



APPROFONDIR NOTRE STRATEGIE DE PARTENARIAT

Journée de réflexion de Migration et Développement

Synthèse des débats - Marseille 8 juin 2009

Le paysage des acteurs a évolué au fil des ans

« Le développement n'est pas facile dans une région périphérique comme le Souss Massa Draa » rappelle le professeur Benhalima de l'Université d'Agadir. Historiquement considérée comme « région non utile » le Protectorat se préoccupait essentiellement d'en assurer le contrôle. La complémentarité traditionnelle entre terroirs d'élevages et agricoles a été fortement perturbée et le déficit d'équipements et d'infrastructures s'est creusé. La région est devenue une terre d'émigration.

Dans ce contexte MD, née autour d'un noyau de migrants de la région, a construit dans les années 80 une démarche innovante en permettant de retrouver un lien plus fort entre les migrants et le développement du territoire. Les premiers partenaires de MD ont été les migrants liés à cette région et les villageois s'organisant en associations villageoises (AV) pour réaliser des équipements de base.

Vingt ans après, le paysage s'est modifié : les associations villageoises se sont renforcées, les regroupements professionnels et les coopératives ont accumulé un réel savoir faire, les Communes rurales (CR) ont été créées et l'Etat se montre plus « intervenant » sur le territoire. Les femmes villageoises prennent conscience d'être des chevilles ouvrières dans l'économie rurale et revendiquent leur place. Le lien des migrants avec leur terroir se diversifie au fil des générations.

L'ambition de MD - appuyer et inciter les acteurs à s'inscrire dans la démarche du développement - reste valide. Certes, tous les objectifs n'ont pas été atteints. Toutefois, de véritables « percées » ont été réalisées avec la mobilisation d'autres forces que l'association a su impliquer dans un esprit de développement participatif

De nouvelles questions surgissent à l'issue d'un diagnostic rapide : Quelles relations de confiance construire avec des acteurs nouveaux et plus nombreux ? Comment redéployer aujourd'hui notre mission dans ce nouveau paysage ? Comment intégrer plus largement la fragilité réelle de la région SMD dans un environnement international plus dur et avec des règles du jeu plus compliquées ?

Le forum du safran de décembre 2008 à la maison du développement à Taliouine avait largement permis de lancer les débats entre MD et ses partenaires. Cette journée de Marseille du 8 mai 2009 se présente comme une deuxième étape. Son objectif essentiel est de mieux cerner ce qui doit être le positionnement souhaitable de MD dans ce nouveau paysage d'acteurs et d'enrichir avec eux notre approche d'un nouveau partenariat pour le développement.

Ajuster l'intervention de MD à une dynamique sociopolitique plus complexe

Le mouvement associatif a pris de l'ampleur dans les villages avec le discours du roi Hassan II à Tétouan valorisant le rôle des associations : quelques 300 AV (associations villageoises) se sont créées localement dans la zone d'intervention de MD, captant pour certaines de nouvelles ressources tirées des transferts des migrants et des apports des bénéficiaires lors de la mise sur pied de projets



d'adduction d'eau et électrification. Après cette poussée initiale, on observe actuellement « une phase de décantation » au sein des AV.

L'intervention initiale de MD, centrée sur la satisfaction des besoins essentiels en matière d'équipements de base (électrification, adduction d'eau, assainissement, école non formelle) répondait à la demande des AV. Le glissement progressif vers le soutien aux activités génératrices de revenu (AGR), centrées sur le tourisme rural solidaire couplé aux produits du terroir, se révèle plus complexe à mettre en œuvre par l'association.

Parallèlement, de nouveaux dispositifs publics apportent également une contribution importante : l'Etat avec l'ADS (Agence de Développement Social) et l'INDH, le Conseil Régional. Le développement des infrastructures est devenu au sens propre une affaire d'Etat et des Collectivités locales.

Le transfert aux Communes Rurales (CR) de nouvelles prérogatives en matière de développement économique prévu par la Charte communale appelle des réajustements de compétences entre les divers niveaux institutionnels. De leur côté, les AV, acteurs locaux influents, s'interrogent sur un nouveau rôle « d'aiguillon stimulant » les CR.

L'ensemble de ces évolutions oblige MD à mieux comprendre la démarche d'une Administration plus « intervenante » et celles des élus ruraux disposant de pouvoirs nouveaux. L'association ne peut risquer de se trouver prise « en sandwich » dans ces conflits d'intérêt potentiels.

Comment se positionner comme acteur de développement local dans ce nouveau paysage ? Comment MD peut-elle garder la confiance des autres acteurs, comment parvenir à une meilleure concertation, une articulation plus forte avec l'Etat, les CR, les AV et autres groupements professionnels de producteurs ? Comment intervenir davantage en synergie avec d'autres forces, « habituer » les différentes parties à mener une réflexion commune et créer un nouveau type de partenariat ? Quelle part de « pouvoir » MD est-elle prête à transférer à ses partenaires marocains ? Comment viser l'autonomie des acteurs locaux, c'est-à-dire qui permette aux intéressés de « tourner sans nous » ?

Comment dans son intervention, MD reste-t-elle « encore porteuse » des initiatives des migrants dans une histoire qui s'enracine différemment ?

Au plan économique, comment accompagner l'installation progressive d'une culture de gestion dans les nouvelles activités génératrices de revenus ? Comment aborder les « risques » de prix non maîtrisés localement liés à l'accès aux marchés mondiaux et de « déclasser » des productrices en simples « cueilleuses » (cas de l'argane) ?

Autant de questions stratégiques qui se posent de plus en plus fortement et qu'il nous faut aborder en interne et en dialogue avec les acteurs locaux comme ce fut le cas lors du 2^{ème} forum de Taliouine en novembre 2008.

Un bilan rapide de cette dernière rencontre peut être résumé ainsi. 1 - Le choix d'une démarche participative s'appuyant sur les attentes de nos partenaires a été validé comme une méthode adéquate pour mener à bien une stratégie de développement rural. 2 - Notre vision du développement rural s'est affinée en valorisant le tourisme rural solidaire comme un des éléments de construction du territoire. 3 - Nous avons pu préciser nos objectifs techniques (amélioration de la qualité, la question des prix et des revenus, la recherche des débouchés commerciaux). 4 - Les enjeux organisationnels ont été valorisés (ateliers professionnels, mise en place d'un regroupement des coopératives comme sources de progrès pour maîtriser leurs filières et faire valoir leurs droits collectifs). 5 - Nous avons débattu



des outils d'une concertation efficace entre les divers partenaires (BOT, CISTE, Plan concerté de développement local, etc.). Au total, la démarche d'accompagnement de MD en direction de ses partenaires s'est enrichie.

Le programme CORIAM : une approche partenariale articulée mais différenciée

L'objectif constant de MD a été de « rassembler plus de gens pour qu'ils soient efficaces », c'est à dire de favoriser la construction d'acteurs collectifs capables de maîtriser de plus en plus le développement social, économique, culturel et politique sur leur territoire. Il est au centre du programme CORIAM mis en place par MD en 2009 dans les provinces de Taroudannt, Tiznit et El Haouz et s'étendra à celles de Tata, Ouarzazate, Chtouka et Aït Baha à compter de 2010.

Sa stratégie est de « dynamiser les acteurs locaux ruraux » (associations villageoises, élus communaux, cadres des coopératives, etc.) en renforçant leurs compétences et leurs capacités par la formation et de privilégier la création et la structuration de cadres locaux de concertation pluri-acteurs pour des actions plus efficaces

Le partenariat étant au cœur de cette stratégie, il convient donc de clarifier le sens donné à cette approche si l'on veut pour progresser avec nos partenaires. Plusieurs questions se posent concernant le positionnement de MD, les résultats visés, les mécanismes de suivi de nos relations avec nos différents cercles de partenaires et les divers niveaux d'intervention.

Comment MD se positionne-t-il vis-à-vis des partenaires ? Sa mission est-elle de faciliter l'articulation entre les divers acteurs, de coréaliser avec d'autres acteurs ou/et de renforcer les capacités de nos « partenaires stratégiques » (AV, collectivités locales...)?

Quels résultats vise-t-on pour MD et ses partenaires au plan des réalisations de terrain et en matière de plaidoyer, mise en réseau, du renforcement de capacités, de la recherche-action, de la capitalisation et diffusion des acquis et des bonnes pratiques ? Par rapport à leur rôle dans la société civile locale, le développement local, le changement sociétal ? Par rapport à notre ancrage et légitimité au Maroc ?

Quels mécanismes de suivi de nos relations partenariales ? Le bilan actuel est le suivant :

- avec nos partenaires opérationnels (AV, coopératives, foyers féminins, ...) les contrats par action/projet fonctionnent mais sont souvent perçus comme exigences unilatérales ; Le suivi des projets et des activités de «deuxième degré» (mise en synergie des acteurs locaux, plaidoyer,...) fonctionne plus au moins
- avec nos partenaires institutionnels (collectivités locales, services déconcentrés,...) pas de contrats actuels
- avec nos partenaires stratégiques (organisations animées par des motivations et des valeurs proches de celles de M&D et œuvrant à la même finalité), les relations sont distancées. Ces organisations sont pourtant fortes du point de vue méthodologie et/ou développement de politiques et/ou travail en réseau.

Globalement le suivi des relations partenariales reste faible concernant les objectifs et les résultats attendus. Nous devons progresser en matière d'Indicateurs de progrès de mécanismes de suivi, d'évaluation et d'actualisation.



Quelle stratégie partenariale articulée aux divers niveaux ?

Au niveau micro, MD devrait devenir un des partenaires dans la mise en œuvre d'initiatives locales mais sans être un exécuteur principal. Ce montage multi acteurs devrait orienter les programmes vers le renforcement de la société civile.

Au niveau macro, MD devrait viser la construction d'alliances stratégiques caractérisées par des relations de longue durée, orientées vers la réflexion stratégique, le plaidoyer et une certaine légitimité auprès la société civile.

Une journée de réflexion (salariés et administrateurs) visant à préciser cette stratégie partenariale pourrait se dérouler en septembre 2009. Elle permettrait d'établir un cadre de référence pour analyser nos relations partenariales actuelles et identifier les montages partenariaux à privilégier. Elle permettrait d'approfondir notre approche d'un partenariat différencié selon qu'il s'agit de nos partenaires opérationnels, institutionnels ou stratégiques. Comment les formaliser dans les trois cas ? Quels rôles respectifs des partenaires selon les projets identifiés, quels mécanismes de suivi et d'évaluation de la relation, quels indicateurs de réussite de ces partenariats ?

Pour un tourisme rural solidaire comme activité complémentaire de l'économie rurale, reposant sur « le droit à l'initiative économique des acteurs locaux s'appropriant leur territoire »

MD veut promouvoir un tourisme rural solidaire c'est-à-dire qui réponde aux demandes collectives locales et se fasse avec les citoyens. Or on constate une défaillance de l'Etat. La province n'a pas encore de politique de développement du tourisme. La mise sur pied de Comités d'information touristique par les collectivités territoriales et l'affectation d'un fonctionnaire payé par le budget est une réponse limitée s'il n'est pas accompagné d'un véritable plan d'action. Ce plan doit impliquer l'Etat, les AV, les auberges rurales et les métiers liés au tourisme dont les interventions et viser la mise en cohérence de leurs interventions respectives. L'enjeu est de construire ensemble des « pays touristiques ».

L'expérience de MD montre que cela est possible. Face à la difficulté de répondre à des demandes «éclatées» des migrants investisseurs (maison d'hôtes, auberges rurales) MD a choisi de tenir compte aussi des demandes collectives. Ainsi l'initiative de l'association villageoise de Tagmout associant une préparation collective des repas et des hébergements ouvre des pistes originales pour un tourisme solidaire qui se fasse avec les gens. Autre constat, le versement contractuel d'une redevance à l'AV par l'aubergiste permet de donner une cohérence entre les activités touristiques et l'économie rurale en générale.

Le choix d'une « hospitalité payante » est un changement de valeur dans la culture d'hospitalité mais c'est aussi une source de revenus qui a permis a moult personnes de toucher plus en une nuit qu'elles n'ont jamais eu en une seule fois. C'est aussi une source de revenus pour la communauté qui permet peu à peu au tourisme de devenir une pièce maîtresse du développement rural et d'être un facteur possible de cohésion sociale par le transfert de revenus au profit des associations villageoises. L'enjeu est de permettre un véritable droit à l'initiative économique de la base villageoise qui s'approprie ainsi son territoire. Cela suppose de repérer comment se construisent, à partir d'une initiative privée, des



espaces publics ou communautaires. Le Bureau d'orientation touristique (BOT) mis en avant par MD associant les métiers du tourisme, les AV et les Collectivités territoriales montre que cela est possible.

Le Forum des Initiatives Locales (FIL) est un outil de renforcement du milieu associatif local, lui permettant d'être un partenaire reconnu par ses interlocuteurs. Il est aussi un espace de discussion entre les forces vives locales, favorisant une plus grande synergie avec les élus locaux

En 1994 l'association MDL (Migrations et Développement Local, association de droit marocain) aspirait à devenir un lieu d'échanges entre les AV dont la vision du développement se limitait à l'échelle du village. Mais elle n'a pas mené à bien ses ambitions faute d'adapter sa stratégie aux évolutions sociopolitiques mentionnées plus haut. Par ailleurs, la capacité de MD association transnationale, de mobiliser les moyens financiers et les expertises à l'appui des demandes « éclatées » de la société rurale comme elle l'a fait jusqu'à présent atteint ses limites.

Ce double constat a conduit MD, lors de sa dernière Assemblée Générale de 2008, à rechercher comment refonder le partenariat de confiance et d'efficacité avec les acteurs associatifs. Le projet du FIL vise en premier lieu à répondre au défi de l'absence de structures associatives dépassant le niveau local. La vocation première du FIL est d'être un réceptacle, un lieu de regroupement de diverses associations qui, regroupées, seraient donc plus fortes. Il pourrait devenir un interlocuteur plus fort, dans un partenariat privilégié avec MD. Lieu d'échange ouvert à d'autres acteurs, il donnerait un élan à la concertation locale, favorisant une plus grande synergie entre les associations et les élus locaux.

Cette structure, ouverte aux personnes, aux organisations et collectivités, vise à mener divers projets opérationnels pour renforcer les compétences de ses membres avec l'appui technique de MD. Il est conçu comme un espace de discussion entre les forces vives locales (AV, Communes Rurales et coopératives rurales). Les fonctionnaires pourraient adhérer comme personnes, mais pas au titre de structures étatiques.

Sa vocation comme structure de coordination pourrait être « d'interpeller » l'Etat sur les demandes collectives locales en matière de santé publique ou de scolarisation informelle par exemple. L'expérience de MD au sein du Comité de pilotage du Programme Concerté Maroc (PCM), où siègent associations et Ministères, plaide pour l'utilité de rechercher les voies et les lieux d'un développement concerté localement.

Mais plusieurs questions se posent pour assurer la viabilité du FIL : Les Associations villageoises sont-elles « mûres » pour s'investir et gérer le FIL? Comment le FIL pourra-t-il « gérer la représentation » en son sein des centaines d'associations existantes ? Le FIL aujourd'hui exige une forte cotisation annuelle de 500 DH pour bénéficier d'actions. On observe un intérêt croissant des Communes Rurales pour être présents au sein du FIL. Mais comment les Communes rurales vont-elles « vivre », coexister avec les AV bénéficiant d'une légitimité accrue par leur présence au sein du FIL ? Le FIL devra définir ses rapports avec l'Etat, dans le respect de l'autonomie et dans la complémentarité souhaitable sans nier les questions liées à des visions et des responsabilités différentes. A titre d'exemple le débat sur la construction de Maisons d'associations par l'INDH dans nombres de villes et la place ces associations dans leur gouvernance posent la question de leur finalité au service des acteurs locaux.



Quelles doivent être les relations entre MD et le FIL ? Dans le cadre d'un nouveau partenariat MD peut jouer un rôle de support technique sur le plan du fonctionnement, de mise sur pied de plan d'action, de recherche de financement pour la formation de ses membres auprès de l'INDH. Un des axes de coopération de MD avec le FIL devrait aussi viser le renforcement des acteurs professionnels (coopératives, regroupements des professionnels du tourisme) pour leur permettre de renforcer leurs filières professionnelles, et de négocier avec l'Etat.

Ce transfert de «pouvoir» qui s'opère au profit du FIL ne devrait pas cependant signifier un transfert parallèle des actions conduites par MD mais un renforcement de la concertation entre les deux opérateurs d'actions pour éviter le double emploi.

Comment garantir l'autonomie du FIL vis-à-vis de MD ? La présence de MD est-elle légitime au sein du FIL ? Sa mission d'opérateur technique ne saurait suffire pour fonder solidement cette légitimité. Celle-ci découle naturellement de son choix constamment réaffirmé de porteur des initiatives des migrants de la région. Ceux-ci demeurent une des composantes de la société locale et à ce titre ont vocation à être représentées au sein du FIL

Autre question, MD doit définir quel doit être le propriétaire de la Maison du Développement et qui doit assurer à l'avenir la gestion de la Maison du développement de Taliouine ? Le FIL ou MD ?

Au final, MD doit affiner sa vision du FIL. En tirant d'abord les leçons de l'échec de MDL car cette initiative n'a pas été prise en charge par les acteurs locaux même cotisants. Il faut aussi procéder par empirisme. MD pourrait solliciter du FIL de prendre en 2009 une initiative suffisamment attrayante démontrant sa vitalité de jeune structure. Est-ce possible lors du prochain forum à l'occasion du festival du safran ?

Vers un redéploiement des champs d'interventions MD pour accompagner ses partenaires, nouvelles sources d'ancrage et de légitimité pour la mission de MD.

Les formes de solidarité évoluent au fil du temps. Auparavant, comme le rappelle un ancien, la collecte des migrants se faisait naturellement de manière informelle en se rendant visite pour appuyer divers projets : construction d'une mosquée, d'un hammam, pour l'eau potable etc. « C'est une grande joie de voir nos enfants prendre la relève à leur manière » résume leurs attentes.

On note en effet au sein des jeunes issus de l'émigration un attachement fort à « notre deuxième pays », un souci de ne pas « rester des spectateurs », une volonté de répondre à de « réelles demandes », en s'inscrivant dans la démarche de MD, de « favoriser le codéveloppement en accompagnement des initiatives locales ».

Plusieurs pistes ont été évoquées au cours de cette journée, en particulier par les plus jeunes sur la façon dont MD pourrait alimenter ses partenaires, en idées, en expertise.

Une première piste autour de l'appui à l'implication des femmes et de leurs organisations comme « chevilles ouvrières du développement et de détentrices d'un savoir faire et d'une mémoire sociale »

Une deuxième voie autour de la valorisation du Patrimoine local qui constitue l'identité de la région. Un patrimoine entendu dans son acceptation la plus large, riche de ses atouts (physiques, humains, architecturaux, religieux, artisanaux, artistiques...) matériels et immatériels (rites, normes, formes de partage et de solidarité, valeurs à transmettre à nos jeunes). A côté des paysages et des ressources il



s'agit de valoriser la mémoire populaire locale et celle des savoirs faire. Ainsi conçu, le Patrimoine est important car il est source de construction et de fierté pour les jeunes restés au pays et les jeunes migrants qui doivent pouvoir puiser dans l'expérience de leurs parents.

L'approche intéresse les jeunes migrants disponibles pour réfléchir avec des chercheurs dans un groupe de travail autour de la culture amazigh : recueil des poésies et chansons liés à la migration, idée d'un musée ouvert sur la mémoire des migrants et d'un écomusée mémoire des savoirs faire agricoles. Premières pistes de travail, une semaine de la mémoire à Taliouine, un numéro spécial de la Lettre de MD.