le financement n'est pas le plus gros problème, il y a toujours des solutions ». En ce sens, les acteurs bénéficient de la part du réseau de partenaires de l'ONG des fonds au même titre que des assistances techniques et possibilités de nouveaux marchés.

« Ce que j'apprécie dans le groupe des jeunes c'est qu'ils avancent, ils challengent les obstacles. ».

« Grâce à eux j'ai cru en moi, en ce que je fais [...] Je commence à me sentir responsable [...] on travaillait aléatoirement, mais avec WSC on s'est organisé [...] j'ai le statut auto-entrepreneur [...] WSC a coïncidé avec l'idée d'expansion que j'avais (fusionner l'épicerie et la vente de produits de l'artisanat). ».

« Auparavant, j'avais des idées qui pouvaient changer beaucoup de choses mais la formation m'a aidé à les structurer et à les mettre en application. »

« J'ai assisté à une formation qui m'a changé complètement en termes de prise de parole devant le public [...] J'ai pris le courage après la formation pour parler normalement aux gens. J'ai pu gérer mon projet d'une façon un peu différente de l'ancienne méthode. J'ai changé la façon de commercialisation de mes services... ».

« La vérité, WSC ont changé beaucoup de choses dans ma vie. Après Dieu, c'est grâce à eux que j'ai eu confiance en moi et en les autres [...] j'ai appris comment discuter avec la famille, les confronter. Auparavant, si j'avais un problème, il était difficile d'en parler à un proche [...] le fait de m'asseoir et de parler aux gens comme ce que je suis en train de faire avec vous maintenant était une tâche ardue même si j'avais plein d'idées à partager [...] C'est comme s'il y avait une barrière qui me séparait de l'autre, je sentais de la peur vis-à-vis de l'autre alors qu'il est juste un être humain normal comme moi [...] je me disais que si je parle de ça et ça, on va se moquer de moi [...] Après la formation, je suis devenu capable de discuter avec n'importe qui, on bénéficie des idées de l'un et l'autre, Hamdolillah. ».

« J'aimerais bien un jour faire travailler avec moi une quarantaine de personnes et que j'aurai d'autres projets [...] Un projet là où je pars, avec ma propre empreinte ou avec notre propre empreinte. Je dis souvent à mes collaborateurs d'oublier le mot « Patron » pour qu'ils ne sentent pas un manque, une infériorité [...] on doit être au même niveau pour créer des conditions qui nous satisfont en premier et qui satisfont les clients. »

Conclusions analytiques du terrain

Le terrain de Kasbah Aït Ben Haddou confirme plusieurs hypothèses émises dans les premières phases du Maroc des Émergences. La première adresse celle des blocages verticaux (freins institutionnels) exprimés par plusieurs acteurs, mais ils ne sont pas les seuls et les plus dominants. Les blocages individuels, avoués par les acteurs eux-mêmes, sont intéressants à relever.

« Excuse-moi Saïd, si on ne se développe pas, il ne faut pas toujours accuser X, Y ou l'État, il faut se regarder dans un miroir, corriger ses défauts, prendre appui sur ce qui nous rend fier, moi je suis berbère amazighe et je veux que tout le Sud puisse se développer, donc il faut agir, c'est tout, et ça part de nous-mêmes, de moi avec tout le monde ici... »

Comme il existe des blocages horizontaux, à l'échelle du village, indépendamment des freins institutionnels. En effet, et selon l'analyse rapportée de notre interlocuteur sur place, c'est comme s'il existait, depuis l'arrivée de WSC, « deux systèmes économiques en parallèle », à savoir la logique WSC (très apparentée aux logiques d'émergences), et la logique contre-productive, qui laisse la part belle à la rente, aux arrangements et au court-termisme. Mais l'espoir d'un changement de cadre mental et d'action résiderait dans l'effet d'émulation espéré et inspiré par les porteurs de projets, et surtout des quarante femmes qui travaillent dans le restaurant (accompagnées par WSC), et dont plusieurs d'entre elles sont des épouses des hommes faisant partie de « l'autre système ». Ainsi, par auto-régulation sociale éventuellement, des rééquilibres positifs verraient le jour.

Une des autres hypothèses importantes soulevées était qu'une émergence ne pouvait être insufflée dans sa dynamique sans une certaine permission à la liberté. Nous avons constaté dans la communication et dans les pratiques d'accompagnement entre le catalyseur et les acteurs que rien n'était imposé et directif, seuls les conseils, la confiance mutuelle et l'autonomisation (*empowerment*) étaient de rigueur. L'ouverture devient une composante à part entière dans les rapports liés aux effets d'émergence.

Enfin, pour qu'une émergence puisse être pérenne, la condition idoine est une très bonne coordination pour éviter les ruptures dans les relations, les rapports, la chaîne et le lien entre les individus qui donnent toute sa robustesse à l'émergence. Cette coordination est assurée, dans le cas de la Kasbah, par les différents espaces physiques (Dar Lqbila, la crèche, l'agence de voyage, la maison de l'oralité, le snack, etc.) où ont lieu des réunions ou des formations, comme autant de lieux proches les uns des autres où « on est chez nous ». La coordination ne se limitant pas à la dimension physique et organisationnelle, elle se nourrit du travail régulier et de la présence des membres de WSC, qui a réussi à devenir une réelle plateforme de traduction et de liaison entre les différentes parties prenantes, au point où le terme de « Zaouia » est employé par plusieurs acteurs pour qualifier le village. Nous pouvons dire, avec ce concept puissant de Zaouia, que l'écosystème d'émergences développé concourt fortement à accroître la nouvelle territorialité de la Kasbah.

Grille analytique de l'émergence Aït Ben Haddou

Après analyse du terrain, et en guise de résumé, voici la grille exploratoire revisitée, à l'aune des nouvelles données :

Dimensions de la grille d'analyse	Commentaire
Coordination	Multiplication des rencontres, mise en place d'espaces physiques d'échange, communication inter-communautaire et avec l'ONG. Principe de la Zaouia dans l'imaginaire symbolique collectif.
Amplification	L'expérience de Aït Ben Haddou a fait des émules, lorsque l'on voit l'expansion territoriale (Cf. Figure n°3).
Apprentissage	Mentorat, développement de soft skills et de compétences techniques, apprentissage par l'action et la pratique.
Écoute	Écoute accrue des besoins des populations bénéficiaires.
Accompagnement	Le catalyseur n'est pas juste un formateur, c'est un guide qui va autonomiser et réguler l'action.
Territorialité	Il existe un fort sentiment d'appartenance de la région, de la berbéricité et le volet culturel a fortement participé au développement de la territorialité.
Liens avec le développement	L'innovation sociale, la logique de territorialité, la montée en compétences, l'apprentissage, la prospérité, la création de la valeur économique et sociale concourent au développement.

Ce schéma reprend l'expansion territoriale de l'expérience WSC sur d'autres lieux de la région, dans une adaptation contextualisée. En vert les actions de territorialisation au niveau méso, à savoir le rapport de l'ONG, les acteurs et les institutionnels locaux ; en rouge celles où les acteurs plus macro interviennent dans les processus.

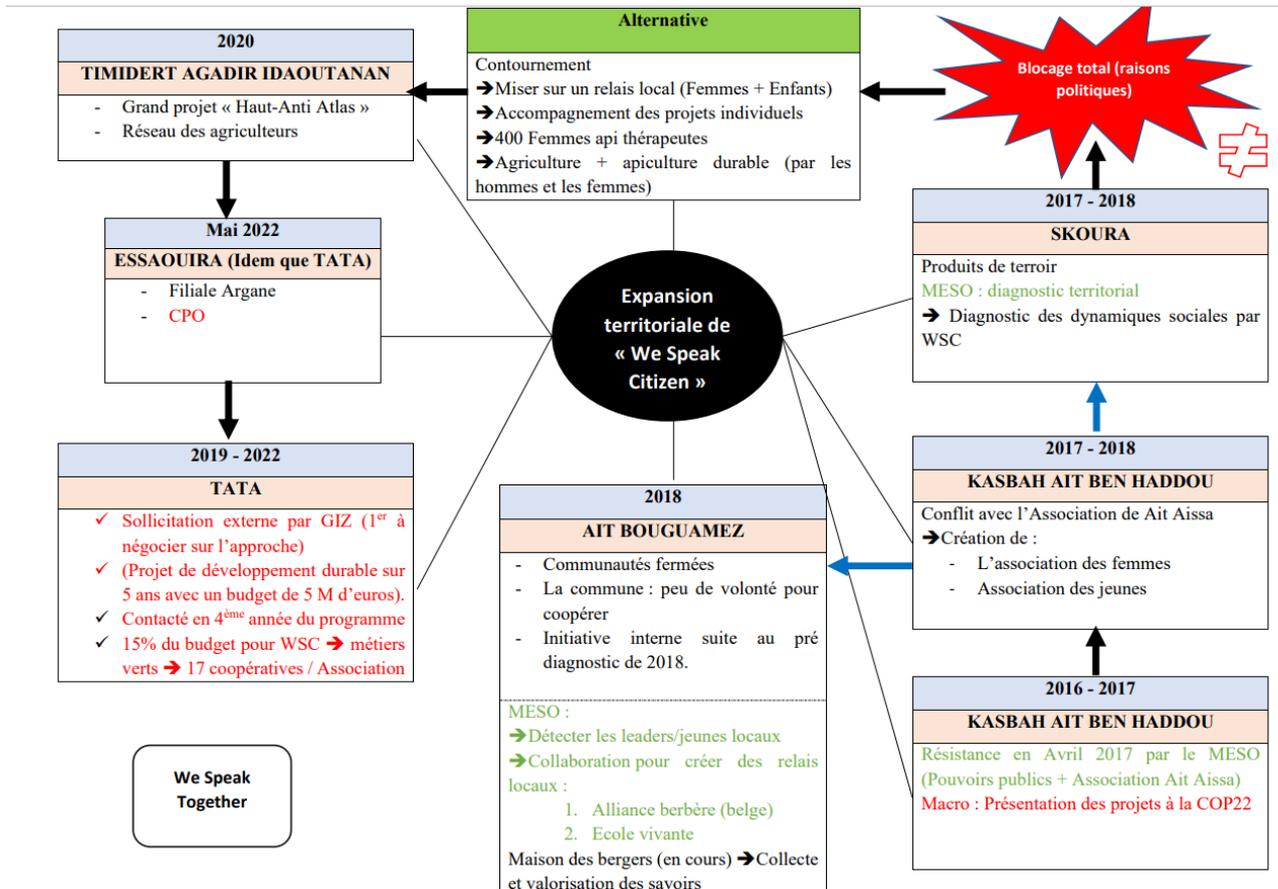


Figure n°3 : Expansion territoriale de l'émergence

Partie III

Enseignements transversaux : Les catalyseurs comme locomotives

Tamkeen adopte une approche de transformation profonde des individus, approche basée sur le don, le cœur, le langage, l'affect, l'amour de soi et des autres principalement. WSC, de son côté, adopte une approche beaucoup plus entrepreneuriale avec une montée en compétence technique et au niveau des soft skills. C'est par les projets et l'action entrepreneuriale que la transformation s'opère pour les acteurs bénéficiaires de la catalyse de WSC, alors que chez Tamkeen, elle est plutôt « silencieuse et profonde » pour reprendre les termes des acteurs de Tamkeen. Ainsi, bien que les deux terrains d'étude renseignent sur des modalités d'émergence aux logiques différentes, leurs finalités sont convergentes. Ceci se manifeste à travers les invariants d'émergences (voir encadré n°2) suivants :

Confiance

Sur les deux terrains, le niveau de confiance est très élevé, mais il a été le résultat d'un travail en profondeur et dans le temps. Maintenant, cette confiance s'opère et se traduit différemment dans les deux contextes de Tamkeen et de WSC :

Nous avons relevé deux grands niveaux de rapports de confiance : l'un au sein de la sphère du catalyseur (entre bénéficiaires et catalyseur). Tamkeen œuvre avec des jeunes dans des quartiers marginalisés, pouvoir les convaincre de la vision et d'une approche basée sur l'affect dans des conditions de vie précaire dénote des rapports de confiance que le catalyseur a réussi à établir. De même pour WSC, les jeunes ne manquent pas de souligner le rôle des ateliers, des formations du mentorat dans le développement de leur personnalité (s'il n'y avait pas WSC on ne serait pas capable de prendre la parole devant vous aujourd'hui, affirment bon nombre d'entre eux face à nos questions).

L'autre niveau de confiance se situe au-delà du cercle du catalyseur : cette confiance se manifeste à travers la capacité du catalyseur à jouer le rôle de relais de « plateforme de traduction » entre d'un côté les bénéficiaires et de l'autre les acteurs impliqués dans la dynamique de développement territorial. Dans le cas de Tamkeen, il s'agit des acteurs institutionnels œuvrant dans le secteur de l'éducation (Académie régionale par exemple). Dans le cas de WSC, ceci se manifeste à travers la coordination avec des opérateurs internationaux et nationaux (la GIZ, l'INDH, Alf Fikra par exemple).

Leadership

Le leadership exercé par les catalyseurs de WSC et de Tamkeen repose sur une coordination de l'ensemble des initiatives des acteurs, dans des modalités de souplesse, de confiance sans tomber dans les dérives du contrôle et de l'autorité.

En effet, pour WSC, tout le travail sur les soft skills participe à la confiance des acteurs à prendre des initiatives et d'être responsables de leur action. En plus, le sens collectif à travers la double logique individuel-collectif comporte comme finalité de fédérer, engager et faire participer les acteurs autour de projets communs, ce qui s'est traduit par des impacts significatifs dans le village. Enfin, le travail fourni par WSC vise à développer un leadership collectif sans hiérarchie, le « nous » l'emporte sur le « je ».

De son côté, Tamkeen adopte un langage qui traduit et renseigne sur un leadership organisationnel où tous les membres de la communauté peuvent jouer le rôle de leader dans l'une ou l'autre des activités organisées au sein de Tamkeen peu importe leur rôle ou leur statut. Ce langage se manifeste par exemple à travers les qualificatifs « مشارك في البناء » (co-constructeur qui désigne les bénéficiaires de Tamkeen) et « مسهل جماعي » (*community facilitator* qui désigne les membres œuvrant au sein de l'ONG). De ce fait, Tamkeen considère ces bénéficiaires comme autant d'acteurs participant à la mise en œuvre de son approche, ils apprennent d'elle tout en lui apprenant.

Autonomie

Malgré la différence entre leurs approches respectives, le discours développé par les deux catalyseurs insiste sur la volonté des deux ONG de laisser une marge de manœuvre aux bénéficiaires pour décider de ce qu'ils veulent faire et comment le faire. Il s'agit d'accompagner les émergences et de les guider plutôt que de leur imposer une vision, une activité ou encore un projet auxquels ils n'adhèrent pas.

« On vous montre juste le chemin, on ne fait pas les choses à votre place. ».

Cette phrase qui sonne comme un principe directeur du catalyseur WSC dénote d'une capacité de leadership à ne pas exercer une autorité ou un contrôle quelconque, à ne pas être directif, mais plutôt d'accompagner les acteurs par la vision, la projection, l'envie, la confiance encore une fois. Les contenus des programmes d'accompagnement de WSC s'inscrivent totalement dans la voie à l'autonomisation et de l'empowerment pour que les acteurs puissent s'approprier pleinement leurs projets, leurs obligations et contourner tous seuls les contraintes. Dans cette perspective, WSC est un guide plus qu'un formateur. Bien entendu, le degré d'autonomisation des acteurs varie d'un porteur de projets à un autre, mais la réalité du terrain est conforme avec cette logique d'ensemble. La même phrase fait écho à celle exprimée par les facilitateurs de Tamkeen affirmant

« on ne crée pas de projets pour eux (les bénéficiaires), on cherche ce qu'ils veulent faire et on les accompagne pour le faire ».

De ce fait, l'initiative est toujours celle des bénéficiaires que ce soit pour l'organisation de cours d'alphabétisation, la mise en place d'une bibliothèque communautaire ou encore des activités pour les enfants.

Subsidiarité

Au niveau des deux catalyseurs, les actions s'effectuent au niveau micro, le plus proche des populations (le village pour WSC et le quartier/école/classe pour Tamkeen), une approche qui permet une connaissance profonde du contexte et des besoins et aspirations des acteurs.

Le diagnostic effectué par l'association Aït Aïssa et la proximité et filiation de la fondatrice de WSC ont largement concouru à un sondage précis et profond des contextes socio-économiques, culturels, des réseaux existants, etc. les cinq cents heures d'ateliers menés auprès des habitants avant même de former et d'accompagner les porteurs dénotent de cette proximité indispensable à toute émergence. L'ONG a bâti sur ces atouts ainsi que sur un réseau relationnel local dense propice à la mise en action. Au niveau des prises de décisions et de leurs modalités, le principe de co-construction est de mise. Cependant, le risque identifié à ce niveau est le cocon trop sécurisant pour certains qui peut entraîner une certaine dépendance. De la même manière, le choix de facilitateurs Tamkeen issus des quartiers ciblés par l'ONG conforte cette approche. En effet, ces facilitateurs sont le plus proche possible des réalités quotidiennes des bénéficiaires, ont une connaissance profonde du contexte de travail de Tamkeen et partagent les soucis et les aspirations de ces populations, ils peuvent ainsi mobiliser un langage qui leur parle et les bénéficiaires peuvent s'identifier à eux d'autant que certains facilitateurs ont un profil double étant à la fois facilitateurs et bénéficiaires.

Gouvernance partagée

Pour les deux catalyseurs, œuvrer au niveau micro (village/quartier) et assurer une gouvernance partagée semble moins éprouvant qu'au niveau macro (engageant des acteurs institutionnels). À ce niveau, le catalyseur se trouve confronté à de multiples enjeux de pouvoir qui compromettent son travail.

Pour le terrain de la Kasbah Aït Ben Haddou, la gouvernance est ancrée au niveau local par une multitude d'assemblées et associations. C'est à dire que la collégialité entre les acteurs porte une gouvernance partagée, mais nous avons observé une distance significative entre les acteurs locaux et les acteurs du niveau macro (institutionnels, dispositifs d'État) dont certains ne viennent qu'en support mais pas dans la prise de décisions. En revanche, dans la région, les institutionnels interviennent plus dans les projets en termes de gouvernance (voir la figure sur l'expansion territoriale de WSC). De même pour Tamkeen où l'ancrage local est assuré par la présence permanente des facilitateurs sur le terrain. Au niveau régional et national, l'ONG est constamment poussée à faire ses preuves surtout face à des acteurs institutionnels sceptiques et peu familiarisés avec des approches qui s'adressent à l'affect et arborent l'amour comme marque de leur fabrique. Face à cette situation, la garantie d'une gouvernance partagée exige de l'ONG de montrer que leur approche n'est pas propre au quartier Zouitina où elle est née et s'est développée mais qu'elle peut être appliquée à d'autres contextes à quelques adaptations près.

Capitalisation sur les ressources locales

Clairement, le terrain de la Kasbah Aït Ben Haddou en tant qu'émergence capitalise sur les ressources locales comme autant d'atouts. Les petites réussites sont valorisées, utilisant des ressources matérielles comme immatérielles locales. Les espaces physiques sont mis à disposition de tous les membres de WSC. Nous pouvons prendre l'exemple du projet de restaurant géré par quarante femmes de la kasbah. Au début, le projet a bénéficié de l'apport en nature de chacune des femmes en fonction de leurs capacités (de la fourchette à la poêle en passant par les savoir-faire uniques de chacune des participantes). Au même titre, étant donné que la logique collective est un principe directeur de cette émergence, les logiques de réseaux permettent d'alimenter les besoins et opportunités des uns et des autres. Avec WSC comme catalyseur, le capital immatériel et culturel a été activé et érigé comme un socle essentiel aux projets et initiatives. La maison de l'oralité remplit sa fonction d'espace culturel, mais également de carrefour des arts, du tourisme et des événements, qui, ensemble, servent toute la communauté. Par exemple, l'initiateur de la résidence artistique a beaucoup contribué à valoriser la maison de l'oralité. Nous assistons ainsi à l'intégration d'influences et compétences pour apporter de la valeur aux projets du village et ceux des autres membres de la communauté, comme une sorte de fertilisation croisée. Dans le cas de Tamkeen, la particularité est que la ressource locale est l'élément humain sur lequel l'approche mise et qu'elle place au cœur de son travail. De telle manière que les membres de la communauté Tamkeen deviennent eux même un vecteur de propagation de l'approche.

Innovation sociale et sociétale

L'innovation sociale, à travers l'élément humain comme principal axe de développement, fait converger les deux terrains sur cette dimension de l'émergence. Dans cette perspective, l'humain est le point de départ de l'innovation sociale, qui elle, n'est pas une politique importée ou une obligation. C'est le cas par exemple de l'approche de WSC où on laisse les bénéficiaires leur propre appropriation et qui déploient naturellement de l'innovation sociale. Ce qui s'est traduit sur le terrain par la création de la maison de l'oralité, où l'innovation sociale est ancrée dans le socle immatériel du patrimoine et de la culture pour les générations actuelles et futures. Par ailleurs, le projet expérimental de permaculture où sont cultivées plusieurs aromates est une innovation dans le village. Elle est sociale car la visée de ce projet est d'éduquer ou de réinventer l'activité agricole par le principe de permaculture. Du côté de Tamkeen, le travail profond sur les valeurs et sur le lien entre les personnes a pour finalité un nouveau projet sociétal (*Humanizing society*). L'action globale de Tamkeen est en soi une nouvelle matrice, un « jardin nourricier » d'où peuvent éclore plusieurs initiatives et projets à fort caractère d'innovation sociale, avec comme terreaux l'amour, la reconnaissance, l'affect, et non des problèmes à résoudre.

À la lumière de cette analyse, le catalyseur apparaît comme une locomotive qui exerce un effet d'entraînement sur les émergences (qu'elles soient individuelles ou collectives), qu'elles accompagnent ou impulsent la création au sillage de son activité. Cet effet d'entraînement s'exerce de manière différente selon le contexte dans lequel œuvre le catalyseur (enjeux politiques, structure sociale, disponibilité de partenaires) mais aussi selon la prédisposition du bénéficiaire (en tant qu'émergence) à s'inscrire et à adhérer à l'approche du catalyseur.

Enfin, malgré des résistances plus verticales qu'horizontales, nous avons entrevu des potentiels de territorialisation différenciés, selon les terrains. L'expérience Tamkeen dévoile une forte connexion avec les acteurs institutionnels (monde de l'éducation par exemple), ne serait-ce qu'à travers une nouvelle convergence de langage et d'esprit. La fondation a réussi son pari d'acculturer ses partenaires étatiques à travers ces deux dimensions. La présidente parle de méta communication et de niches métamorphiques comme cadre de transformation utile à l'initiation des émergences. Comme si le cadre, ou le jardin pour reprendre ses propos (esprit, langage, cœur, valeurs) pouvait nourrir des niches métamorphiques, c'est-à-dire la création d'une nouveauté sans injonctions ni verticalisation. De son côté, WSC accroît son potentiel de territorialisation par d'une part, une forte territorialité et par la multiplication des projets, qui ensemble, forment une réinvention du territoire et des dynamiques rhizomatiques qui essaient ici et là. De plus, le succès de Kasbah Aït Ben Haddou et l'implication de WSC dans les projets menés dans d'autres villages et petites villes dans la région ont pu ramener certains institutionnels (cas de la GIZ par exemple), pour supporter les actions menées par l'ONG.

Conclusion

Limites et ouvertures

Dans ce qui suit nous présentons les limites de cette phase empirique de *Maroc des Émergences III*, ainsi que les questionnements que ce premier terrain auprès des catalyseurs a suscité pour l'équipe des chercheurs, qui mériteraient un approfondissement lors d'éventuels prochains terrains.

Rapport à l'acteur institutionnel

Le travail empirique réalisé auprès de WSC et Tamkeen a révélé que pour fonctionner, un catalyseur a besoin de partenariat et de recours à des acteurs institutionnels et à des partenaires dépendamment du champ d'intervention. Ce travail a montré aussi l'existence de blocages qui ralentissent voire bloquent le travail du catalyseur. Ces blocages émanent aussi bien du scepticisme des acteurs face à l'approche adoptée par le catalyseur que des enjeux de pouvoir que se disputent des acteurs œuvrant au sein d'un même territoire mais ayant des intérêts différents, voire même contradictoires (élus, responsables dans différentes administrations...). Toutefois, nous soutenons que malgré sa richesse, cette première phase de terrain, nous offre une vision incomplète du travail du catalyseur particulièrement pour le volet du rapport aux acteurs institutionnels. En effet, nous n'avons pas eu la chance de rencontrer des acteurs institutionnels ni faire des entretiens avec eux. Ceci aurait permis d'aborder la problématique de la gouvernance et de la territorialisation d'un angle différent, de trianguler l'information et de faire une analyse plus approfondie des déterminants du travail d'un catalyseur.

Les approches des catalyseurs sont-elles transposables à d'autres contextes ?

L'immersion dans le terrain, quoique brève, a permis à l'équipe de recherche de s'imprégner des approches des catalyseurs et d'observer de près leur travail. Tout au long du *working paper*, des similitudes mais aussi des différences ont émergé au fil de l'analyse. En filigrane de cette analyse, une question commune à toute l'équipe revenait à répétition : les approches étudiées lors de cette phase sont-elles transposables à d'autres contextes ? sont-elles modélisables ? (L'objectif ultime du programme Maroc des Émergences étant de se pencher justement sur ces émergences qui privilégient un modus operandi Bottom-up pour les modéliser et proposer in fine des approches de développement alternatives). Après de multiples tentatives pour répondre à cette question, un constat s'est imposé à nous : il est difficile à ce stade de répondre à cette question et ce pour deux raisons :

- La première est relative au catalyseur en soi : en effet parler par exemple d'une approche par l'amour semble susciter des questionnements voire de l'incrédulité de la part d'autres acteurs. Cet amour ne risque pas de se dissiper une fois les émergences quittent le cocon formé par le catalyseur compromettant ainsi l'aboutissement de l'approche ? L'intégration récente du concept de l'amour dans les champs des études sociales pourrait mieux faire avancer la réflexion à ce propos.
- La deuxième est plutôt liée au stade d'avancement de l'étude : en effet, bien que riche, ce premier terrain n'est pas suffisant en termes de temps et d'acteurs rencontrés pour construire une vision, la plus complète possible, des émergences. Un travail « plus ethnographique » et auprès d'autres catalyseurs (en plus de WSC et Tamkeen) saurait mieux nous guider sur le chemin de la modélisation.