

# Expériences de développement local au Maroc

Concertation  
entre société  
civile et pouvoirs  
publics locaux

Renforcement  
des capacités  
locales

Partenariats  
Nord-Sud

Enseignements  
des expériences de terrain de six  
projets de développement local  
au Maroc

Réflexions et Outils pratiques

Document de  
capitalisation  
réalisé dans le  
cadre de la  
*Composante  
Développement  
Local* du  
Programme  
Concerté Maroc



Avec le soutien  
financier  
du Ministère des  
Affaires Etrangères





# Expériences de développement local au Maroc

Dépôt légal : 2005/210028

N° ISBN : 9954-8624-0-4

Document de capitalisation d'expériences réalisé dans le  
cadre de la Composante Développement Local du  
Programme Concerté Maroc (2002 - 2005)



Avec le soutien financier du Ministère français des Affaires  
Étrangères





# Sommaire

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>08</b>
<b>CADRE DU DOCUMENT DE CAPITALISATION.....</b>	<b>10</b>
<b>Les projets et membres de la composante   développement local du PCM.....</b>	<b>10</b>
<b>Le choix des thèmes.....</b>	<b>13</b>
Pourquoi une composante sur le développement local ?	13
Pourquoi la concertation locale ?	15
Pourquoi le renforcement des capacités ?	17
Pourquoi le partenariat Nord-Sud ?	19
<b>La méthodologie.....</b>	<b>20</b>
De quels aspects des expériences tirer des leçons ?	20
Le recueil des expériences	21
<b>SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS COMMUNS DES EXPÉRIENCES.....</b>	<b>23</b>
<b>La concertation locale.....</b>	<b>23</b>
Avancées	23
Limites	29
<b>Le renforcement des capacités.....</b>	<b>33</b>
Avancées	33
Limites	35
<b>Le partenariat Nord-Sud.....</b>	<b>37</b>
Avancées	37
Limites	38

<b>ÉTUDES DE CAS .....</b>	<b>39</b>
Projet de renforcement des économies et agricultures montagnardes de la Vallée des Aït Bouguemez VSF-CICDA / ARBALOU / ABCD .....	39
Projet « Bibliothèques rurales : des espaces de développement culturel » - IDD .....	58
Appui à la Coopérative Khemisset Chaouia de Développement FERT/INRA/CoopKhemCha .....	73
Projet Accompagner le processus de développement local urbain engagé dans l'arrondissement de Salé Tabriquet au Maroc - Handicap International .....	85
PACT « Taroudannt 2010 » Renforcement des dynamiques partenariales entre acteurs locaux pour le développement durable de la Province de Taroudannt - Migrations et Développement - GRE .....	103
Projet RENFCAP - Enda Maghreb - Enda Europe.....	117
 <b>CONCLUSION .....</b>	 <b>138</b>
 <b>SOURCES D'INFORMATION .....</b>	 <b>140</b>
 <b>ANNEXES ET OUTILS PRATIQUE .....</b>	 <b>145</b>
Conseils pour établir une convention de partenariat dans le cadre d'un projet de développement entre associations du Nord et du Sud .....	146
Quels outils pour quel type de renforcement des capacités des acteurs locaux ? ...au regard des expériences de la composante .....	150
La charte communale et sa mise en pratique : quelques constats issus des projets de la composante .....	154
Liste des abréviations .....	158

## LES INTERVENANTS

### **Coordination et édition**

Annelaure WITTMANN (Enda Europe)

### **Comité de rédaction**

Abderrahmane AL IFRANI (Association Tamount)  
El Hassan BARAOUZE (ABCD)  
Stéphanie DRUGUET (Enda Maghreb)  
Augustin DOUILLET (VSF-CICDA)  
Ludovic DUREL (Handicap International)  
Omar ELHAMDANI (Association Al Wafa)  
Abderrahmane ELMHAMEDI (Association Amal Dades)  
Abdelouahed EL GHAZI (Handicap International)  
Abderrazak ELHAJRI (Migrations & Développement)  
Saïd TAHRI (IDD)  
Bruno VADON (FERT)  
Annelaure WITTMANN (Enda Europe)  
Abdallah ZNIBER (IDD)

### **Avec la participation de :**

Abdelghani ABOUHANI (Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme - INAU)  
Ahmed AIT HADDOUT (Amappe)  
Hassan BENAOUA (INRA Settat)  
Fatima NASSIF (INRA Settat)  
Boujemaa EDDERWICH (Tofola Chaabia et Commune d'Azrou)  
Elisabeth HOFMANN et Annie NAJIM (Chaire de l'UNESCO - Université de Bordeaux)  
Karim YAKOBI (Bureau du PCM)

### **Traduction :**

Abdelaziz ERROMMANI

### **Conception graphique et mise en page :**

Napalm - Rabat

### **Flashage :**

Hiéroglyphe

### **Impression :**

Okad El Jadida

## Introduction

Ce document est l'aboutissement de plus de 3 années de travail en commun au sein d'un groupe d'associations françaises et marocaines, la Composante Développement Local, qui a mené 6 projets <sup>(1)</sup> à l'échelle de différentes communes urbaines et rurales du Maroc, et ce dans le cadre du Programme Concerté Maroc (PCM), co-financé par le Ministère français des Affaires Etrangères.

Femmes et hommes de terrain mais aussi de réflexion, nous avons voulu tirer de la richesse de nos expériences et de notre pratique du développement local, des leçons pour l'avenir. Il nous a en effet semblé important d'apprendre de nos réussites et de nos erreurs, en les analysant et en les mettant en perspective, et de les transmettre à d'autres acteurs pour qu'ils en tiennent compte dans leurs actions.

En résumé, nous avons donc mené un « processus de capitalisation d'expériences » !

Etant donné le contexte favorable et les opportunités de coopération, de plus en plus d'associations de développement marocaines se créent et démarrent des actions.

Associations, bailleurs de fonds, agences de coopération, étudiant-e-s, universitaires, nous espérons que nos expériences présentées ici, certes limitées dans le temps et prenant place dans des contextes différents, pourront servir au plus grand nombre, pour une amélioration des actions que nous menons tous afin de contribuer au développement local et d'améliorer les conditions de vie des populations.

Les grandes questions posées par cette étude sont les suivantes :

- Comment agir sur le développement local au Maroc ? Quelles pratiques, quelles méthodes, pour quels résultats ?
- Quels sont les outils et mécanismes qui permettent de favoriser la concertation - c'est-à-dire le fait de définir, de préparer et de mener ensemble un projet - entre associations locales et pouvoirs publics locaux ?
- Comment renforcer les capacités d'intervention des associations, des coopératives, des communes...?
- Comment travailler entre associations du Nord et du Sud ? Comment définir et appliquer des pratiques partenariales satisfaisantes pour tous ?



Au-delà de nos pratiques, qui restent bien entendu perfectibles, nous nous heurtons à des limites qui dépassent notre cadre d'action, au premier rang desquelles les carences dans l'application au niveau local des orientations nationales en matière de participation des habitants, de démocratie, de partenariat avec la société civile...

Le concept de « gouvernance » devrait permettre des décisions prises et appliquées collectivement selon des règles acceptées par tous. Comment est-il mis en pratique à l'échelle locale ?

Quelle est la place réservée aujourd'hui à nous qui oeuvrons pour le développement local ? Quelle est la reconnaissance par les pouvoirs publics locaux des atouts de nos modes d'intervention, de nos capacités de mobilisation ? Quels sont les partenariats possibles ? Quels sont les nouveaux partenariats à établir ?

<sup>(1)</sup> Il n'a pas été possible de capitaliser l'expérience du projet « Vers une réhabilitation concertée de la médina de Tanger » mené par l'ONG française GRET et la Fondation Tanger Médina, ce projet ayant pris fin dès 2004.

## Cadre du document de capitalisation

### LES PROJETS ET MEMBRES DE LA COMPOSANTE DÉVELOPPEMENT LOCAL DU PCM

Le Programme Concerté Maroc (PCM) est une initiative préparée dès 1999 et lancée en 2002 par le Ministère français des Affaires Etrangères. Il répond à la volonté de la France et du Maroc de développer la coopération entre acteurs de la société civile des deux pays, dans leurs efforts de lutte contre la pauvreté et en faveur de l'accès aux droits.

Entre 2002 et 2005, le PCM a rassemblé une cinquantaine de structures françaises et marocaines, organisées en trois composantes thématiques :

- La composante 1 dite « composante développement local »
- La composante 2 dite « composante développement économique »
- La composante 3 dite « composante développement institutionnel et accès aux droits »

L'objectif des composantes, chacune sous la responsabilité d'une association, était, outre de favoriser une communication interne plus efficace du programme, de favoriser les synergies entre les projets et de capitaliser sur les expériences de chaque projet dans une perspective de mise en commun des enseignements.

#### Projet RENFCAP



**enda tiers monde**

**Environnement et Développement du Tiers Monde**

*ONG internationale créée en 1972 engagée dans la lutte contre la pauvreté et la mise en oeuvre d'un développement alternatif.*

##### **Enda Europe**

*Animation de la composante  
développement local*  
5 rue des immeubles industriels  
75011 Paris  
Tél: 0033 (0)1 44 93 87 47  
enda-europe@wanadoo.fr  
www.enda-europe.org

##### **Enda Maghreb**

12 rue Jbel Moussa  
Appt 13, Joli Coin - Agdal Rabat  
Tel: 00212 37 67 10 61/62/63  
endamaghreb@enda.org.ma  
www.enda.org.ma

## Projet Aït Bouguemez



### A la rencontre des Berbères de l'Atlas

Association française créée en 1995 à l'initiative d'un groupe de touristes passionnés.

Mairie - Rue des Halles  
BP 8  
21220 Gevrey - Chambertin  
Tel : 0033 (0)3 80 51 89 96  
fpieroso@club-internet.fr



### Vétérinaires sans frontières

Centre international de coopération pour le développement agricole (VSF-CICDA)

Association française de solidarité internationale, qui agit pour le développement rural dans les régions agricoles défavorisées.

45<sup>bis</sup>, av. de la Belle Gabrielle  
94 736 Nogent sur Marne cedex  
Tel. : 0033 (0)1 43 94 72 01

BP46 22450 Tabant - Province d'Azilal - Tél : 00 212 23 45 92 44  
avsf@avsf.org www.avsf.org

### ABCD

Association pour la Coopération et le Développement de la vallée des Aït Bouguemez

Association marocaine créée en 1998.

S/C M. Achour BEN ISSA  
22 450 Tabant  
Province d'Azilal  
Tél/fax : 00212 23 45 95 52  
hassanguid@yahoo.fr

## Projet PACT Taroudannt 2010



### Migrations et Développement (M&D)

Association franco-marocaine de développement local créée en 1986 à l'initiative de migrants, qui œuvre pour le développement dans la région du Sous.

**M&D France**  
42, Boulevard d'Annam  
13 016 Marseille  
Tél : 0033 4 95 06 80 20  
md.france@migdev.org  
www.migdev.org

**M&D Maroc**  
Quartier Administratif  
M'Haïta  
83 000 Taroudannt  
Tél : 00212 4 8 85 49 47  
md.maroc@migdev.org



### Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques

Association française de solidarité internationale et bureau d'études associatif travaillant à l'interface de la recherche et du développement.

211-213 rue La Fayette  
75 010 Paris  
Tél : 0033 (0)1 40 05 61 61  
gret@gret.org www.gret.org

## Projet Coopérative agricole de Khemisset Chaouïa (CoopKhemCha)



### Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre

*Association française de  
solidarité internationale  
créée en 1981 qui agit pour  
le développement rural des  
pays en développement.*

5 rue Joseph et Marie Hackin  
75 116 Paris  
Tél : 0033 (0) 1 44 31 16 70  
fert@fert.fr www.fert.fr

### Coopérative Khemisset Chaouïa de développement

*Coopérative de producteurs  
laitiers créée en 1999.*

Route de Marrakech  
Khemisset Chaouïa  
Province de Settat  
Tél : 00212 61 56 47 55

### INRA Institut National de Recherche Agronomique (Maroc)

BP 589  
Settat  
Tél : 00212 23 40 32 10  
hbenaouda\_inra@yahoo.fr

## Projet Bibliothèques rurales



### Immigration Développement Démocratie

*Association française de  
migrants marocains créée en  
1999 qui œuvre pour le déve -  
loppement culturel dans les  
zones rurales défavorisées.*

10, rue Affre - 75018 Paris  
Tel : 0033 (0)1 55 79 09 34  
contact@idd-reseau.org  
www.idd-reseau.org

### Timoulay Izder Pour le développement, la coopération et la protec - tion de l'environnement.

*Association marocaine créée  
en 1998.*

BP 194  
81053 Timoulay  
Guelmime  
Tél : 00212 62 28 52 35  
atimoulay@hotmail.com

### Al Wafa Pour le développement et l'environnement.

*Association marocaine créée  
en 2001.*

Oulad Daoud Centre  
Taounate  
Tél : 00212 65 71 89 98  
assocalwafa@yahoo.fr

### Amal Dadès

*Association marocaine  
créée en 1995.*

Aït Alouane  
Khemisset Dadès  
45 350 Ouarzazate  
amal.dades@caramail.com

### Sidi Mohamed El Kamel

*Association marocaine  
créée en 2000.*

Tidass Centre  
15350 Khemisset  
Tél : 064 29 36 91

### Tamount

*Association marocaine  
créée en 2001.*

Douar Kasbat Aït Herbil Tamanart  
Cercle d'Akka - Province de Tata  
Tél : 00212 48 80 69 94/39 61  
mounlek@caramail.com

## Projet Développement Local Urbain (DLU)

**HANDICAP  
INTERNATIONAL**

*Vivre debout*

### Handicap International (HI)

*Association française de solidarité internationale qui mène des programmes pluridisciplinaires pour améliorer les conditions de vie des personnes en situation de handicap ou de vulnérabilité.*

#### HI siège

14, av. Berthelot  
69361 Lyon Cedex 07  
Tél : 0033 (0) 4 78 69 79 79  
contact@handicap-international.org  
www.handicap-international.org

#### HI Maroc

5, rue Figuig, Appt 3  
10 000 Rabat  
Tél : 037 66 03 67  
himaroctunisie@mtds.com  
hisale@wanadooopro.ma

## LE CHOIX DES THÈMES

Les projets proposés par les associations dans le cadre du Programme Concerté Maroc (PCM) ont été structurés en 3 composantes : composante développement économique, composante développement institutionnel et accès aux droits, et composante développement local.

La composante développement local a décidé d'orienter son travail sur 3 axes de réflexion/capitalisation :

- Le renforcement des capacités ;
- La concertation locale ;
- Le partenariat Nord Sud.

Pour chacun de ces aspects, il est important de rappeler les éléments qui ont fondé notre analyse commune, notre approche et les enjeux à long terme dont ils sont porteurs.

### Pourquoi une composante sur le développement local ?

#### Analyse du contexte

L'analyse du contexte marocain reposait sur 2 constats annonciateurs de progrès à venir en matière de démocratie et de gouvernance locales :

- L'ouverture politique propice au développement des acteurs associatifs et des collectivités locales, notamment la volonté affichée par le pouvoir de desserrer son contrôle sur la gestion politique du pays (décentralisation) ;
- L'émergence et la mobilisation croissante d'acteurs de la société civile, confrontés aux défaillances de l'Etat dans certains secteurs (socio-économiques, éducatif...) et ce malgré la persistance de situations de pauvreté extrême.

## L'approche de la composante

Le PCM a été impulsé à l'origine par des acteurs français de la coopération avec le Maroc, qui étaient conscients des atouts d'une approche par le développement local ayant fait ses preuves en France depuis les années 1970 :

### Les atouts d'une approche par le développement local

- Un projet global de territoire ;
- L'engagement des acteurs locaux comme condition *sine qua non* ;
- La mobilisation et la valorisation des ressources locales ;
- La concertation et des synergies entre acteurs locaux ;
- De meilleures possibilités de participation des populations et des petites associations (par rapport à des actions au niveau national).

Dans une approche par le développement local, les actions mises en place pour l'aide aux populations ne changent pas fondamentalement par rapport à des projets de développement « sectoriel » : il peut s'agir de l'aménagement d'infrastructures hydrauliques, sociales ou culturelles, de l'appui aux activités génératrices de revenus (coopératives)...

Ce qui est **nouveau**, c'est le souci de **vision d'un territoire** et de **concertation entre acteurs locaux**. Il s'agit de promouvoir un développement local reposant sur le renforcement des acteurs locaux et associatifs en particulier et des cadres de concertation locaux. En effet, dans un contexte de décentralisation se pose avec acuité le problème des capacités des acteurs institutionnels / collectivités locales, pour une adéquation entre responsabilités attribuées et compétences effectives.

Les organismes qui interviennent sur le développement local, ont en général 2 types d'approche <sup>(2)</sup>:

- Une **approche sectorielle**, par exemple des actions de soutien à l'agriculture
- Une **approche intégrée**, qui vise la mise en cohérence des politiques agricoles, touristiques, sociales..., qui peut se concrétiser par :
  - Le renforcement institutionnel, par exemple d'une association locale (ABCD) ;
  - L'appui aux initiatives locales, par exemple par le co-financement de micro-projets (enda, HI).

Les 4 niveaux de participation des habitants dans les projets de développement local :

(0). La manipulation : les habitants sont peu ou mal informés, voire désinformés.

1. L'information : Des habitants vers les autorités (revendications) ; ou des autorités vers les habitants.

2. La consultation : La population est consultée en aval du projet pour émettre des avis ou des propositions.

3. La concertation : On associe la population et les élus dans l'instruction d'un dossier, la réalisation et le suivi d'un projet.

4. La codécision : Le stade ultime de la participation des habitants. L'initiative la plus connue est celle du budget participatif de Porto Alegre.

## Enjeux à long terme

Malgré ces approches a priori variées, les projets ont tous pour objet en toile de fond d'accroître le niveau de démocratie locale et de gouvernance participative. Certains visent en particulier à faire émerger et à pérenniser les pratiques de dialogue et de partenariat grâce à la mise en place d'espaces de concertation entre acteurs.

Bien que mis en œuvre par des ONG, les projets de la composante ne visent pas à réduire l'implication de l'Etat dans les politiques et les actions de développement. Ce rôle ne saurait être remis en cause ou minoré. Il s'agit de tendre vers « mieux d'Etat » plutôt que « moins d'Etat » à travers la redéfinition des rôles de l'Etat et l'amélioration des pratiques de gouvernance et de gestion locales <sup>(3)</sup>.

## Pourquoi la concertation locale ?

### Analyse du contexte

A partir de 1997 et renouant en cela avec la tradition de planification du développement par les pouvoirs publics, les autorités centrales marocaines ont invité l'ensemble des collectivités locales :

- À préparer des plans de développement locaux (économiques et sociaux) ;
- À mettre en place des structures locales de planification selon une approche participative, avec un diagnostic précis, des priorités, et surtout la recherche de l'interaction « avec les autres intervenants sur le territoire, que ces derniers soient des autorités publiques, des organismes mixtes ou des opérateurs privés <sup>(4)</sup> ». (A noter que les ONG ne sont pas citées explicitement dans ce texte de la Direction Générale des Collectivités Locales !) ;
- Cette orientation se confirme avec la promulgation en 2002 de la nouvelle charte communale, qui tend à consacrer la pratique du partenariat et de la participation <sup>(5)</sup>.

L'idée sous-jacente était de faire passer les collectivités locales d'une logique de « dépenses des crédits disponibles » à une logique plus responsabilisante, de planification et de gestion à long terme, avec des objectifs et des résultats à atteindre, et donc de rationaliser les ressources mises à leur disposition. Pour certains mêmes, l'idéal serait d'arriver à une commune gérée comme une entreprise privée avec des procédures souples et un souci d'efficacité obligatoire <sup>(6)</sup>!

### L'approche de la composante

Le choix de promouvoir la concertation locale, c'est-à-dire la concertation entre différents acteurs locaux, se base sur les constats suivants, qui sont autant de freins aux évolutions positives constatées plus haut :

- Faiblesse des cadres de dialogue pluri-acteurs au niveau local;
- Faible implication des acteurs locaux dans l'identification des priorités du développe-

<sup>(3)</sup> Document de programme du PCM, 2001, partie « Composante développement local », pp. 29-39. <sup>(4)</sup> Circulaire n° 77 DGCL/DPE du 1<sup>er</sup> février 1999. <sup>(5)</sup> Voir également la Circulaire du Premier Ministre n° 7/2003 sur « Le partenariat entre l'Etat et les associations ». <sup>(6)</sup> CHANKOU Abdellah, 1997, Charte communale 1976 : Privatiser la commune, Article paru dans Maroc Hebdo International, Numéro 277, 7 au 13 juin 1997.

- ment local, la conception, l'élaboration et la conduite des politiques de gestion locales ;
- Faible reconnaissance de la capacité et de la légitimité des associations locales à participer à la gestion de leur territoire, à partir du moment où elles ont réellement un fonctionnement démocratique et le souci de l'intérêt général.
- Méconnaissance réciproque, de manière générale, des rôles, responsabilités, forces, faiblesses et contraintes des différents acteurs locaux.

Par ailleurs, nous cherchons dans nos expériences à aller vers une concertation permanente entre acteurs, à travers des dispositifs structurels. Cette vision va au-delà de ce qu'on entend par concertation en France, limitée le plus souvent à une concertation autour de l'élaboration de projets ou de documents d'aménagement.

Au-delà de la définition simple proposée par l'encadré ci-dessus, il est assez difficile de proposer une définition consensuelle de la concertation locale. Il est cependant certain qu'elle ne signifie :

... ni « auto-gestion » de la population,

... ni « prise de décision » par les populations en « contournant » leurs élus/l'administration (la concertation va au-delà de la consultation, sans atteindre le stade de la co-décision, qui reste extrêmement rare - budget participatif de Porto Alegre).

*« La concertation locale est un processus de dialogue entre l'ensemble des parties prenantes concernées par le projet de territoire. Son but est d'éclairer la décision de la collectivité locale sur les enjeux économiques, environnementaux et sociaux et sur les différentes initiatives complémentaires existantes sur le territoire. <sup>(7)</sup> »*

L'initiative de débiter un processus de concertation peut venir des habitants/associations, ou bien de la collectivité. Idéalement, il revient au conseil communal, instance de représentation des habitants, de chercher à adapter et à améliorer ses décisions au plus près des réalités de terrain, exprimées par les habitants de manière organisée à travers notamment des associations ou des ONG.

### Les enjeux à long terme

- Une meilleure adéquation des politiques publiques avec les réalités locales et les besoins des populations ;
- Une bonne gouvernance et une gestion rationnelle des deniers publics ;
- Une meilleure articulation des politiques publiques nationales avec les plans de développement locaux ;
- Des plans de développement locaux cohérents qui ne soient pas de simples assemblages de petits projets localisés et ne bénéficiant pas à l'ensemble du territoire ;
- L'enrichissement des analyses des contextes locaux (diagnostics de territoire), par la confrontation des points de vue d'acteurs aux intérêts variés ;
- Un intérêt pédagogique : l'apprentissage de la démocratie locale ;
- Un renforcement du processus démocratique : changement de comportement de l'Etat dans sa relation avec les citoyens, promotion de l'esprit de citoyenneté et de l'éducation civique ;



- Une mise en commun et mise en synergie des ressources et savoir-faire locaux ;
- Un renforcement de la capacité des agents de développement communal à animer de tels dispositifs de concertation (en vue de l'institutionnalisation des dispositifs).

## Pourquoi le renforcement des capacités ?

### Analyse du contexte

Les associations marocaines sont historiquement de natures variées et ont des stratégies diverses. Comment en effet, comparer les associations élitistes à la vision « charitable » de la pauvreté, et soutenues par les pouvoirs publics dès leur création, avec celles engagées dans le travail social et le développement économique, qui ont connu une croissance considérable depuis le début des années 1990 et dont l'essor s'est encore accéléré depuis la réforme de 2002 ?

Le Maroc compte 38 500 associations enregistrées dont près de 28 000 ont été créées entre 1991 et 2005. Rien qu'au cours des 5 dernières années 8 500 associations ont vu le jour. Sur l'ensemble des 38 500 associations, 152 sont reconnues d'utilité publique <sup>(8)</sup>. Ces chiffres ne signifient cependant pas que toutes ces associations sont effectivement actives...

29 % des associations sont localisées dans les grandes villes Casablanca et Rabat, et 13 % dans la région du Souss. En effet, historiquement, les associations les plus anciennes (années 50) se sont créées en milieu urbain.

**Le renforcement des capacités organisationnelles est un ensemble d'actions cohérentes visant à améliorer l'efficacité et la pérennité d'une organisation par rapport à sa mission et à son contexte.**

On assiste depuis une décennie à une émergence importante d'associations en milieu rural : un phénomène lié en partie au départ de jeunes villageois vers les villes marocaines ou vers l'étranger puis à leur retour au village, poussés parfois par le chômage, ou au contraire, par la volonté de s'investir dans le village d'origine parallèlement à la réussite dans une carrière ailleurs ; et en partie également aux opportunités financières proposées par des organismes de coopération et l'Etat.

En milieu rural mais aussi urbain, parallèlement aux associations, on note l'essor des coopératives (4827 coopératives et 30 unions en 2005). La majorité des coopératives (63 %) sont agricoles (3039 coopératives et 22 unions) <sup>(9)</sup>.

Les besoins en renforcement des capacités des associations locales et des coopératives marocaines identifiés aux origines du PCM se manifestent par les problèmes suivants <sup>(10)</sup>:

- Une forte dépendance vis à vis des financements extérieurs ;
- Une insuffisance de moyens de fonctionnement ;
- Une faible capacité à communiquer, à mobiliser des financements et à travailler en partenariat ;
- Un turn-over important d'animateurs ou de membres bénévoles ;
- Analphabétisme ;

<sup>(8)</sup> La Vie Eco, vendredi 23 septembre 2005, pages 36, 37, 38 et 39. <sup>(9)</sup> Source : Annuaire statistique des coopératives et unions de coopératives année 2005, ODCo, édition OKAD, Rabat, mars 2005. <sup>(10)</sup> Document de programme du PCM, 2001, partie « Composante développement local », pp. 29-39.

- Parfois, un manque de méthodes et d'outils performants pour mener à bien des processus de développement local, au-delà de la simple réalisation d'actions ponctuelles ;
- La mainmise de l'administration qui s'immisce dans la gestion interne des coopératives (présence dans les organes de direction) : ORMVA <sup>(11)</sup>, DPA <sup>(12)</sup> et CTA <sup>(13)</sup> par exemple pour les coopératives agricoles, dont la plupart ont été créées à l'origine à l'initiative de l'administration. Les coopératives récemment créées sont néanmoins de plus en plus autonomes.

En matière de renforcement des capacités, il faut souligner que des **besoins** en renforcement des capacités ont également été identifiés au niveau du **personnel des collectivités locales** <sup>(14)</sup>.

- Sur les quelques 1500 collectivités locales marocaines, on compte environ 150 000 fonctionnaires et 24 000 élus. En 2000, le niveau de formation de ces derniers était le suivant : 24 % sans formation, 30 % niveau primaire, 27 % niveau secondaire, 16 % niveau supérieur.
- Toujours en 2000, les agents des collectivités locales se répartissaient de la manière suivante : 5,6 % de cadres supérieurs, 13,5 % de cadres moyens, 16 % d'agents d'exécution, 65 % d'ouvriers.
- Or, dans le contexte du rôle important donné aux communes en matière de développement local dans la nouvelle charte communale, le peu de ressources humaines qualifiées (notamment à cause d'un recrutement inadapté) à même de répondre et d'assurer la maîtrise d'ouvrage de ces nouvelles responsabilités et compétences a poussé certains projets de la composante à proposer des formations également à ce public.

### L'approche de la composante

Le renforcement des capacités des **structures locales**, est un objectif stratégique de l'ensemble des projets de la composante, qu'il s'agisse :

- D'**associations** (tous les projets de la composante) ;
- De **coopératives** (projets Khemisset Chaoui'a avec la coopérative laitière, Taroudannt avec les coopératives d'argane, de safran, d'huile d'olive) ;
- D'**élus locaux/ personnel communal** (projets enda, HI et M&D).

Plutôt que d'aider les populations directement, nous avons choisi de donner les moyens à des structures locales de le faire, et ce dans un souci de pérennité.

Il s'agit donc de soutenir les structures locales dans la réalisation de leurs projets et dans leur capacité de maîtrise d'ouvrage sociale, c'est à dire de diagnostic des besoins des populations et de réponse à ces besoins par des actions de proximité.

Par ailleurs, dans un souci de promouvoir la concertation entre acteurs, le renforcement des capacités des acteurs (et de tous les acteurs) est un préalable pour permettre le dialogue d'égal à égal et éviter, comme c'est le cas dans certains processus dits de concertation, la « manipulation » des plus vulnérables.

## Les enjeux à long terme

Du renforcement des associations:

- La professionnalisation des responsables associatifs ;
- L'amélioration qualitative des actions sur le terrain ;
- L'accès direct aux financements (Agence de Développement Social, bailleurs internationaux qui mettent des fonds directement à disposition des associations locales).

Du renforcement des élus et techniciens communaux :

- Permettre aux élus de comprendre leur mission politique et la nécessité de leur responsabilisation pour que les collectivités locales soient à l'avant-garde du développement de leur territoire ;
- Pallier le manque de compétences sur la planification, le recueil et l'analyse de l'information, le suivi et l'évaluation des projets et la difficulté à dégager une vision au-delà des enjeux électoraux à court terme ;
- Mettre en place des structures intermédiaires d'appui aux associations/coopératives légitimes aux yeux des acteurs concernés.

## Pourquoi le partenariat Nord-Sud ?

### Analyse du contexte

Le partenariat Nord-Sud a une place importante au Maroc, où sont présentes de nombreuses structures de coopération internationale de divers pays du Nord, dont principalement, le Japon, l'Allemagne, la France, les Etats-Unis, ainsi que la Banque Mondiale et l'Union Européenne.

On note en outre, en particulier depuis qu'elles sont encouragées en France depuis 1992 <sup>(15)</sup> et que le contexte marocain de décentralisation le permet aussi, des **coopérations décentralisées** dont le nombre augmente : en 2003, elles concernaient 43 collectivités françaises et 31 marocaines, principalement des communes.

Une étude <sup>(16)</sup> rapporte une certaine **méfiance des associations marocaines vis-à-vis des associations européennes**, qui se manifeste dans les reproches suivants :

- L'aide au développement profiterait davantage au Nord qu'au Sud ;
- Les ONG du Nord imposeraient leurs modèles de développement et leurs projets sans tenir compte des spécificités marocaines ;
- Les ONG du Nord s'approprieraient les compétences et les projets des ONG marocaines, venant les concurrencer sur leur terrain...

Par ailleurs, il faut tenir compte d'une forme de partenariat Nord-Sud particulière, à savoir les relations entre les **migrants** marocains établis à l'étranger et leurs communautés d'origine.

Les Marocains hors du Maroc sont estimés à plus de 2 millions principalement dans l'Union Européenne. On estime leurs transferts financiers vers le Maroc à l'équivalent de l'aide publique qui lui est accordée par les pays de l'OCDE <sup>(17)</sup> !

<sup>(15)</sup> Loi du 6 février 1992, Article 131 : « Les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent conclure des conventions avec des collectivités territoriales étrangères et leurs groupements dans les limites de leurs compétences et dans le respect des engagements internationaux de la France. » <sup>(16)</sup> TAN Danielle et MECHALI Zacharie, 2004, Le Tiers Secteur au Maroc, page 41. <sup>(17)</sup> Ibid, page 43.

Au-delà des simples transferts d'argent, ces migrants créent également des structures pérennes sous la forme d'associations de solidarité internationale (exemples dans la composante : M&D, IDD), au Maroc ou dans les pays de résidence. Ces associations sont actives dans le développement local au Maroc et dans des actions de plaidoyer en France. En outre, signalons les efforts actuels de construction d'un espace euro-méditerranéen de paix, de solidarité et de développement (Fora sociaux, plateformes...).

**Le partenariat est la relation entre deux ou plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet, qui repose sur :**

la coopération, l'égalité de pouvoir des parties, l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité.

C'est un processus **dynamique** qui doit s'inscrire dans la **durée**, sur des compétences données et une **vision partagée** d'un objectif de solidarité internationale.

*Source : Coordination Sud (France)*

### L'approche de la composante

Le PCM se veut porteur d'un mode de relation « partenarial » entre sociétés civiles de France et du Maroc. Il s'agit de voir dans nos projets :

- **Comment** ces relations sont vécues (comment travaillons-nous ensemble ? comment nous répartissons nous les tâches et les responsabilités ?) ;
- **L'apport** du partenariat dans le **développement local** (en particulier, qu'est ce que l'action d'une structure du Nord apporte dans un processus de développement local au Sud ?).

### Les enjeux à long terme

- Equilibrer et « décomplexer » les relations et sortir une fois pour toutes des logiques d'assistantat où assistants et assistés se complaisent dans leurs rôles respectifs (bonne conscience et pouvoir pour les uns, argent facile et position de victime pour les autres) ;
- Promouvoir des échanges d'expériences du Sud vers le Nord et non seulement mobiliser l'expertise du Nord en appui au Sud ;
- Promouvoir la coopération décentralisée qui met du temps à prendre son essor, quantitativement et qualitativement <sup>(18)</sup>.

## LA MÉTHODOLOGIE

La méthode adoptée pour mener à bien la capitalisation de la composante développement local s'est basée sur une démarche en plusieurs étapes :

### De quels aspects des expériences tirer des leçons ?

Nous avons dès le début du programme en 2002, défini les 3 axes de capitalisation :

- Renforcement des capacités des acteurs locaux ;
- Concertation locale ;
- Partenariat Nord/Sud.

Plusieurs réunions ont abouti à la rédaction :

- De fiches techniques sur les associations de la composante (membres, budgets...) et leurs contextes d'intervention ;
- D'un guide de réflexion reprenant les 3 axes et composé d'une série de questions qui visaient à cadrer la problématique et à mieux cerner les actions menées dans les différents projets (exemple de questions : quelles sont les méthodes de renforcement des capacités mises en œuvre dans le projet ? en quoi la formation est elle un outil de renforcement des capacités ?).



Atelier à Rabat

## **Le recueil des expériences**

---

Afin de recueillir les expériences de la façon qui soit la plus précise et la plus participative possible, plusieurs moyens ont été choisis :

- **Analyse documentaire des rapports d'activités de chaque projet (en continu)**  
Intérêt du travail d'analyse des productions écrites :
  - Il permet de recueillir un grand nombre d'informations précises, chiffrées et datées sur les projets, car chaque responsable de projet dans le cadre du PCM est tenu de rendre un rapport d'activité annuel en suivant un format unique ;
  - Sur la base de ces informations pré-collectées, il permet de préparer les questionnaires pour les entretiens.

- **Entretiens**

Adaptation du guide de réflexion pour en faire un questionnaire simple utilisable lors des entretiens ou ateliers avec les responsables/bénéficiaires des projets.

Réalisation et analyse de 15 entretiens de mars à juin 2004

Intérêt des entretiens :

- Ils permettent de mieux faire connaissance avec les personnes, ce qui instaure une relation de confiance permettant une parole plus libre et des échanges plus francs sur les échecs et réussites des projets

- Ils permettent de débattre sur les sujets abordés, ce qui n'est pas évident dans une communication écrite
- On peut faire des entretiens individualisés ou des entretiens collectifs (plusieurs personnes qui travaillent sur le même projet). Les entretiens individualisés permettent une parole plus libre mais des entretiens collectifs sont une occasion pour l'équipe du projet de faire un bilan critique collectif de ses actions.

- **Ateliers de capitalisation**

- Atelier IDD pour les 5 projets « bibliothèques rurales » du 14 au 16 avril 2004 à Aït Herbil (Maroc) ;
- Ateliers de composante les 18 juin 2004 et 17 avril 2005 à Bouznika (Maroc) ;
- Séminaire d'échanges d'expériences et de capitalisation pour les projets « urbains » (enda, HI) du 28 au 30 janvier 2005 à Salé (Maroc) ;
- Atelier d'échanges d'expériences et de capitalisation pour les projets « ruraux » (M&D, IDD, VSF-CICDA/ABCD, FERT/CoopKhemCha) du 26 au 27 février 2005 à Taliouine (Maroc).

Intérêt des ateliers de capitalisation :

- Ils sont l'occasion de faire des bilans de l'avancée de la réflexion collective ;
- Bien animés, ils sont l'occasion de débats entre les participants et d'une remise en question de chacun dans ses approches, méthodes de travail...

On soulignera que la rédaction du présent document a fait l'objet d'un atelier les 11 et 12 novembre 2005 à Rabat en présence des membres de la composante et de personnes ressources (universitaires, associatifs, chercheurs...) qui a permis de valider collectivement un document final.

- **Visites de terrain**

- Visite de la Coopérative Khemisset Chaouia les 2 et 3 octobre 2003 ;
- Visite HI/enda à Oulmès les 17 et 18 mai 2003 sur les espaces de concertation locale ;
- Visite d'échanges d'expériences « rurales » du 26 au 27 février 2005 à Taliouine.

Intérêt des visites de terrain :

- Elles permettent de rencontrer des bénéficiaires et divers partenaires locaux des projets, apportant un éclairage concret sur le projet ;
- Elles sont l'occasion d'échanges d'expériences entre membres de la composante, peuvent favoriser l'apparition de nouvelles idées, de collaborations...

Les 4 outils choisis pour recueillir des expériences sont donc complémentaires et ont tous leur utilité.

Il convient cependant, dans un souci d'efficacité (dans l'utilisation des ressources temps/argent par rapport aux résultats), de bien cadrer les visites de terrain et les ateliers, et de favoriser une remontée d'information systématique au niveau de chaque projet, pour ne pas perdre de temps à aller « à la pêche » aux informations... des formulaires pré-remplis peuvent en cela être utiles.

# Synthèse des enseignements communs des expériences

## LA CONCERTATION LOCALE

### Avancées

#### Le renforcement des capacités des acteurs locaux est un préalable à la concertation

Il permet en effet d'essayer de mettre à niveau les différents protagonistes du dialogue pour que chacun puisse, à égalité, pleinement participer aux débats. Cela atténue le risque de manipulation des habitants.

#### Tenir compte des structures traditionnelles de dialogue entre habitants

Les structures traditionnelles doivent rester les espaces de concertation prioritaires pour la gestion des problèmes courants, notamment pour la gestion des conflits liés à l'eau.

Par contre, pour les éléments nouveaux et les projets, il est plus efficace de créer de nouveaux espaces de concertation.

A noter cependant le risque de superposition/d'interférences entre les structures traditionnelles (Touiza, Jemaa..) et les nouvelles structures de concertation <sup>(19)</sup>.

Il faudrait souligner la lente, mais sûre, évolution des structures traditionnelles jadis fermées et réservées aux notables à plus de démocratie et notamment d'ouverture aux jeunes, voire progressivement aux femmes (si elles sont organisées et disposent d'un pouvoir économique).

#### Laisser les acteurs organiser eux-mêmes la concertation

La création d'une structure de concertation doit se faire elle-même de façon concertée et ne doit pas être imposée. Une fois créée, son fonctionnement doit rester souple, ouvert à la critique et évolutif de manière à être adapté à la nature des participants et des sujets traités. Ce principe a été appliqué dans le cadre du projet d'HI à Salé par une expertise participative de la structure de concertation (CCT).

En outre, il est apparu au cours de ce même projet la nécessité de fixer un cadre de la concertation pour fixer les règles du jeu, les principes et les engagements des parties, notamment de la partie chargée d'assurer l'animation et le secrétariat permanent du dispositif à travers un document type charte du comité de concertation. Cette charte <sup>(20)</sup> a été élaborée conjointement par l'ensemble des acteurs et validée et signée par 17 associations, 2 ONG internationales, 3 amicales de quartier, 2 coopératives, 4 services extérieurs, l'ODCo, l'ANAPEC, l'arrondissement de Tabriquet, et la ville de Salé.

Une initiative similaire a été menée à Oulmès par Enda Maghreb, à travers l'élaboration d'un règlement interne <sup>(21)</sup> de la structure de concertation (CODEL) et l'élaboration, en collaboration étroite avec les acteurs locaux, d'une charte de concertation.

<sup>(19)</sup> Par exemple les AUEA (Associations d'Usagers des Eaux Agricoles) régies par la loi n°0284 promulguée par le Dahir n°1-87-12 du 21 décembre 1990 - bulletin officiel n°4151 du mercredi 20 mai 1992. <sup>(20)</sup> Voir annexe C3. <sup>(21)</sup> Voir annexe C6.

### L'animation de la concertation : être proche du terrain, tout en restant en retrait afin de favoriser la pérennisation

La présence physique et effective d'une ONG du Nord sur place peut favoriser le processus de concertation à venir par sa neutralité. Toutefois, il est important de veiller à une appropriation du processus qui devrait à terme non pas être animé par une structure extérieure mais par les acteurs locaux (en particulier les communes, selon la nouvelle charte communale). Ceci dépend néanmoins de la prise de conscience, de la réflexion des acteurs et de leur capacité à animer de tels dispositifs.

### Se concerter sur du concret (sujets thématiques et micro-projets)

On a facilement tendance à organiser la concertation autour de débats généraux type « Quel avenir pour notre ville/région/vallée...? ». Or, nous avons constaté que pour être efficace et avoir un sens, la concertation doit porter sur la réalisation de projets concrets pour prouver à tous les intérêts à travailler ensemble, résoudre les problèmes et répondre aux besoins fondamentaux des habitants avant de les amener à réfléchir sur le développement local.

Si l'on ne prend pas en compte les problèmes graves et concrets des acteurs locaux, promouvoir des notions de concertation et de gouvernance locale dans des contextes difficiles (analphabétisme, chômage, absence de service social) n'apparaît pas comme prioritaire.

Ainsi, il apparaît évident que pour mobiliser les acteurs locaux, il faut répondre à leurs besoins immédiats avant de les amener sur des intérêts stratégiques.

D'autre part, l'élaboration de plans de développement de territoire, si elle n'est pas appropriée et suivie jusqu'à son aboutissement par la collectivité locale responsable, n'a pas de sens. Or, une association ne peut pas remplacer une collectivité dans ce rôle. Ainsi, il apparaît que pour les associations d'appui, favoriser la concertation locale peut se faire par deux moyens :

- **Se concerter sur des thématiques** (ex : eau potable, environnement, développement agricole) permet de mobiliser des personnes réellement intéressées par le sujet et compétentes, ce qui facilite l'efficacité du travail collectif. Dans une structure de concertation sans thème précis, on court le risque d'attirer en priorité des personnes motivées par le pouvoir et l'accès à l'information stratégique.

- **Se concerter autour de fonds d'appui aux initiatives locales** (type micro-projets Enda, HI, VSF-CICDA/ABCD) permet :

- D'éviter le clientélisme et d'apporter de la transparence dans le processus d'attribution des fonds, en définissant des critères et des règles claires pour tous ;
- D'éviter les jalousies entre associations basées sur des rumeurs : la transparence permet à chacun de savoir pourquoi son projet a été rejeté ou accepté ;
- D'intéresser des bailleurs de fonds locaux et nationaux aux projets des associations locales (constitution d'une banque de projet) ;
- D'impliquer des personnes ressources.



### **Ouvrir de façon permanente la structure de concertation**

Afin de renouveler les membres de façon saine et d'éviter qu'un noyau d'initiés ne s'accapare le dispositif. Dans les structures d'attribution des fonds, les membres ne peuvent pas être juges et parties.

Ainsi, pour les structures de concertation qui gèrent des fonds pour les micro-projets d'associations locales, il est préférable que ces dernières ne soient pas présentes dans le comité de décision sur l'attribution des fonds, ou bien qu'elles décident d'elles-mêmes de ne pas être candidates au fonds mais de se positionner comme acteur ressource sur une thématique ou une zone précise.

### **Garantir une marge de manœuvre à la structure**

Pour ne pas tomber dans la « démocratie formelle » qui ne fait que valider, elle doit pouvoir se saisir des sujets qu'elle souhaite. Elle doit ainsi pouvoir définir ses programmes de travail elle-même.

### **Tout en veillant à ce que les revendications présentées par les habitants soient prises en compte, identifier la collectivité locale comme décideur final en matière de planification du développement local et comme porteur du dispositif**

Il est important de positionner la collectivité locale, dans le contexte de décentralisation, au centre de la concertation car :

- Le conseil communal, en tant qu'instance élue au suffrage universel direct, devrait rester un représentant de la volonté des habitants qui l'ont élu ;
- La pérennité de la concertation locale c'est-à-dire l'institutionnalisation du dispositif n'est pas possible sans une volonté politique forte et une réelle implication en moyens humains et financiers ;
- La collectivité locale est légitime à animer un tel processus, selon la loi <sup>(22)</sup> et le principe de la démocratie représentative (les élus locaux).

Il est cependant évident que compte tenu des situations très différentes des collectivités et face aux graves problèmes de certaines d'entre elles (clientélisme, incompetence...), ce principe n'est pour l'instant pas adaptable dans toutes les situations et reste un objectif à atteindre à terme.

### **Les acteurs locaux les plus présents dans nos projets : les structures proches de la population (associations, coopératives)**

Ils sont directement bénéficiaires de nos actions, donc forcément intéressés et prêts à s'impliquer très volontiers. De plus, la raison d'être des associations (mobiliser des bénévoles, mener des projets auprès des populations, rechercher des appuis extérieurs) est tout à fait compatible avec le cadre que nous leur proposons. Ainsi, tous les projets de la composante travaillent avec ce type d'acteurs :

- > Projets HI, enda, M&D, IDD : Les associations de quartier et villageoises (mise en œuvre et co-financement des projets)
- > Projet Aït Bouguemez : Comités de gestion de l'eau potable (collaboration technique)

<sup>(22)</sup> Le rôle du Conseil Communal dans le développement local est notamment défini dans les articles 35 à 41 de la Charte Communale.

Par ailleurs, le rôle des coopératives étant de chercher à la fois à générer des revenus pour leurs membres, tout en mettant de côté une partie de leurs excédents pour des actions de développement bénéficiant à la communauté, notamment l'affectation de 2% des excédents à une réserve dite « fonds d'éducation et de formation coopérative des membres »<sup>(23)</sup>, cela en fait des partenaires également privilégiés pour les membres de la composante :

- > Projet CoopKhemCha : coopérative laitière
- > Projet M&D : coopératives d'huile d'olive, coopérative d'argan.
- > Projet DLU : coopérative d'alphabétisation, d'éducation et de formation<sup>(24)</sup>, coopérative de couture.

### Les acteurs locaux incontournables, mais encore insuffisamment mobilisés dans nos projets : les communes

Les communes urbaines ou rurales ont un rôle important dans le développement local, en particulier :

- Développement économique, social et culturel de la commune.
- Responsabilité de pourvoir aux besoins de base des habitants (proximité).
- Possibilité pour la population d'interpeller les membres du Conseil Communal ou d'Arrondissement<sup>(25)</sup> car ils sont élus au suffrage universel direct.

Par conséquent, ce sont les acteurs publics locaux auxquels nous avons le plus fréquemment affaire :

- pour des autorisations administratives (permis de construire, etc),
- pour la mise à disposition de matériel, de locaux et de terrains
- pour la mise à disposition de personnel pour participer aux structures de concertation (comités de décision pour l'attribution des fonds pour les micro-projets), à des sessions de formation (parmi les bénéficiaires), à des ateliers d'évaluations des micro-projets...

-> Projet DLU

*Commune de Salé* : matériel, locaux, cofinancement d'actions (séminaire de janvier 2005).

*Arrondissement de Salé-Tabriquet* : appui technique, mise à disposition de matériels, fourniture de matériaux et ressources humaines pour des travaux, l'étude technique, ressources humaines pour l'animation du dispositif de concertation, participation aux groupes de réflexion du CCT. Début de cofinancement d'action. L'arrondissement de Tabriquet s'est engagé pour 2006 à mettre à disposition des associations 33% de ses ressources.

-> Projet Aït Bouguemez

*Commune rurale de Tabant* : appui technique

-> Projet Bibliothèques rurales

*Communes rurales de Aït Herbil et de Khmis Dadès* : matériel, locaux, terrains.

-> Projet PACT de M&D

*Communes rurales de la Province de Taroudant*, notamment du Cercle de Taliouine et d'Ighrem : facilitation des démarches, participation aux formations.

<sup>(23)</sup> Voir annexe R2 avec l'article 69 de la loi 24-83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'ODCO. <sup>(24)</sup> Les CAEF sont une forme de coopérative constituées par des « diplômés chômeurs » et gérées par un conseil d'administration élu par l'assemblée générale des membres (associés et salariés). Elles proposent des services payants (cours d'alphabétisation, de soutien scolaire, d'informatique, de gestion...). Elles sont aujourd'hui une trentaine à travers le pays et sont amenées à se développer dans les années à venir. <sup>(25)</sup> Présence de Conseils d'Arrondissements dans les communes de plus de 750.000 habitants (exemple : Salé).

-> Projet RENFCAP

*Commune d'Essaouira* : mise à disposition de techniciens pour l'appui technique aux microprojets (étude technique et suivi des travaux d'aménagement : espaces verts, assainissement liquide...)

*Arrondissement de Salé-Laayayda* : matériel et ressources humaines

*Commune de Oulmès* : local pour le CODEL, matériel, ressources humaines et réalisation d'études.

### Les moins présents :

- **Les administrations déconcentrées et les collectivités locales (exceptées les communes) ainsi que les entreprises**

Les raisons:

- L'absence d'esprit et de politique de coopération chez certaines collectivités locales qui sont plus dirigées par l'autorité de tutelle, et qui fonctionnent selon un schéma de dirigisme étatique ;
- Les habitudes des associations de développement, qui ont tendance à agir sans ces acteurs lorsque cela n'est pas indispensable...
- Une méconnaissance des acteurs (ex : les associations ignorent les possibilités d'appui existantes).

- **Les collectivités locales (hors communes)**

Les **régions** <sup>(26)</sup> ont en principe le rôle d'assurer un développement équilibré du territoire:

- Plan régional de développement économique et social
- Schéma régional d'aménagement du territoire.

-> Projet PACT de M&D :

*Région de Souss-Massa-Drâa* associée à la définition du Plan d'Action Concerté Taroudannt 2010, validation de la charte du développement de Taroudannt.

-> Projet DLU :

*La Région Rabat-Salé-Zemmour-Zaer*, dans le cadre de sa Coopération Décentralisée avec la Région Rhône Alpes, a appuyé la demande de cofinancement du projet de HI auprès de cette dernière.

Les **provinces / préfectures** <sup>(27)</sup> doivent en principe veiller au développement social et rural.

-> Projet Aït Bouguemez :

*Province d'Azilal* : les associations ont fait une information sur le projet.

-> Projet PACT de M&D :

*Province de Taroudannt* : intermédiation de la province dans le conflit avec la commune pour la construction de l'atelier de conditionnement de la coopérative de safran et d'huile d'olive. mise à disposition du terrain de la maison du développement. Participation à l'université d'été organisée par M&D.

<sup>(26)</sup> Le conseil régional est composé de représentants des préfectures, provinces, communes, chambres professionnelles et syndicats. <sup>(27)</sup> Le conseil préfectoral / provincial est composé pour moitié d'élus par les conseils communaux, et de représentants des chambres professionnelles (agriculture, commerce...).

- **Les administrations déconcentrées / services extérieurs**

- Représentation de l'Etat auprès de la population : le wali, le gouverneur, le chef de cercle, le pacha, le caïd, sont désignés par le Ministère de l'Intérieur ;
- Exécution des politiques nationales ;
- Conseil, assistance voire contrôle des collectivités locales.

- > **Projet Aït Bouguemez :**

- Caïd* : information et diffusion de l'information relative aux formations organisées par le projet.

- > **Projet RENFCAP**

- Délégation de l'Education Nationale de Salé, Ministère de l'Education* : matériel, ressources humaines (formation des monitrices pour une crèche mise en place dans le cadre d'un micro-projet)

- Délégation de l'Emploi de Salé* : contribution de 80 000 DH au projet de mise en place d'un atelier féminin de confection de vêtements, porté par l'association Argania à Essaouira.

- > **Projet Bibliothèques rurales**

- Délégation Provinciale de la Culture / de l'Education / du Tourisme de Tata* : projets de conventions avec l'association Tamount

- Délégation Provinciale de la Jeunesse* : convention de financement de l'association Amal Dadès sur l'éducation non formelle

- > **Projet CoopKhemCha**

- Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA)* : appui technique ponctuel, ressources humaines.

- Centre de Recherches sur l'Aridoculture de Settât de l'INRA* : co-suivi du projet

- > **Projet DLU**

- MATEE (Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et de l'Eau)*: bailleur (1,1 millions de dirhams de cofinancement en 3 ans à travers 3 projets), participe à un groupe de travail et au comité d'attribution des projets

- Délégation de la santé, de l'habitat, de l'éducation, de la jeunesse, de l'artisanat, de l'entraide nationale ; Direction de lutte contre l'analphabétisme - ANAPEC (agence de Salé) ; ODCo* : participent aux groupes de réflexion du CCT et aux comités d'attribution des projets.

- > **Projet Aït Bouguemez :**

- DPA d'Azilal* : appui technique

- **Les établissements publics**

Ont en principe une mission de service public (eau, éducation...).

- > **Projet Bibliothèques rurales**

- Entraide Nationale de Tata* : projet de convention avec l'association Tamount

- > **Projet PACT de M&D**

- ORMVA* <sup>(28)</sup> : Appui institutionnel de l'ORMVA de Ouarzazate et de sa subdivision de Taliouine. Participation aux ateliers de réflexion organisé par M&D : agriculture biologique, formation des agriculteurs, université d'été...

- **Les entreprises**

Créent de l'activité économique : des revenus, des emplois et des impôts pour les collectivités locales.

-> Projet CoopKhemCha

Nestlé : achète le lait à prix fixe à la CoopKhemCha

## Limites

---

### La difficile mobilisation des ressources publiques et privées locales

Il est de toute évidence plus facile d'organiser la concertation autour du « comment dépenser l'argent apporté par l'extérieur ? » (« l'argent froid <sup>(29)</sup> » apporté par des bailleurs, l'Etat ou des donateurs. C'est un argent pour lequel les bénéficiaires n'ont pas fourni d'efforts) que de mobiliser des ressources financières locales (« l'argent chaud », celui pour lequel on a travaillé et qu'on tient au chaud quand il est épargné. On le gère rationnellement.).

Bien que nos projets participent à la valorisation du territoire dont sont responsables les collectivités locales, en particulier les communes, par la création de revenus (projets CoopKhemCha, Aït Bouguemez et PACT de M&D : coopératives, tourisme), l'amélioration du cadre de vie (enda, HI : environnement) et la création d'infrastructures (IDD : culture), le seul projet de la composante où une commune marocaine participe financièrement et non uniquement en nature via la mise à disposition de matériel/ressources humaines est celui d'HI :

Dans ce cas, les projets de petite ou moyenne envergure ont montré qu'ils peuvent aussi créer un effet levier, la commune prenant le relais d'actions entreprises par des associations (ex : projet de création de pépinière municipale pour laquelle la commune a affecté 2 millions de dirhams pour un projet complémentaire dont elle assurera la maîtrise d'œuvre). Mais il est vrai qu'une affectation planifiée et concertée des ressources de la municipalité dans le cadre d'une concertation élargie et efficace reste un objectif à atteindre. Nous ne pouvons que citer l'exemple de projets ponctuels, d'envergure certes, comme la création d'un espace vert et de récréation de 3 hectares à Salé (1,7 millions de dirhams dont 500 000 du MATEE, projet décidé dans le cadre des réunions du groupe de travail environnement du CCT) mais qui ne constituent pas un programme d'actions concertées.

La difficile mobilisation des ressources locales s'explique en partie par la difficulté à faire concorder les modes de sélection et d'attribution des fonds, par exemple avec les appels à micro-projets lancés par les ONG. Les communes n'ont pas l'habitude d'un tel mode de fonctionnement.

Pourtant, des ressources publiques et privées locales existent, et sont parfois importantes (exemple : la commune d'Oulmès où sont implantées 2 grandes entreprises marocaines, la société Oulmès qui produit les eaux Sidi Ali et Oulmès, ainsi que la société fruitière Arbor). D'une manière générale, nous gardons à l'esprit que l'aide au développement « extérieure » apportée par les ONG notamment, ne représente qu'un pourcentage infime des richesses au niveau local !

<sup>(29)</sup> ALLOU Serge, 1999, Associations et municipalités, acteurs ou figurants du développement local urbain en Afrique ? Coopérer aujourd'hui n° 10, GRET, page 10.

Elle ne doit pas devenir une source de richesse supplémentaire pour des notables déjà bien établis... et devrait avant tout servir à la mobilisation des ressources locales, par un effet d'entraînement.

Ainsi, faut-il éviter d'apporter des financements extérieurs pour couvrir des frais de fonctionnement (exemple : d'une structure de concertation) ? Ne faudrait-il pas pour ce type de frais, qui devront être pris en charge à long terme par les acteurs locaux, mobiliser des ressources locales, et ne mobiliser de l'argent extérieur que pour les investissements exceptionnels (infrastructures) ?

Il serait intéressant de promouvoir des actions du type « budget transparent » au niveau des communes pour que ces dernières se sentent obligées de communiquer sur leur gestion financière au niveau des habitants et que ces derniers prennent conscience de leur droit de regard.

Une piste de mobilisation de ressources privées locales :

Faudrait-il, et si oui comment, à terme, collecter de l'argent des particuliers, par exemple l'aumône (zakat), pour l'instant utilisée pour des opérations essentiellement caritatives, afin de l'investir dans des projets de développement ?

Il apparaît dans tous les cas essentiel de rappeler que la mobilisation des ressources locales par les acteurs locaux est une condition essentielle pour la viabilité des projets mis en place avec un appui financier extérieur, par exemple les projets de la composante.

Mobiliser ces ressources signifie que l'on devient acteur du développement et non simple récepteur de l'aide. Les attitudes d'assistés, liées aux effets pervers de l'aide extérieure (apportée par l'Etat, les ONG...) se retrouvent non seulement chez les habitants et associations, mais aussi chez certaines communes, qui préfèrent vivre sur des subventions ou des fonds de l'Etat que sur les impôts locaux.

L'enjeu pour les ONG est de ne pas encourager ces habitudes.

### La fragile pérennisation des habitudes (formalisées ou non) de concertation locale

Nous pouvons certes mesurer l'effectivité et la qualité de la concertation locale dans nos projets, via quelques indicateurs de la concertation :

- L'existence de lieux/d'occasions régulières de rencontre entre la société civile et les institutions ;
- L'objet de ces rencontres : simple information ou aide à la prise de décision ?
- La composition des instances : implication quantitative et qualitative des acteurs locaux ;
- Les modalités de décisions claires et acceptées par tous.

Mais des incertitudes et des limites demeurent :

- L'engagement de la commune dans l'animation des dispositifs de concertation est problématique quand sa lourdeur de fonctionnement limite la capacité de mise en place de projets ;

- Qu'est ce qui peut garantir la pérennisation des habitudes de concertation locale : la présence de lieux physiques ou d'occasions régulières, et fixes ? L'aménagement d'un local spécifique est il garant de la pérennité ?
- La prise de décision centrée sur l'outil « fonds pour les micro-projets » ne peut pas être considérée comme une forme de concertation. Il s'agit surtout d'un outil de renforcement des capacités, mais il peut permettre d'expérimenter et de se familiariser avec des modalités de concertation.
- Le poids du contexte politique local et des relations inter-personnelles : les bonnes relations avec les communes dépendent souvent de l'élection de militants associatifs en tant qu'élus au conseil communal ! dans de nombreux contextes, un système clientéliste et de notabilités (présence de personnes influentes de par leur pouvoir économique) régissent les relations avec les élus, qui reposent sur un petit nombre de personnes clés, quand ce n'est pas une seule personne... le fait que des militants associatifs parviennent à des postes d'élus locaux est cependant un important facteur d'évolution de l'environnement institutionnel.
- Un manque d'information réciproque entre la commune et les associations qui résulte d'un manque de communication. Une solution qui est envisagée au niveau d'Essaouira par Enda Maghreb suite à une proposition des associations est la mise en place d'un bulletin d'information sur les activités des associations, qui permettrait une meilleure visibilité de ces dernières vis-à-vis de la commune.
- Par ailleurs, de nombreux cadres associatifs ignorent le fonctionnement des communes. Une information, voire des formations en ce sens sont nécessaires.
- Problèmes de fonctionnement interne des associations locales, et manque de structuration/coordination entre les associations.

**Pistes d'action :**

- Mettre en place des comités consultatifs extra-communaux (type CCT, CODEL) qui permettraient d'associer les acteurs au travail de la commune.
- Mobiliser effectivement les services communaux en charge des relations avec les associations (qui peuvent être par exemple, le service des affaires sportives, sociales et culturelles).

**Situations possibles de la relation associations - pouvoirs publics/collectivités locales, qui correspondent à des cas de figure vécus dans les projets des associations de la composante :**

- Situation 1** Les associations ont une existence juridique formelle, mais de nombreux blocages procéduriers (en particulier de l'autorité locale) empêchent la mise en œuvre de leurs actions.
- Situation 2** Pas de blocage, mais attitude passive des pouvoirs publics (ignorance, indifférence)
- Situation 3** Effort de réponse aux sollicitations des associations, sans aller au-delà.
- Situation 4** Participation aux activités organisées par l'association (formation, ateliers...) par la mise à disposition de ressources humaines.
- Situation 5** Participation financière au projet
- Situation 6** Partenariat : l'association et les pouvoirs publics (en particulier : l'administration, les collectivités locales) mènent le projet ensemble.

Il faut cependant souligner que la situation 6 reste un objectif à atteindre pour les projets de la composante.

Ces situations sont des indicateurs du niveau de reconnaissance des ONG par les pouvoirs publics. On peut distinguer 3 types de reconnaissance :

- **Reconnaissance « personnalisée »** : une personne de l'association, souvent son président ou sa présidente, est respectée pour son charisme et/ou ses relations personnelles et non comme représentant de l'association. Ce type de reconnaissance est fragile car elle repose sur une reconnaissance limitée parfois à 2 personnes de part et d'autre.
- **Reconnaissance « partielle »** : l'association est reconnue pour avoir mis en place une action précise dans un lieu précis.
- **Reconnaissance « institutionnelle »** : l'association est reconnue pour sa capacité à contribuer au développement local et son expertise sur certaines thématiques.

### **La répartition des rôles associations - pouvoirs publics**

#### **Des ONG pour pallier le désengagement de l'Etat des secteurs non-productifs et mettre en œuvre des actions de développement à moindre coût ?**

Les pouvoirs publics sont confrontés à des problèmes de développement persistants et à la volonté des bailleurs de fonds qui recherchent des institutions relais, efficaces, économes d'argent et de temps, et à qui on peut aisément demander des comptes. Dans ce contexte, les pouvoirs publics ont de plus en plus recours à la gestion déléguée pour certains secteurs, en particulier l'alphabétisation (IDD - Amal Dadès).

Quel doit être le champ et la limite de l'intervention des ONG ? Les collectivités peuvent être tentées de laisser les ONG couvrir des actions / besoins qui relèvent de leur mission (prérogatives attribuées par l'Etat) et pour laquelle elles ont un budget. Une association doit-elle se charger de daller des ruelles ou faire de l'assainissement liquide ? Ne doit-elle pas se concentrer par exemple sur l'appui aux activités économiques ou culturelles, le développement de certains services pour les femmes ou les jeunes ?

Toutefois, il faut considérer que ces actions (eau potable, assainissement) peuvent constituer une étape essentielle) car elles répondent aux besoins prioritaires exprimées par les populations et présentent donc un fort potentiel de mobilisation des acteurs autour de ces priorités, ce qui contribue à créer des conditions favorables à un travail de concertation. Cependant, le risque est que cela amène une confusion des rôles et des responsabilités.

Les écueils à éviter sont ainsi :

- la substitution des associations aux pouvoirs publics
- le fait d'écarter les associations des processus de concertation sur les domaines qui ne relèvent pas de leurs responsabilités.

#### **Des ONG dont les capacités complètent, pour ne pas dire comblent, les déficits des pouvoirs publics ?**

En effet, les ONG comptent souvent parmi leurs rangs des personnes compétentes dans certains secteurs qui sont capables d'analyser, de planifier et de suivre le développement local. Ces compétences mêmes qui font défaut aux collectivités locales... Cette situation est-elle tenable à long terme ?



## Un manque d'appropriation des changements induits par la décentralisation

### ...au niveau des collectivités locales...

On note dans beaucoup de collectivités locales une tendance à se référer aux directives « d'en haut » en particulier aux discours royaux, sans se mobiliser pour les mettre en pratique.

Cela confirme le constat que « *dans la plupart des cas, la planification a été ressentie comme un simple exercice administratif et les élus ne se sont pas appropriés les vertus de la planification* <sup>(30)</sup> ». Ainsi, les concepts de participation (des habitants) et de planification (concertée, cohérente, reposant sur une analyse et faisant l'objet d'un suivi) restent peu traduits dans les pratiques des collectivités locales.

### ...et de la population

L'habitude du pouvoir centralisé, avant, pendant et après la colonisation, fait que la population, n'a pas encore pleinement conscience des changements induits par la décentralisation. Par exemple, le délicat partage de l'autorité au niveau local entre agents élus décentralisés représentés par le conseil municipal et agents déconcentrés représentés par les services du caïdat et ceux de la Province est-il bien clair aux yeux de tous ?

Les dernières élections communales (élections au suffrage universel direct des représentants de la population dans les Conseils Communaux), ont eu lieu en 2003.

L'habitude de se tourner vers les représentants élus plutôt que vers l'Etat ne semble pas encore ancrée partout. Ainsi, les habitants ont tendance à porter leurs revendications, par exemple en matière d'équipements (infrastructures et services) vers l'Etat, et à tenir ce dernier pour responsable de leurs défaillances.

Nous avons pu par ailleurs constater que certaines associations locales ont parfois tendance à porter des revendications non pas vers la collectivité locale, mais vers les ONG internationales (plus facile d'accès ?) qu'elles perçoivent comme des bailleurs de fonds, sur-estimant ainsi leurs capacités d'action par rapport à la collectivité locale.

## LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

### Avancées

---

#### Les méthodes qui ont fait leurs preuves

##### 1) La formation action (micro projets)<sup>(31)</sup>

L'outil « micro-projets » consiste à mettre en place un fonds destiné à appuyer des petits projets (le montant accordé par projet est en général inférieur à 50 000 DH) des associations locales. Tout l'intérêt du dispositif réside dans l'accompagnement individualisé de ces associations dans le montage, puis dans la mise en œuvre des projets jusqu'à la présentation des comptes rendus d'utilisation des fonds.

##### Accompagnement pour le montage des micro-projets

- La mise à disposition des acteurs associatifs d'un ensemble d'outils, par le biais des

<sup>(30)</sup> Research Triangle Institute, 2002, Planification Stratégique Participative et Budgétisation Pluriannuelle des Investissements - Examen des procédures et de la politique existantes pour la planification, élaboré pour USAID et le Ministère de l'Intérieur du Royaume du Maroc, page 5. <sup>(31)</sup> Lire à ce sujet DUREL Ludovic, 2005, Elaboration et mise en oeuvre d'un appel à projet. Document de capitalisation. Handicap International, 47 p.

formations sur le montage de projets avant le lancement des micro-projets, est un préalable indispensable pour qu'ils soient en mesure d'identifier et de formuler des projets.

- Cela permet de lier les formations théoriques proposées par l'ONG d'appui avec les expériences pratiques des associations locales.

#### **Accompagnement pour le suivi des micro-projets**

L'implication de l'ONG d'appui dans l'accompagnement technique et méthodologique pendant la réalisation du projet permet un meilleur suivi des fonds accordés, une meilleure qualité des actions réalisées, et souvent une mise en relation de l'association avec d'autres structures intervenant dans les mêmes domaines.

#### **2) La formation de formateurs**

Au vu de l'importance des besoins exprimés au niveau des associations, la constitution de compétences au niveau local permet à un nombre élargi de bénéficiaires d'avoir accès à des ateliers de formations pour améliorer leurs capacités, par exemple sur des thèmes prioritaires tels que la gestion associative et le montage de projets.

#### **3) La création de centres ressources locaux**

Ces centres sont des espaces physiques (locaux équipés en documentation, matériel de travail) qui sont mis à disposition des acteurs locaux, notamment associatifs. Ils sont animés par des personnes ressources qualifiées dans l'appui aux associations.

Exemple : espaces type CODEL, CADEL...

#### **Conditions pour la réussite du renforcement d'une coopérative :**

- Avant tout, s'assurer des débouchés et de la commercialisation des produits, car cela sera déterminant pour la viabilité économique et l'autonomisation de la coopérative
- Commencer par des actions répondant aux priorités énoncées par les producteurs (ex : des retombées économiques immédiates)
- Motiver les producteurs en leur proposant des conditions favorables (ex : La CoopKhemCha permet aux producteurs petits et grands de venir y livrer leur lait sans volume minimum).

#### **Les critères de qualité du renforcement des capacités**

- Définir les objectifs du renforcement clairement et en concertation avec les participants.
- Adaptation aux participants :
  - Prise en compte des besoins mais aussi contraintes (distance géographique du lieu de formation, horaires),
  - Adaptation culturelle et linguistique (choix des personnes animant les formations)
- Privilégier le suivi-accompagnement par rapport aux formations ponctuelles.
- L'articulation avec une action concrète (exemple : micro-projets) est indispensable pour l'appropriation de la formation et la mise en pratique des acquis.
- La durée et la fréquence des formations doit être modulée : il est plus efficace de faire des formations courtes (un ou deux jours) entrecoupées de périodes de suivi

que de faire un programme de formation sur une semaine sans suivi-accompagnement.

- Importance de la sélection des participants aux formations car si les critères de sélection ne sont pas explicités :
  - Risque que le public de la formation soit inadapté par rapport à la formation (analphabétisme, manque de motivation...)
  - Risque dans le cas des formations de formateurs que les personnes formées ne tiennent pas leurs engagements et n'organisent pas les sessions de formations prévues.

## Limites

---

### Comment mesurer l'impact du renforcement des capacités ?

#### Des effets directs sur le partenaire « renforcé »...

Le renforcement des capacités, qu'elles soient individuelles ou organisationnelles, est un processus complexe dans lequel les aspects humains et le contexte jouent un rôle important. Ainsi, on peut avoir l'impression que l'impact sur le partenaire est intangible, voire incertain.

#### ...aux effets indirects sur la qualité des actions mises en œuvre auprès des populations

Le renforcement des capacités d'une structure à vocation « développeuse » n'est pas une fin en soi. Il s'agit au-delà, d'améliorer ses actions sur le terrain. Est-il possible d'établir un lien entre la mise en œuvre d'une procédure d'évaluation du rendement du personnel et les améliorations qui en résultent dans les conditions de vie des populations ?

Il apparaît donc nécessaire de développer des méthodes et systèmes de suivi pour une meilleure efficacité / impact des actions de formation et une meilleure appropriation et mise en pratique des acquis des formations. On peut s'interroger en effet sur l'efficacité de ce type d'actions (formations et surtout voyages d'échanges) : quel investissement par le projet pour quels résultats ?

### Des limites récurrentes

#### • la faible participation des femmes

La faible représentation des femmes dans les actions de formation pourrait être atténuée :

- En sensibilisant les structures à l'enjeu de la participation des femmes aux formations ;
- En développant des offres et des conditions de formation plus adaptées au contexte et aux contraintes spécifiques aux femmes (proximité, horaires, encadrement, adaptation au niveau d'éducation...) ;
- Dans certains contextes où la mixité pose problème, en prévoyant des formations spécifiques pour les femmes (ex : formation au leadership).

• **le turn-over des membres des associations**

Même si le turn-over n'est pas un phénomène négatif en soi car il favorise la mise en réseau des associations par la mobilité de leurs membres, il empêche néanmoins que l'association profite collectivement des acquis de la formation qu'a suivi un de ses membres.

Une réponse à cette dernière limite pourrait être de travailler sur la question du leadership local, c'est-à-dire de former des leaders pour faire émerger et entretenir les dynamiques.

**Les structures « intermédiaires » d'appui aux associations locales, une solution au problème des faibles capacités locales ?**

Toutes les associations locales ne peuvent pas avoir des compétences en matière de montage de projet. Elles doivent pouvoir trouver au niveau local un appui (technique, dans la recherche de financement, de partenaires) comme le fait actuellement l'équipe de HI (voir étude de cas, en particulier sur le CADEL). Ce sont des structures de ce type dont il faut soutenir la création ou renforcer l'existant.

De nombreux problèmes se posent cependant :

- **Pérennisation** de ces organismes intermédiaires : capacité financière (c'est surtout le fonctionnement et le financement des ressources humaines qui est problématique plus que le financement d'actions) ;
- **Légitimité** de ces organismes qui doivent gérer d'éventuels conflits d'intérêt et mettre en avant leur plus value par rapport aux associations locales ;
- Ces structures peuvent avoir un « **effet écran** » si on ne veille pas à la complémentarité de leur rôle par rapport aux associations locales. Ces structures doivent respecter leurs missions d'appui tout en sauvegardant l'autonomie des associations locales.

Enfin, la capacité de gestion institutionnelle et de planification stratégique est essentielle pour ce genre de structures.

**Axer les formations sur les aspects opérationnels sans négliger les aspects institutionnels**

On insiste beaucoup dans nos formations sur les aspects opérationnels (compétences techniques, montage de projet). L'enjeu est de travailler avec les associations sur leur capacité institutionnelle et stratégique.

**Un besoin de sensibilisation/formation des élus et du personnel des collectivités locales**

Dans nos projets, nous avons eu tendance à favoriser la formation des membres des structures associatives et coopérative au détriment de la formation des responsables des collectivités locales. Cela occasionne un décalage dans les attentes et les compétences qui peut à terme générer des tensions.

Par ailleurs, les responsables des collectivités locales tiennent en main les clés de la réussite des espaces de concertation locale, qui dépendent beaucoup de leur bonne volonté et de leurs compétences.

#### Quelques pistes d'action...

1. La **mise à disposition de fonctionnaires au service des associations** par l'administration et les collectivités territoriales. C'est une possibilité à condition d'identifier un fonctionnaire ayant un intérêt pour le travail associatif. Ex : projet DLU, une personne doit être mise à disposition du CADEL par la wilaya de Rabat, ou encore projet CoopKhemCha où l'INRA met à disposition des ressources humaines pour l'appui à la coopérative
2. La **formation** des élus et des cadres communaux pourrait être **intégrée dans les budgets des communes**, en coordination avec la Direction des Collectivités locales au niveau provincial, afin que les coûts ne soient pas supportés par les ONG toutes seules. Des programmes de formations pourraient être programmés et financés en partie par les conseils provinciaux et les conseils régionaux sur des thématiques précises : aménagement de territoire...
3. Le projet d'Appui à la Décentralisation au Maroc (PAD, voir site internet [www.pad-maroc.org](http://www.pad-maroc.org)) appuyé par la coopération française et piloté par la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) pourrait être un tremplin pour la **mise en place d'une politique de formation de la part de la DGCL au profit des élus**.
4. Profiter du contexte institutionnel positif favorisé par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) <sup>(32)</sup> pour la **création d'espaces et de structures multi-acteurs oeuvrant pour le développement local et régional**.

## LE PARTENARIAT NORD-SUD

### Avancées

---

#### Les conditions de réussite d'un partenariat :

- **Se donner le temps de se connaître avant de démarrer un projet**, surtout quand le partenaire du Nord n'est pas directement sur place ; bien identifier qui peut apporter quoi en terme d'expérience et d'expertise ;
- **Analyser ensemble** le contexte local et les objectifs du projet ;
- Le partenaire du Nord devrait **être à l'écoute et s'adapter aux priorités du partenaire que l'on cherche à renforcer**, ce qui suppose une **programmation souple** des actions à mettre en oeuvre ;
- **Responsabiliser le partenaire**, notamment dans la recherche des financements pour le projet : l'idéal étant que chaque partenaire cherche la moitié des financements (sous forme de cash ou de valorisation du bénévolat et de mises à disposition de matériel et de locaux) ;

<sup>(32)</sup> Plan d'action gouvernemental contre la pauvreté lancé par SM le Roi du Maroc mi 2005, pour un budget total de 10 milliards de DH sur 5 ans, dont 60 % sera pris en charge par l'Etat, 20 % par les collectivités locales et le reste par la coopération internationale.

- « Ouvrir » le partenariat et développer la capacité à nouer des multi-partenariats : l'ONG du Nord, en plus de son propre appui, devrait être prête à mobiliser des structures plus spécialisées pour répondre aux besoins du partenaire du Sud auxquels elle ne peut pas répondre elle-même.

## Limites

---

### Les conflits récurrents entre partenaires Nord-Sud

- Manque de clarté dans le partage des tâches ;
- Absence du partenaire du Nord, ou présence perçue par le partenaire du Sud comme excessive (effet d'écran) ;
- Gestion des ressources financières du projet ;
- Mobilisation des ressources autres que celles apportées par le partenaire du Nord ;
- L'interculturalité : ne pas voir uniquement « les contraintes culturelles » un frein au développement tel que celui-ci est vu par les partenaires du Nord.

### L'autonomisation du partenaire local : un souci présent, mais sous des formes différentes

Dans une relation de partenariat, le partenaire du Nord qui est responsable des fonds a tendance à se concentrer d'abord sur la mise en place de l'action conformément au cadre logique donné au bailleur, et seulement dans la perspective d'un retrait proche, à la pérennisation des actions mises en place. Cette pérennisation nécessite souvent une institutionnalisation (création d'un cadre juridique, d'une structure) et dans tous les cas un renforcement des capacités du partenaire local suffisante pour l'autonomisation.

### Créer des partenariats « efficaces » et limités dans la durée du projet...

Cela semble être la priorité dans la plupart des partenariats de la composante, pour les raisons évoquées ci-dessus : il faut obtenir des résultats concrets dans les délais, pour satisfaire les engagements pris vis-à-vis du bailleur de fonds.

### ... ou promouvoir des partenariats « liens de solidarité » à long terme ?

Un type de partenariat semble échapper à cette règle : les projets mis en place par les migrants organisés en associations en France et dans les villages. En effet, il s'agit dans ce cas de maintenir le lien avec les communautés d'origine et le souci de « rendement » du projet n'est pas aussi prédominant que dans les autres cas.

## Etudes de cas

### PROJET DE RENFORCEMENT DES ÉCONOMIES ET AGRICULTURES MONTAGNARDES DE LA VALLÉE DES AÏT BOUGUEMEZ VSF-CICDA / ARBALOU / ABCD

#### Introduction : intérêt de l'expérience

---

L'association bourguignonne ARBALOU (A la rencontre des berbères) s'est créée en France en 1995 à partir d'un groupe de touristes passionnés de randonnées dans la vallée des Bouguemez qui avaient envie de s'engager pour le développement de la vallée et ne plus être seulement des consommateurs de tourisme.

Les actions menées depuis l'origine du projet ARBALOU répondaient à une demande prioritaire de la population locale dans les domaines de la gestion de l'eau et du développement agricole. L'ampleur des actions à mener avait cependant montré les limites organisationnelles de l'Association de coopération et développement de la vallée des Aït Bouguemez (ABCD) et les difficultés d'une coopération à distance entre la France et le Maroc. Lorsque le **partenariat Nord Sud** s'est élargi avec l'arrivée de VSF-CICDA qui a mobilisé d'importants co-financements pour le projet, celui-ci a pris une nouvelle dimension.

Le projet actuel mis en oeuvre conjointement par VSF-CICDA, ARBALOU et l'ABCD vise à améliorer le revenu agricole et les conditions de vie de la population des Aït Bouguemez ainsi qu'à **renforcer les capacités** de l'association ABCD :

- À identifier, formuler, négocier et mettre en oeuvre des actions de développement ;
- À insuffler et organiser une dynamique de concertation et de coordination avec les autres associations de la vallée et les autorités locales, et par là promouvoir une réflexion sur le développement durable de la vallée.

La **concertation locale** est un élément crucial dans ce projet :

- Commissions thématiques de travail (eau potable, irrigation, développement agricole) : définition stratégique, prise de décision, etc.
- Comités de gestion des ouvrages hydrauliques construits.

#### Le projet en bref

---

##### Zone d'intervention et contexte

La Vallée des Aït Bouguemez, située dans la commune rurale de Tabant (province d'Azilal) regroupe 27 douars (villages) et près de 13 000 habitants. Située au cœur du Massif du M'goun, la vallée des Aït Bouguemez s'étend à une altitude moyenne de 2.000 m sur près

de 30 kilomètres. Comme de nombreuses zones de montagne dans le monde, la vallée des Aït Bouguemez est longtemps restée à l'écart des politiques de développement.

*Activités d'agriculture et d'élevage prédominantes.* Les systèmes de production paysans ont fortement évolué ces dernières décennies : passage de cultures d'autosubsistance à une diversification entre cultures vivrières et cultures de vente (pomme de terre et pomme essentiellement), développement de l'élevage bovin familial et diminution de l'activité pastorale, etc. Besoin fort d'amélioration des pratiques et d'appui à l'innovation vers de nouvelles productions et modes de valorisation des productions actuelles (commercialisation groupée ou sur des niches spécifiques de marché, répartition des risques par la diversification, ...).

*Difficultés permanentes d'accès à l'eau potable* pour de nombreux douars de la région, qui ne disposent pas de puits ou de captage de sources, entraînent, outre des difficultés de vie, des surcharges de travail, notamment pour les femmes, obligées de se déplacer sur plusieurs kilomètres pour rapporter de l'eau.

Alors que la *population est en fort accroissement*, la superficie irriguée est limitée et non extensible, ce qui entraîne une rémunération insuffisante des familles paysannes par la seule activité agricole.

Le *développement touristique récent* de type trekking-aventure modifie profondément les structures sociales et les visions d'avenir des jeunes de la vallée. Aujourd'hui, avec la construction d'une route qui met la vallée à 4h30 de Marrakech, et son important potentiel touristique, l'intérêt des agences de voyage spécialisées va grandissant. Si le tourisme offre des opportunités de revenus complémentaires (gîtes, guides de montagne, muletiers, etc.), peu de personnes en profitent actuellement. Or les revenus des paysans ne permettent toujours pas de couvrir les dépenses minimales des familles (éducation, santé, etc.). Le risque est grand de voir apparaître un développement à deux vitesses, générateur d'exclusions et de frustrations.

Enfin, les *structures locales de représentation de la société civile*, légitimes et représentatives des agriculteurs et autres métiers de la vallée, en capacité d'animer et de promouvoir une réflexion sur le développement local et l'avenir de la vallée, restent encore jeunes et fragiles. Le milieu associatif y est très récent, avec la naissance de l'association ABCD en 1998, et depuis de nombreuses initiatives de création d'associations de développement local, avec des résultats encore souvent mitigés.

La concertation entre acteurs locaux avant le projet existait, mais de façon ponctuelle, pour gérer diverses situations (arrivée du téléphone, de la route, de l'électricité, d'un ministre, conflits sur l'irrigation...), sans réflexion générale organisée sur le développement de la vallée. Avec l'émergence récente de la société civile des Bouguemez, un besoin de concertation pour une meilleure maîtrise locale du développement est ressenti comme nécessaire de la part des acteurs locaux, en particulier les associations.

Le projet vise donc à préserver les équilibres sociaux et économiques, notamment à appuyer le développement agricole et la valorisation des productions locales, et à mobiliser les acteurs locaux sur cette réflexion.



### Partenaires impliqués

**Au Maroc** : ABCD, partenaire principal de l'action, première association née dans la vallée.

Associés indirectement au projet : autorités locales (Caidat et Commune de Tabant), autres associations locales de développement, Direction Provinciale de l'Agriculture d'Azilal (DPA - service technique responsable du développement agricole au niveau de la Province).

**En France** : Association de tourisme solidaire Visions du Monde, centres d'enseignement et de recherches (ENESAD <sup>(33)</sup>, IRD <sup>(34)</sup>, programme de recherche ISIIIMM <sup>(35)</sup>).

### Bailleurs

- Ministère des Affaires Etrangères Français, dans le cadre du PCM ;
- Commission Européenne <sup>(36)</sup> ;
- VSF-CICDA et ARBALOU ;
- Conseil Général du Val de Marne ;
- Tourism for Development.

### Bénéficiaires

Plus de 300 familles paysannes berbères (amélioration des conditions d'accès à l'eau potable et d'irrigation, introduction d'innovations productives, de transformation et de commercialisation, augmentation des revenus issus de l'activité agricole).

L'ABCD est également bénéficiaire direct de l'action.

### Objectifs et activités

**Objectifs** : promouvoir le développement économique de la vallée des Aït Bouguemez et renforcer l'ABCD pour qu'elle puisse assumer un rôle de premier plan en tant qu'acteur du développement local dans la vallée : promouvoir à court et moyen terme une réflexion et des programmes de développement rural, et se constituer en interlocuteur des services publics locaux et régionaux.

#### Activités :

- Mise en oeuvre d'actions de développement rural (meilleure gestion des ressources en eau et valorisation des produits issus des agricultures irriguées ;
- Promotion d'espaces de concertation entre les différents acteurs locaux (agriculteurs, guides, autorités, etc.) sur le futur de la vallée et les conditions d'un développement équilibré entre activités touristiques et agricoles.

### Résultats atteints

- Diagnostic sur la situation de l'eau potable dans la vallée ;
- Construction de 3 systèmes d'eau potable ;
- Étude hydro-géologique sur la ressource en eau disponible dans la vallée ;
- Diagnostic des systèmes irrigués et recensement participatif des projets d'amélioration de l'infrastructure d'irrigation à réaliser ;

<sup>(33)</sup> ENESAD : Ecole Nationale d'enseignement supérieur agricole de Dijon. <sup>(34)</sup> IRD : Institut de Recherche pour le Développement. <sup>(35)</sup> « Institutional and Social Innovations in Irrigation Mediterranean Management » (Programme MEDA Union Européenne). <sup>(36)</sup> Depuis septembre 2004.



Diagnostic participatif préalable aux projets d'irrigation

- Construction de 3 réservoirs d'irrigation ;
- Diagnostic agricole, analyse des systèmes de production laitiers, et démarrage d'un programme d'appui technique agricole, formation et vulgarisation ;
- Etudes préalables pour la mise en place d'expériences pilotes de commercialisation groupée voire transformation de produits agricoles ;
- Formation continue de l'ABCD lors des missions d'appui pour la gestion et l'administration de projets ;
- Renforcement logistique et institutionnel de l'ABCD ;
- Programme de renforcement des capacités en gestion et commercialisation de la coopérative apicole du Haut-Atlas ;
- Programme de formation d' « Auxiliaires d'Elevage » dans l'ensemble de la vallée ;
- Lancement d'un projet de coopérative féminine dans la vallée d'Aït Bouguemez de transformation de fruits (fabrication de confiture, mise en sachet de cerneaux de noix, etc.) et organisation de formations pratiques et théoriques.

#### **Pérennisation de l'activité**

Pour l'instant, l'ABCD n'est pas encore capable de prendre ses frais de fonctionnement en charge, qui sont financés par le projet.

**Nécessité** d'autonomisation financière, notamment par les revenus de l'agriculture et

du tourisme (vente de cartes postales) et la mobilisation de financements locaux par l'appui du projet à l'ABCD pour l'ingénierie et montage de projet (ADS, etc.).

**Risque** que même si des revenus sont dégagés, les gens ne vont pas vouloir payer pour le fonctionnement de l'association, mais plutôt pour des projets.

## Concertation locale

---

### 1. La démarche du projet

#### Un outil de concertation et d'orientation du projet : le travail en commission

Les 3 commissions thématiques mises en place à partir de avril 2005 sont liées aux thèmes d'intervention du projet :

- Eau potable
- Irrigation
- Développement agricole

Une commission « renforcement associatif » est également prévue depuis le début mais n'a pas encore été mise en place. Elle le sera, sous la responsabilité de VSF-CICDA, à partir de décembre 2005, période où les agriculteurs ont plus de temps, ce qui permettra de lancer des activités de formations.

Fonctions des commissions :

- **Partage** d'un diagnostic commun sur le thème (quels problèmes ? quels besoins ? que peut faire le projet pour y répondre ? ...).
- **Décision** sur les projets à prioriser sur la base de références objectives (basées sur études, etc...) et de procédures de sélection (avec critères).
- **Communication** sur les résultats de ces réunions (procès verbaux, ...) auprès des publics appropriés (autorité locale, commune rurale, bénéficiaires, ...).
- **Programmation des activités** (annuelle globale, puis trimestrielle, ...) et répartition des rôles. **Qui fait quoi à quel moment ?**
- **Suivi/évaluation** des activités en cours ou achevées.

Ainsi, les commissions sont les « outils » d'intervention du projet qui permettront d'être plus efficace (mise en œuvre, communication, etc.). Elles ne remplacent pas le bureau de l'ABCD ni VSF-CICDA mais permettent de le rendre plus efficace et ne concernent que le projet. Les responsabilités dans l'animation de ces commissions restent au maître d'œuvre. Un animateur / responsable de commission est présent à toutes les réunions et est l'un des représentants du maître d'œuvre (ABCD ou VSF-CICDA). C'est lui qui se charge de convoquer les membres, de faire le suivi des activités, etc.

Quels outils de suivi ?

- Règlement intérieur de la commission ;
- Dossier des PV des réunions de la commission ;
- Documents de diagnostic réalisé sur le thème de la commission ;
- Dossiers « Action » <sup>(37)</sup>: chaque action (ex. : ouvrage d'eau potable, formation agricole ; étude/montage coopérative, etc...) comporte un dossier qui rassemble tous les éléments nécessaires à sa justification, au suivi de sa réalisation et à son évaluation finale.

<sup>(37)</sup> Voir annexe R7

**Les 3 commissions thématiques en place :  
fonctions et responsabilités de l'association qui les anime "**

<b>COMMISSION EAU POTABLE</b>	
<b>Fonctions</b>	<b>Responsabilité : ABCD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage du diagnostic des besoins en eau potable ;</li> <li>• Choix collectif des AEP (adductions d'eau potable) à réaliser : ce choix se fera sur la base des diagnostics d'ores et déjà réalisés par la mission SAGEP-ARBALOU et des consultations additionnelles à réaliser afin de les mettre à jour en fonction des projets en cours ou prévus hors du cadre de cette convention. Ces consultations pourront être faites par un expert extérieur, ou auprès de la DPA et des autorités de la Vallée ;</li> <li>• Organisation d'une information large aux 27 douars de la vallée sur les critères et modalités de choix des AEP ;</li> <li>• Choix des entrepreneurs - maçons sélectionnés pour les travaux et des fournisseurs, selon les modalités qui auront été décidées par les partenaires et en conformité avec les exigences des bailleurs ;</li> <li>• Définition conjointe des modalités de suivi et d'accompagnement des douars pour la construction, la gestion et l'entretien futur des systèmes d'eau potable construits ;</li> <li>• Echange d'informations sur les activités en cours et à venir ;</li> <li>• Organisation de la réflexion sur d'autres questions touchant à l'eau potable : branchements individuels, évacuation et traitement des eaux usées (toilettes, fosses septiques, lavoirs, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation et animation des réunions de la Commission Eau potable ;</li> <li>• Mise en oeuvre des décisions de la commission ;</li> <li>• Information aux douars ;</li> <li>• Mise en oeuvre des chantiers de construction : recherche de devis et demande de proformas, recherche de propositions des maçons, etc.</li> <li>• Suivi des chantiers de construction ;</li> <li>• Mise en place des comités de gestion et définition de leur relation avec les autorités traditionnelles des douars pour assurer l'entretien et la maintenance des systèmes ;</li> <li>• Accompagnement aux douars et comités de gestion pour la définition des conditions et procédures de collectes de cotisations et d'entretien.</li> </ul>

---

**COMMISSION IRRIGATION**

---

**Fonctions**

- Partage d'un diagnostic exhaustif des problèmes d'irrigation
- Définition des critères et procédures de sélection des projets appuyés
- Choix collectif des ouvrages à réaliser
- Organisation de l'information aux douars sur les critères et modalités de choix des infrastructures d'irrigation
- Organisation et suivi de l'accompagnement aux douars, groupes d'irrigants, jemâa et/ou AUEA pour :
  - la gestion et l'entretien futur des infrastructures construites
  - l'amélioration des règles de distribution de l'eau.
- Echange d'informations sur les activités en cours et à venir
- Participation, dans le cadre du projet ISIMM, à la réflexion sur l'amélioration du fonctionnement des AUEA et de leur rôle dans la vallée.

**Responsabilité : ABCD**

- Organisation et animation des réunions de la Commission Irrigation
- Mise en oeuvre des décisions de la commission :
  - Information aux douars,
  - Mise en oeuvre des chantiers de construction : actualisation de devis et demande de proformas, recherche de propositions des maçons, etc.
  - Suivi des chantiers de construction,
  - Organisation et suivi de l'accompagnement aux douars et aux autorités traditionnelles en charge de l'irrigation pour :
    - (a) définir les conditions et procédures de gestion et l'entretien futur des infrastructures
    - (b) définir les nouvelles modalités de distribution de l'eau.

---

**COMMISSION AGRICOLE**

---

**Fonctions**

- Partage d'un diagnostic de l'agriculture dans les Bouguemez et de la position que nous souhaitons adopter (quel appui apporter ?) ;
- Proposition du programme général de formation et vulgarisation agricole dans la vallée ;
- Définition des critères et procédures de sélection de projets et initiatives agricoles émanant de groupes d'agriculteurs et/ou associations locales ;
- Choix collectif des projets à appuyer ;
- Organisation de l'information aux douars sur les actions menées au niveau agricole (formation, échanges, appui à des initiatives de groupes) ;
- Echange d'informations sur les activités en cours et à venir ;

**Responsabilité : VSF-CICDA**

- Organisation et animation des réunions de la Commission Développement Agricole ;
- Information aux douars sur le programme de formation et vulgarisation et les modalités d'appui à des projets de groupes d'agriculteurs ou associations ;
- Organisation des formations, mise en oeuvre des échanges entre agriculteurs et groupes ;
- Organisation d'études complémentaires ;
- Organisation de l'appui et accompagnement technique aux projets sélectionnés par la Commission Développement Agricole (assistance technique, formation, échanges et contacts, cofinancement éventuel) ;

## COMMISSION AGRICOLE

Fonctions	Responsabilité : VSF-CICDA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordination des activités avec les autres acteurs intervenants dans le développement agricole.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordination avec les autres acteurs intervenant dans le développement agricole, notamment la DPA d'Azilal, partenaire du projet (convention tripartite DPA /VSF-CICDA/ABCD).</li></ul>

### Mise en place de comités de gestion et formalisation des engagements réciproques dans une convention

La difficulté pour des projets d'adduction d'eau potable (AEP) n'étant pas tant la réalisation de l'ouvrage que la pérennité de son fonctionnement, l'accent a été mis sur l'appui auprès des villageois pour la définition de règles de gestion simples. Un comité de gestion a été formé dans chaque douar, qui s'occupe de la gestion de l'ouvrage. Une convention a été signée entre l'ABCD, le comité de gestion du douar et la Commune Rurale de Tabant, précisant les engagements de chaque partie :

Engagements de l'ABCD	Engagements du comité de gestion	Engagements de la commune rurale
<ul style="list-style-type: none"><li>- Montage du projet et réalisation.</li><li>- Transmet l'ouvrage au comité de gestion une fois les travaux finis.</li><li>- Appuie le comité de gestion dans l'élaboration des règles de gestion de l'ouvrage.</li></ul>	Toutes les tâches nécessaires au fonctionnement et à l'entretien de l'ouvrage : perception des cotisations nécessaires au fonctionnement de la pompe (cas d'Akourbi), ou à la réparation des éléments d'usure (tuyaux, robinets...).	Appui technique lors de la réalisation des travaux et à assurer l'entretien temporaire des ouvrages si le fonctionnement du comité de gestion est temporairement arrêté.

## 2. Enseignements : les avancées

### Stimuler la concertation par des projets concrets

L'expérience a prouvé que la concertation doit porter sur des actions concrètes qui répondent avant tout à des besoins exprimés et profitent au maximum de personnes. Pour M. et Mme Tout-le-Monde, la concertation en soi n'est pas un objectif, et ne mobilise personne !

### Apporter un appui conséquent aux douars bénéficiaires des ouvrages hydrauliques pour la définition des règles de gestion

Il a été constaté que sur un plan technique, les ouvrages semblent répondre aux besoins des populations en termes de dimensionnement, mais les ouvrages de distribution (bornes fontaines et leur équipement en robinets fragiles) semblent poser des problèmes de maintenance, mal assurée par les villageois et leur comité de gestion. D'une manière générale, peu de cotisations sont effectivement perçues et les ouvrages souff-

frent d'un entretien déficient (tuyaux mal réparés, fuites permanentes d'eau aux robinets, etc.).

L'appui à la prise en charge par les douars concernés des ouvrages hydrauliques construits (eau potable et irrigation) est fondamental et doit être renforcé, par la concertation avec les acteurs concernés sur la définition des règles d'entretien et usage, en s'appuyant dans ce cas sur les règles et pratiques traditionnelles existantes au sein des douars.

#### **Allier les traditions de concertation aux nouveaux espaces**

La vallée des Aït Bouguemez présente une riche tradition de concertation chez les populations berbères (dans les douars, les jmâa, structures collectives de gestion des ressources : eau espaces pastoraux, etc.).

Le projet a donc choisi :

- De **travailler en priorité sur les espaces de concertation existants**, car les structures traditionnelles doivent rester les espaces de concertation prioritaires ;
- **Pour les éléments nouveaux, de créer de nouveaux espaces de concertation.**

En revanche, la **concertation n'est pas toujours appropriée pour certains domaines où les risques de conflits et de jalousies sont forts**, comme par exemple le choix des douars pour l'implantation d'un projet d'irrigation, il aurait été peu productif de demander à ces douars de se « concerter » pour s'auto-désigner entre eux. Ainsi, ce choix s'est fait par les responsables du projet selon des critères objectifs.

#### **Pourquoi des commissions thématiques (eau potable, agriculture, irrigation...) et pas des espaces de concertation plus généraux sur le développement local ?**

Ces commissions sont thématiques afin de mobiliser les gens qui sont intéressés par le thème et qui en ont les compétences. L'intérêt (motivation) pour le thème et les compétences garantissent l'efficacité du travail. Cependant, les membres et les activités des commissions thématiques sont pour l'instant exclusivement liées au projet :

- Les activités qu'elles ont mis en oeuvre sont celles du projet ;
- Les représentants sont ceux de VSF-CICDA, de l'ABCD, et dans la commission agricole, des agriculteurs dynamiques et un technicien vétérinaire de la DPA.

Il s'agit donc pour l'instant d'un fonctionnement très "interne". L'élargissement des membres et des activités des commissions se fera à terme si la politique locale le permet.

#### **Les avancées permises par la signature d'une convention de partenariat entre l'Administration (DPA) / une ONG internationale (VSF-CICDA) / et une ONG locale (ABCD)**

Cette convention avait été négociée face à la difficulté que rencontrait le projet mené par les partenaires associatifs de bénéficier d'appuis de la part de l'administration compétente dans le domaine agricole, la Direction Provinciale de l'Agriculture d'Azilal. L'enjeu était par là d'être reconnu en tant que projet et partenaire potentiel de l'administration, car travaillant avec les mêmes objectifs, et comme bénéficiaires d'appuis ponctuels de cadres compétents de l'administration.

La DPA menait d'autre part un important projet de développement rural intégré (DRI-PMH), financé par la Banque Mondiale, et qui comprenait un grand nombre d'actions

du même type que le projet des partenaires associatifs : infrastructure rurale, infrastructure hydro-agricole, essais/démonstrations d'améliorations culturales, etc. Il était donc nécessaire de se coordonner pour ne pas faire de doublon dans les activités, et créer une réelle synergie entre nos activités, malgré les approches différentes.

#### **Participation de l'administration au projet**

Comme convenu, des réunions trimestrielles d'information/programmation, puis de suivi-évaluation ont été tenues, animées par le représentant de VSF-CICDA au Maroc. Y assistaient différents cadres de la DPA dont les services étaient concernés par le projet. Ces réunions concernaient les actions du projet et avaient pour but d'informer l'administration des actions prévues, et d'arrêter un calendrier pour les activités qui seraient faites en commun.

Des formations ont pu être programmées et réalisées par certains cadres (Protection des Végétaux, Vétérinaire). Le technicien vétérinaire présent en permanence sur le lieu du projet a pu effectuer la totalité des formations prévues au niveau de l'élevage, avec une grande qualité et un intérêt très fort au projet. L'implication des cadres dans le projet a beaucoup dépendu de leur motivation personnelle et des moyens que la direction leur laissait pour s'impliquer, moyens d'après eux très limités.

#### **Exemples d'actions partenariales positives**

- *Programme de formation de « conseillers en élevage »* : les éleveurs en formation ont bénéficié pendant un semestre (un jour par semaine) d'une formation dispensée par le technicien vétérinaire de la DPA. Celui-ci a assuré la totalité de la formation, avec un encadrement (montage, suivi-évaluation) assuré par l'équipe du projet. Ceci a été possible car son poste est sur le lieu du projet, et grâce à la très bonne connaissance qu'il avait du terrain et les nombreux contacts qu'il avait avec les éleveurs locaux. Son statut a pu être revalorisé par le travail qu'il a réalisé dans le cadre du projet.

- *Programme de formation de « conseillers en agriculture »* : les agriculteurs en formation ont bénéficié de la même manière de formation sur les pratiques agricoles, assurée par le technicien agricole du projet. Des interventions ponctuelles ont été réalisées sur des points spécifiques par un cadre de la DPA (pratiques phytosanitaires, pratiques du goutte-à-goutte). Le bilan est plus mitigé car les cadres de la DPA ont une approche plus « descendante » et une connaissance très partielle des réalités du terrain.

### **3. Enseignements : les limites**

#### **Les limites du partenariat avec l'Administration (la DPA)**

Si globalement, les partenaires ont respecté les engagements pris, on peut regretter 2 limites principales :

- Un manque de réciprocité dans l'information ;
- Une implication encore insuffisante de l'administration.



### **Une faible information des associations sur le projet de l'administration**

Alors que d'une part, les associations cherchaient à impliquer fortement l'administration, celle-ci est restée très discrète sur ses activités (Projet DRI-PMH de développement rural intégré financé par la Banque Mondiale).

Les programmes d'intervention ont très peu été communiqués et aucune coordination sur le terrain n'a pu être obtenue concernant le projet de l'administration, notamment sur les questions de formations et d'essais de cultures.

Les associations oeuvrant sur le terrain auraient pu être de très bons relais pour communiquer ou aider à la mise en œuvre de certaines actions de la DPA (réalisées sous la responsabilité de la DPA, mais par le Centre des Travaux d'Azilal), mais n'ont pas été impliquées, ni même informées.

### **Une faible implication de l'association locale dans le partenariat DPA / VSF-CICDA / ABCD**

L'association locale (ABCD) a été impliquée dans ce partenariat uniquement grâce à la présence de l'ONG internationale (VSF-CICDA), qui pouvait jouer de sa crédibilité auprès de l'administration. Le projet ayant été par la suite remodelé avec une répartition des responsabilités entre les 2 associations, l'ONG internationale étant responsable du volet agricole et l'association locale du volet « gestion de l'eau », l'administration n'a plus considéré dans ce partenariat que l'ONG internationale. Ceci s'explique par le fait que la DPA, dans le cadre de son projet DRI-PMH n'a pour interlocuteur sur le terrain que les Associations d'Usagers des Eaux Agricoles (AUEA), créées à cet effet. La totalité de ses actions sont passées par ces associations, et l'administration, face à son programme pré-établi, n'a pas su intégrer les autres initiatives déjà existantes sur place.

L'administration a ainsi joué le jeu de l'appui, dans les domaines qui relevaient de ses compétences, mais n'a pas cherché à s'impliquer plus que les demandes faites par les associations, ni à les associer à son projet.

### **Les raisons de ces limites : un manque de confiance et de proximité sur le terrain de l'administration par rapport aux associations ?**

Malgré la volonté politique de favoriser le partenariat avec la société civile, la mise en œuvre sur le terrain reste difficile.

Le cœur du problème semble être le **manque de confiance** entre l'administration d'une part, et la société civile d'autre part. Dans les zones rurales enclavées, où les associations sont très récentes et manquent encore de compétences et d'expériences, l'administration ne semble pas trouver en celle-ci un interlocuteur adéquat, se voyant même contrainte parfois d'en « créer » (avec tous les problèmes de légitimité et de dynamisme au sein de ces structures, que cela implique).

Elle semble d'autre part mal outillée pour faire un bon encadrement de ces structures qui pourraient devenir pour elle de véritables relais locaux. L'éloignement géographique et le décalage de mentalité entre les uns et les autres reste un obstacle à la création de partenariats efficaces. Le Secrétariat d'Etat au Développement Rural semble être conscient de ces décalages et est actuellement en réflexion sur l'amélioration des services de proximité des Centres des Travaux,

outils de diffusion et de vulgarisation agricole. Ces améliorations ne passeront pas sans une **présence effective sur le terrain**. L'expérience a montré en effet que les techniciens des services de l'Etat avaient une très bonne connaissance du terrain et que leur implication dans le cadre d'un projet associatif permettait de mettre à profit très positivement leurs compétences et connaissances.

#### Les « exclus » de la concertation

Pas de prise en compte des femmes dans la concertation, alors que ce sont par exemple elles les premières « bénéficiaires » des projets d'eau potable !

Dans ce contexte rural enclavé, les interlocuteurs des projets réalisés sont les responsables traditionnels des douars, et donc des hommes. Le domaine public est en effet le domaine des hommes, qui de leur côté sont supposés discuter des projets avec leur femme...

Le lancement dernièrement de formations pour la mise en place d'une coopérative féminine de transformation de produits agricoles a permis de corriger cette tendance et a rencontré un grand succès. Les activités lancées dans ce cadre sont :

- Formation pratique sur la fabrication de confiture et de gelée de fruits ;
- Alphabétisation dans le cadre d'un partenariat avec la Délégation de l'Education ;
- Formation administrative sur la gestion d'une coopérative ainsi que la commercialisation.

Les autorités **traditionnelles** des douars ont également été insuffisamment associées aux choix d'orientations et actions du projet.



Formation sur la transformation des fruits, étape préalable au montage d'une coopérative féminine de transformation et commercialisation de fruits et légumes

#### Quelques obstacles à la concertation locale

**La concurrence entre associations locales pour l'accès aux partenaires européens**

« L'offre » de coopération de plusieurs associations européennes du nord contribue à créer des clivages entre groupes et associations qui tentent de capter et avoir une relation privilégiée avec certaines de ces associations européennes. Les associations françaises impliquées dans la vallée ont donc décidé d'établir entre-elles une charte commune de coopération.

**Les jalousies inter-villageoises**

La concertation à l'intérieur d'un village ne pose en général pas trop problème car la jmâa s'occupe de tout ce qui touche le douar: construction de la mosquée, d'un canal, d'une route...et il est donc assez facile de désigner dans le village, les gens

qui seront les interlocuteurs.

En revanche la concertation inter-villageoise est difficile à cause des jalousies entre les villages : conflits ancestraux entre villages sur la gestion commune des zones de pâturage et de forêt (agdal forestiers et pastoraux) et sur la gestion de l'eau d'irrigation quand il y a partage d'une même source par plusieurs villages. De plus, la dimension très fortement politisée des relations associatives et entre village rendent toute concertation très difficile, mais pas impossible. Le cadre n'est pas encore posé et mériterait d'être travaillé, mais avec beaucoup de prudence et de patience.

**Les motivations politiques de certains dirigeants « d'associations »**

On observe ainsi, en particulier en période d'élections, la création d'associations « coquilles vides » qui ne sont là que pour montrer que leurs dirigeants candidats aux élections « font » quelque chose pour le développement de la vallée !

### **La nécessité de clarifier les objectifs et contenus de la concertation entre les associations dans la vallée**

**Clarifier le positionnement de l'ABCD par rapport aux autres associations marocaines de la vallée**

En faisant savoir aux autres associations de la vallée qu'elle n'a pas vocation à représenter toute la vallée mais plutôt de mettre en œuvre ses projets de terrain, l'ABCD a dissipé des malentendus.

**Clarifier le rôle des associations françaises qui interviennent dans la vallée**

Au niveau de la Charte entre les associations françaises intervenant dans la vallée, l'idée est venue entre VSF-CICDA, Arbalou et Visions du Monde, ainsi que la nouvelle association française Agharas. Il y a en effet beaucoup d'associations dans la vallée et si on ne se coordonne pas, on risque des tensions. Les associations vont se rencontrer très bientôt en France pour s'informer mutuellement de leurs actions et fixer des principes d'intervention.

## **Renforcement des capacités**

---

### **1. La démarche du projet**

#### **Renforcement de l'association locale**

**Consolidation de capacités internes de gestion par la formation-action**

Moyens :

- Les projets d'eau potable et d'irrigation sont conçus comme des supports de renforcement des compétences de l'ABCD et menés en délégation de maîtrise d'oeuvre à l'ABCD ;
- Avant le début du projet co-financé par le PCM et pendant sa première année, il n'y avait pas de présence des partenaires français sur place. La prise de fonction de l'assistant technique sur le terrain a permis de remédier à certains problèmes de communication avec les partenaires français ARBALOU/VSF-CICDA, ainsi qu'à équiper l'association en matériel de bureau ;

- Embauche au sein de l'association et sur les fonds du projet d'un secrétaire comptable qui assure également la permanence de l'association, et appui à l'indemnisation d'un animateur de développement local de l'association ;
- Formation et contrôle interne permanent avec l'assistant technique VSF-CICDA et l'administrateur-comptable-formateur VSF-CICDA Maroc.

#### **Consolidation des capacités de planification et de suivi de projets**

Moyens :

- Mise en place en avril 2005 de commissions thématiques (impliquant l'ABCD ou VSF-CICDA mais ouverts aux autres associations présentes dans la vallée et à des représentants de la Commune rurale ou des services de l'Etat) pour garantir la transparence dans la gestion du projet et une mobilisation maximale de participants ;
- Fonctionnement des commissions permettant une démarche de planification et suivi/évaluation mensuelle, dans des cas de projets très pratiques menés par l'association, avec l'appui de VSF-CICDA ;
- Appui/conseil sur des nouveaux dossiers de projets présentés par l'ABCD au Maroc.

#### **Consolidation des capacités de concertation avec les autres institutions locales**

Moyens :

- Collaborations engagées avec les services de l'Etat (DPA, DPE) : signature d'une convention cadre tripartite entre la DPA, VSF-CICDA et l'ABCD , assurant une coordination entre les interventions des trois institutions et une mise à disposition des services de la DPA sur les actions du projet, dans la mesure des moyens et disponibilités des cadres du service.
- À terme, les commissions thématiques animées soit par l'ABCD, soit par VSF-CICDA devraient permettre d'organiser le débat et la concertation avec divers acteurs locaux sur les thèmes qu'elles traitent. Cependant, elles se limitent pour l'instant à l'orientation et la sélection des actions et projets qui seront mis en place dans le cadre du projet. Il s'agit donc de commissions propres au projet, et non encore de commissions neutres inter-associatives.

#### **Formations agricoles**

Grâce à l'embauche d'un technicien agricole par VSF-CICDA, mise en place d'un programme de formation de « conseillers agricoles villageois » et de « conseillers en élevage villageois ». Ce programme pluri-annuel vise à qualifier la population locale dans les techniques de productions animales et végétales.

La commission agricole qu'il anime, avec le responsable VSF-CICDA est un moyen d'ouvrir un dialogue régulier entre acteurs de la vallée sur la question de l'avenir agricole de leur territoire. De nombreuses activités ont été lancées à ce jour en plus des activités de formation qui étaient auparavant organisées :

- Renforcement des capacités de la coopérative apicole du Haut-Atlas ;
- Lancement d'une étude de faisabilité d'une coopérative laitière ;
- Organisation de tournées de sensibilisation dans l'ensemble des douars de la vallée ;
- Formations pratiques et appui au montage d'une coopérative féminine de transformation de fruits (confitures, gelées, jus, etc.).

## 2. Enseignements : les avancées

### La méthode de la formation-action,

qui consiste à utiliser des petites actions comme supports de formation, permet :

- De résoudre les problèmes des gens (eau) ;
- Le renforcement de compétences de l'association ;
- L'ouverture d'espaces d'animation/concertation.

## 3. Enseignements : les limites

### Un projet ambitieux pour une association fragile : les limites du bénévolat et la nécessité d'une meilleure représentativité/légitimité

L'ABCD souffre au niveau associatif :

- D'un manque de mobilisation en interne (en 2004, nécessité de repousser la tenue d'une AG faute de participants) ;
- D'un déficit de ressources humaines en interne ;
- Et d'une légitimité discutée (de par le contexte local très conflictuel et politisé, où règnent beaucoup de jalousies, y compris entre associations locales).

Les 2 premiers points réduisent ses capacités d'action et de prise en charge du projet. Le **faible nombre de bénévoles actifs et impliqués et la disponibilité réduite de son animateur** (indemnisé sur mi temps, également guide touristique), qui n'ont pas le temps, ni la formation suffisante pour gérer l'administratif a conduit à un certain moment (fin 2004) une situation préoccupante, avec un risque de substitution de l'assistant technique au travail de l'association.

Sa **légitimité limitée** (comme celle de toutes les autres associations locales) peut lui apporter des blocages dans la mise en œuvre de certains projets qui touchent toute la vallée.

Cette légitimité est d'autant plus discutée que l'association a d'ores et déjà à son actif plusieurs « réalisations » dans la vallée, même si de manière encore limitée. Celles-ci créent donc des convoitises qui se traduisent notamment par la création plus récente d'autres associations locales de développement.

### Le difficile équilibre entre la mise en œuvre d'un projet structuré avec un timing serré, et la nécessité de réfléchir à l'avenir du projet associatif ABCD

Face aux difficultés de mobilisation de bénévoles de l'association, il semble important pour l'association de se recentrer sur ses aspirations et objectifs propres.

Il y a en effet un **risque de substituer le « Projet Aït Bouguemez » tel que défini par ARBALOU - VSF-CICDA avec l'ABCD, à un réel projet associatif mobilisateur**. Si les actions définies l'ont été avec les habitants de la vallée et l'ABCD et restent tout à fait pertinentes par rapport aux enjeux du développement local et aux besoins des populations paysannes, il semble important que le projet - parce qu'il existe et devient l'objet central de l'activité de l'association - laisse ouvert le champ de l'initiative à l'ABCD, y compris pour des activités non prévues. Le défi est de pou-

voir concilier d'une part le calendrier de réalisation d'un projet défini et d'autre part le rythme de l'ABCD et sa liberté d'initiative, d'autonomie pour le développement d'un projet associatif propre.

Il faut rappeler que l'ABCD s'est créée en 1998 sous l'impulsion d'Arbalou car il fallait une structure reconnue pour pouvoir développer des projets et recevoir des fonds avec Arbalou...d'où les objectifs très généraux (le développement de la vallée). L'ABCD n'avait pas de projet précis au départ, la collaboration se faisait projet par projet, dans un partenariat plutôt souple du fait de la distance.

## Partenariats Nord-Sud

### 1. La démarche du projet

La collaboration entre les 2 partenaires du Nord, Arbalou et VSF-CICDA, a commencé en 2000-2001. Arbalou entretenait déjà des relations avec l'ABCD depuis les années 1990. La signature d'une convention initiale en mars 2002 entre VSF-CICDA-ARBALOU et l'ABCD et surtout son évaluation/redéfinition en 2005, ont permis de fixer clairement les bases du partenariat et les droits, engagements et responsabilités de chacun au niveau technique et financier.

Responsabilités de VSF-CICDA	Responsabilités de l'ABCD	Responsabilités d'ARBALOU
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise d'oeuvre principale du projet ;</li> <li>- Coordination du projet au niveau local ;</li> <li>- Responsabilité administrative et financière des co-financements MAE et UE ;</li> <li>- Recherche de fonds complémentaires européens ou marocains ;</li> <li>- Mise en œuvre des actions de développement agricole et animation de la commission Agricole (et bientôt de la commission Renforcement associatif et développement local) ;</li> <li>- Mobilisation/lien avec les agriculteurs et éleveurs pour les actions de développement agricole.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenaire et maître d'œuvre délégué sur certaines actions ;</li> <li>- Participation à la définition des orientations générales du projet ;</li> <li>- Mobilisation/Lien avec les habitants ;</li> <li>- Recherche de fonds locaux et de partenaires ;</li> <li>- Participation à la conception du projet (définition des objectifs/résultats à atteindre) ;</li> <li>- Participation aux rendez vous avec les autorités et aux rencontres avec d'autres associations ;</li> <li>- Mise en œuvre des volets « eau potable » et « irrigation » du projet et animation des commissions Irrigation et Eau Potable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-responsabilité sur la définition des orientations stratégiques du projet ;</li> <li>- Contribution au suivi des projets, sur le plan technique et stratégique ;</li> <li>- Recherche de fonds régionaux et de partenaires ;</li> <li>- Entretien des relations avec divers acteurs français <sup>(40)</sup> ;</li> <li>- Organisation de manifestations ;</li> <li>- Réalisation et vente de cartes postales pour financer les actions du projet.</li> </ul>

Responsabilités de VSF-CICDA	Responsabilités de l'ABCD	Responsabilités d'ARBALOU
- Présence physique permanente au Maroc via une équipe locale (1 expatrié français, un administrateur/comptable/formateur et un technicien agricole).	- Présence physique permanente au Maroc.	- Pas de présence physique permanente au Maroc.
Statut d'ONG étrangère de droit marocain.	Association marocaine.	Association française.

Autres partenaires du Nord	Contenu du partenariat
L'association de tourisme solidaire Visions du Monde	L'association Visions du Monde travaille en lien avec certains guides de montagne de la vallée, dont 2 membres de l'ABCD, et accompagne des actions de développement. La collaboration avec VSF-CICDA / ARBALOU porte sur la mise en commun des ressources et moyens disponibles pour les actions de développement de la vallée : <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation de formations dans le domaine agricole (taille des pommiers, formation d'apiculteurs) et promotion d'une coopérative apicole,</li> <li>- don d'ordinateurs au collège de Tabant, et organisation d'une formation informatique</li> <li>- travail d'animation et de réflexion sur le développement futur de la vallée et notamment de l'équilibre entre l'activité agricole et touristique.</li> </ul>
Centres d'enseignement et de recherches : ENESAD de Dijon, Unité de Recherches "Dynamique des systèmes irrigués" de l'IRD, programme de recherche ISIMM.	Suivi et diffusion de l'expérience. Une convention a été signée entre ARBALOU-CICDA et l'ENESAD pour un appui technique et scientifique aux actions engagées par le projet. Participation du programme ISIMM aux orientations stratégiques sur le volet irrigation.

## 2. Enseignements : les avancées

### L'apport qualitatif de la présence d'un partenaire français (VSF-CICDA) dans la vallée

Les partenaires du Nord et du Sud ont décidé ensemble de l'embauche de l'animateur du projet (actuel expatrié de VSF-CICDA). Il s'agissait à l'origine d'avoir quelqu'un de l'extérieur pour faciliter la coordination, quelqu'un qui ne devait pas représenter une association.

Plus tard, avec l'obtention du financement Union Européenne pour le projet, est apparu le besoin d'un représentant de VSF-CICDA.

NB : outre cet expatrié, le projet emploie 1 administrateur-comptable marocain à mi-temps (VSF-CICDA), 1 technicien agricole marocain à plein temps (VSF-CICDA), 1 secrétaire-comptable marocain (ABCD) et 1 animateur marocain à mi-temps (ABCD).

Cette présence physique et les changements dans la gestion du projet qui ont suivi ont occasionnés quelques tensions entre les partenaires dans les premiers mois.

Cependant il est apparu que cette présence physique apportait beaucoup qualitativement au projet et aux relations avec les autres acteurs locaux. Ainsi, si VSF-CICDA n'avait pas été sur place, la Direction Provinciale de l'Agriculture n'aurait pas signé la convention tripartite avec VSF-CICDA et l'ABCD. Cela faisait des années que l'ABCD essayait de le faire !

### 3. Enseignements : les limites

#### **Le difficile équilibre entre la nécessité d'un suivi sur place et le risque de substitution au travail de l'association locale**

Au début du projet, il n'y avait aucune présence en continu ni de l'association ARBALOU, ni même par la suite de VSF-CICDA. Cependant il a été constaté que cela entraînait un manque de suivi des actions et ne permettait pas de renforcer l'association locale efficacement. Ainsi, ce constat de la nécessité d'une assistance technique en permanence auprès de l'association a abouti à l'embauche d'un ingénieur agronome français installé en février 2004 sur place.

Bien que la décision de mise en place de cet assistant technique ait été prise de manière conjointe avec l'ABCD, cette représentation permanente du partenaire français ARBALOU-CICDA sur le terrain a modifié la configuration du projet et sans aucun doute provoqué une inquiétude dans le contexte institutionnel local. Le partenaire local ABCD, a eu initialement une certaine crainte de se voir « dépossédé » de son projet.

#### **Le délicat positionnement lié au rôle du partenaire français dans la concertation locale : représentation ou substitution ?**

Dans ce nouveau contexte de présence du partenaire français, et d'un projet plus important en volume d'activité (financement Union Européenne depuis 2004), il était nécessaire de trouver un nouvel équilibre entre les partenaires, et dans leur concertation avec les autres institutions locales. Lors de l'évaluation partagée de mai 2005, cet équilibre a été trouvé dans la reconnaissance des compétences de chacun et dans un souci de plus grande efficacité dans la mise en œuvre des actions. L'ABCD ayant mené à bien avec l'appui du partenaire français les projets d'eau potable et d'irrigation, elle reste maître d'œuvre sur ce volet.

Les résultats du volet agricole (initialement piloté par l'ABCD) restant très décevants 3 ans après le démarrage de l'action, et VSF-CICDA-Arbalou étant en capacité d'animer un tel programme et de mobiliser les compétences requises dans ce domaine, la maîtrise d'œuvre du volet développement agricole leur a été confié, avec un pilotage sur place



de VSF-CICDA. Le volet concernant le renforcement institutionnel associatif est en maîtrise d'oeuvre des 3 partenaires. Enfin, la communication sur toutes les actions du projet, qui est un point sensible dans le partenariat, se fait toujours au nom des trois partenaires ABCD/VSF-CICDA/Arbalou.

#### **Un partenariat qui suscite des jalousies**

Les autres associations locales oeuvrant dans les mêmes domaines d'intervention que le projet ont mal vécu l'exclusivité du partenariat avec l'ABCD, et ont donc sollicité en direct Arbalou/ VSF-CICDA.

La nécessité est ainsi venue d'ouvrir le projet aux autres acteurs locaux, pour favoriser la mise en place d'espaces de concertation thématiques (eau potable, irrigation, valorisation des produits agricoles...) et inter-associatifs (associations de développement local, associations de gestion de l'irrigation...), nécessaires à une plus grande efficacité, démocratie et transparence dans les choix et la gestion des projets.

#### **La relation Arbalou/VSF-CICDA : une association de bénévoles et une ONG professionnalisée avec des salariés**

Arbalou a fait connaître à VSF-CICDA la région, l'ABCD, les premiers projets entrepris, et tout son réseau de relations. Par la suite, VSF-CICDA, qui est devenue porteuse du co-financement du PCM puis de l'UE, a pris une importance croissante notamment en implantant une représentation locale permanente. La dimension qu'a pris le projet semble avoir dépassé les adhérents d'Arbalou, qui ne le trouvent plus vraiment à leur « dimension » : petite disponibilité en temps, donc petits projets à petite échelle. Il est ainsi apparu nécessaire à Arbalou de réfléchir à de nouvelles petites actions à leur échelle, sans y impliquer VSF-CICDA.

### **ANNEXES SUR LE PROJET AÏT BOUGUEMEZ**

#### **Sur la concertation locale**

C8 Convention cadre de partenariat DPA d'Azilal / VSF-CICDA / ABCD

C9 PV de réunion de la commission agricole (9 juillet 2005)

#### **Sur le renforcement des capacités**

R7 Contenu des dossiers « Actions » des commissions thématiques (eau potable, agriculture, renforcement associatif, irrigation) permettant le suivi des projets

R8 Exemple de document utilisé pour le montage d'un projet d'adduction d'eau potable

R9 Exemple de document utilisé pour l'évaluation d'un projet d'adduction d'eau potable ou d'irrigation

## **PROJET « BIBLIOTHÈQUES RURALES : DES ESPACES DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL » IDD**

### **Introduction : intérêt de l'expérience**

---

Le modèle de développement local d'IDD se base sur :

#### **Le choix du développement culturel**

La conception du développement culturel est basée sur une vision globale qu'il ne peut y avoir de développement sans démocratie respectueuse des droits humains dont l'un des premiers est le droit à l'éducation et à l'accès au savoir.

La réflexion sur le développement culturel a été menée lors de débats, de rencontres et en 2000, par un programme intitulé : « 10 villages, 10 bibliothèques ».

Elle a permis la **structuration d'une démarche** pour la mise en place des projets. Elle a été construite lors des séminaires et ateliers organisés au Maroc ainsi que lors de visites aux associations. Elle permet de faire ressortir les difficultés, les obstacles à la réalisation du projet et de vérifier la pertinence des choix. 4 points en ressortent :

#### **1. Les principes d'actions**

En août 2000, rédaction de la « charte du développement culturel », adoptée par l'ensemble des partenaires d'IDD. Elle met l'accent sur la « mise en valeur et l'encouragement de la production culturelle locale répondant aux besoins des populations concernées... » <sup>(41)</sup> Elle précise aussi que « les espaces culturels doivent être des lieux de valorisation de la culture populaire et de la diversité culturelle [...] Cette culture nous ne la concevons pas comme figée, mais dynamique, ouverte sur les autres. » <sup>(42)</sup>

#### **2. La connaissance de l'environnement local**

Durant ces 4 années de réflexion et de réalisations, des missions, rencontres et séminaires ont permis de faire un état des lieux sur l'environnement local. Un document de présentation a été rédigé avec les associations partenaires présentant l'environnement local (économique, social, culturel).

#### **3. La connaissance des associations partenaires**

Par les missions, les séminaires, les formations et le document projet de chaque association dans lequel a été intégré son historique.

#### **4. La lutte contre le « vide » culturel**

Par la mise en place des projets pour répondre et lutter contre l'analphabétisme, au manque d'équipements culturels, à la sous scolarisation.

#### **Le travail avec des associations villageoises (AV)**

Ce choix dépasse la démarche individuelle de combler l'absence du migrant par la réalisation d'actions de solidarité. Il va au-delà et s'inscrit dans une réelle dynamique de développement local. Il s'appuie sur une plus grande proximité avec les bénéficiaires.

**Renforcer les capacités du milieu associatif**, en particulier par le travail en réseau, c'est redonner confiance aux gens, et valoriser les efforts de ceux qui ont répondu aux manques de l'Etat, et à terme d'en faire de véritables interlocuteurs de la commune et des autorités, pour une complémentarité entre acteurs associatifs et communaux.

**La concertation avec les autorités locales** est un élément crucial car dans les 5 villages, les associations existent bien avant le lancement du PCM et sont en rapport soit conflictuel soit d'ignorance réciproque avec les autorités locales. Le projet a permis de faire évoluer ces rapports de façon positive.

IDD implique, sous forme de trinômes de **partenariat Nord-Sud**, à la fois les associations locales au Maroc et celles des migrants marocains en France.

## **Le projet en bref**

### **Zone d'intervention et contexte**

Le projet concerne 5 villages (Tiddas, Ouled Daoud, Khmis Dades, Aït Herbil et Timoulay) situés en zones rurales et périphériques du Maroc.



L'espace culturel de l'association Amal Dadès

### **Partenaires impliqués**

**Au Maroc** : 5 associations marocaines (Al Wafa, Amal Dadès, Tamount, Timoulay, Sidi Mohamed El Kamel).

**En France** : 4 associations françaises (Attacharouk, ATMF BHL, ATMF Vauréal, IDDA).



L'espace culturel de l'association Sidi Med El Kamel

### **Budget et structures contribuentes**

Budget total sur 3 ans : 115 861€, co-financé par MAE français, dans le cadre du PCM.  
Le réseau IDD, les associations villageoises

### **Bénéficiaires**

- Les associations impliquées dans le projet membres d'IDD.
- Les associations villageoises et les enfants des milieux défavorisés.
- Les jeunes et le public fréquentant les espaces culturels.

### **Objectifs et activités**

#### **Objectif général :**

- Mettre en place des espaces de développement culturel.

#### **Objectifs spécifiques :**

- Construction et équipement d'espaces culturels ;
- Formations des membres associatifs aux techniques d'animation ;
- Mise en place des activités culturelles.

#### **Activités :**

- Les séminaires de formation ;
- Le bulletin et le festival de chaque association ;
- Les activités culturelles dans chaque espace.

### **Résultats atteints**

#### **Ouverture des 4 bibliothèques - espaces culturels en 2004 :**

L'association Tamount à Aït Herbil en février, l'association Sidi Mohamed El Kamel à Tiddas en avril, l'association Amal Dadès à Khmis Dades en août, l'association Timoulay Izder à Timoulay en septembre. La construction des 4 espaces culturels a été menée à bien en partenariat avec Architecture et Développement.

#### **Activités d'animation des bibliothèques**

Chaque association met en place des activités au sein des espaces culturels : sorties éducatives pour les enfants, journées de sensibilisation au développement et à l'environnement, débats, tables rondes, un festival culturel annuel, cours d'alphabétisation, ateliers de couture, organisation d'une colonie de vacances regroupant 115 enfants des 4 associations villageoises en partenariat avec l'association d'éducation populaire « Tofla Chaabia ».

#### **Des outils de communication :**

Un bulletin trimestriel est réalisé par chacune des 4 associations partenaires: le bulletin de l'association Tamount : « *le bulletin de Tamount* » (2 numéros), d'Amal Dadès « *Azkour* » (1 numéro), de Timoulay « *L'Eveil* » (4 numéros) et de Al Wafa (1 numéro).

## Pérennisation de l'activité

### **Autonomie des capacités :**

Les échanges inter-associatifs doivent permettre aux AV de s'organiser indépendamment d'IDD. Pour cela, il a été décidé de mettre en place en priorité des actions qui permettent à terme l'autonomie des bénéficiaires, à travers la formation technique et le développement d'outils de communication.

### **Autonomie financière :**

Une réflexion est en cours sur les possibilités de complémentarité entre un financement extérieur (ONG, ou dans quelques cas les pouvoirs publics à travers l'Agence du développement social (ADS), et un projet d'autofinancement par une activité rémunératrice (artisanat, garderie, ou salle Internet).

## La concertation locale

---

### 1. La démarche du projet

#### **Les relations avec les autorités locales : du conflit à la reconnaissance**

Ces relations sont nécessaires en ce qui concerne les différentes démarches administratives liées au projet : demande de permis de construire, demande de mise à disposition de locaux...

Le projet a permis de lever l'essentiel des obstacles à travers des collaborations plus ou moins fortes entre les communes et les associations. A titre d'exemple, les communes de Aït Herbil et de Khmis Dades ont contribué à travers soit la mise à disposition du terrain de construction, soit la mise à disposition d'un local d'une poste désaffectée. Par ailleurs, après l'inauguration de la bibliothèque de Tiddas, la commune s'est engagée à soutenir le travail de l'association Sidi Mohamed El Kamel. Par contre, le cas de l'association Timoulay Izder où il y avait des résistances de la commune, n'a évolué que récemment.

#### **Cas spécifiques : Tamount et Al Wafa**

L'association Tamount existe officiellement depuis 1995, et est à l'origine d'un projet d'eau potable (1995) et d'un projet d'électrification (1998). Les relations entre la commune et l'association ont toujours été bonnes, situation qui s'est maintenue dans le cadre du projet bibliothèque. L'association a pu obtenir gratuitement un terrain communal de 110 m<sup>2</sup> pour la construction de la bibliothèque sur décision de la commune et signée par tous les membres élus.

Pour l'association Al Wafa, le projet de construction n'a pas encore commencé et n'a donc pas permis de mettre à l'épreuve l'engagement moral de la collectivité locale. Mais les activités de l'association (alphabétisation, sorties des enfants à la mer, organisation d'une foire du livre...) ont été réalisées.



L'espace culturel de l'association Timoulay

### **La dynamique associative locale**

Une des raisons d'être les plus importantes des projets est de contribuer à désenclaver les associations locales, à mieux les insérer dans la vie locale, régionale, voire à nouer des partenariats nationaux.

A l'échelle locale, le projet de l'espace culturel est très bien intégré et adopté par tous les habitants. Un rayonnement important de chaque association existe au niveau local et même régional.

Des liens avec les autres associations ont pu être noués par le biais de partenariats bilatéraux (Tamount, Sidi Mohamed El Kamel) et multilatéraux (Amal Dadès : organisation avec les autres associations d'une semaine culturelle en juillet 2003). Les associations Tamount et Amal Dadès ont par ailleurs rédigé des chartes régionales afin de fédérer leurs associations partenaires autour d'objectifs et de principes communs, sur le modèle de la Charte d'IDD de Mehdi (Août 2000).

## **2. Enseignements : les avancées**

### **Les effets d'une forte mobilisation de la population dans les projets**

Le projet a dynamisé les associations (motivation des membres et participation des immigrés de l'intérieur et de l'extérieur) et a permis de mobiliser les villageois.

La dynamique lancée dans les villages a contribué à l'adhésion de la population notamment sur le plan financier. Ainsi, les associations, dont la capacité financière était très limitée, ont pu mobiliser aussi bien les populations locales que les immigrés à l'intérieur comme à l'extérieur du Maroc pour contribuer à la mise en place des espaces culturels.

Par ailleurs, le bénévolat difficilement chiffrable a été systématique dans la construction et le suivi des projets, ce qui a permis de réaliser d'importantes économies (coût moyen de la construction par mètre carré dans le projet : 90€ ; pour un coût moyen de la construction au Maroc de 200€).

L'un des enseignements importants à tirer par rapport à l'implication des populations locales est le degré d'enracinement de l'association porteuse du projet. En effet, les partenaires d'IDD sont composés d'acteurs associatifs représentatifs des populations locales (instituteurs, étudiants, paysans...).

#### **L'apport d'un partenaire du Nord dans les relations avec les autorités locales**

La présence d'IDD a fait évoluer les relations avec les autorités locales, indirectement, en permettant la réalisation du projet ou en servant d'appui aux associations locales en leur donnant confiance et crédibilité. Même dans le cas de Timoulay, où l'intervention directe cette fois, d'IDD (lettre au préfet) n'a pas porté ses fruits, l'association trouve qu'IDD leur a apporté un soutien moral. Cependant il ne faut pas sous-estimer l'effet de l'évolution du contexte global des relations associations - pouvoirs publics, et le travail mené par les associations elles-mêmes pour la reconnaissance de leurs actions.

L'intervention d'IDD dans le cas de Sidi Mohamed El Kamel et d'Amal Dadès a été positive dans la mesure où elle a permis le dépassement des relations conflictuelles pré-existantes au projet. Dans ces deux cas, la présence d'un partenaire étranger a permis de débloquer des situations conflictuelles qui duraient depuis plusieurs années pour certaines.

De fait, les autorités locales prennent beaucoup plus en considération les associations de militants à partir du moment où ils sont soutenus par des associations étrangères. Les associations se sentent plus fortes, soutenues par un partenaire étranger qui peut tempérer les tensions entre les deux parties.

Quant au cas des trois autres associations, l'intervention d'IDD soit n'était pas nécessaire, vu l'absence de conflits (Tamount, Al Wafa) soit n'a pas abouti immédiatement (Timoulay) :

##### **Tamount**

Le rôle de l'association française a été de moindre importance dans la mesure où le projet s'est mis en place dans un cadre relativement cordial. Selon le président d'Attacharouk, cette situation s'expliquerait principalement par le fait que des salariés de la commune sont intégrés dans l'association et que l'Etat aurait peu d'intérêt pour Ait Herbil, le village.

##### **Al Wafa**

Au niveau de la construction du local, vu l'état d'avancement du projet, les engagements de la commune ne sont pas encore entièrement vérifiés.

### **Timoulay**

Au moment du blocage par les autorités locales du projet (non délivrance de l'autorisation de construire), IDD est intervenu sans résultat et les courriers au préfet de la région restés sans réponses. Mais depuis la situation s'est débloquée à la suite d'élection d'un nouveau président de la commune plus ouvert aux associations.

## **3. Enseignements : les limites**

### **L'origine de certains conflits : les associations vues comme des contre-pouvoirs**

L'association Amal Dadès était jugée trop engagée politiquement si bien que la commune a tout d'abord fait mine d'ignorer le projet, l'acceptant tacitement sans pour autant donner son aval et refusant catégoriquement de signer des autorisations. Grâce au partenariat avec IDD, les locaux de l'ancienne poste ont été mis à disposition de l'association.

### **Si les changements d'élus locaux sont parfois une opportunité à saisir...**

#### **Exemple n° 1**

Au début du projet, Sidi Mohamed El Kamel était en conflit avec les autorités locales concernant le bidonville de Tiddas. Malgré les sollicitations de l'association qui demandait comme participation communale au projet l'octroi d'une terre ou d'un local à aménager, les autorités locales avaient refusé.

Depuis les élections de mars 2003, la situation a changé: le nouveau conseil a voté la construction d'une nouvelle mairie dans laquelle il était prévu de réserver un local pour l'association. Même si l'association a finalement choisi une autre option qui ne retarde pas les travaux - le président a donné son ancienne maison avec un acte juridique à l'appui - les autorités réagissent toujours positivement au projet : elles ont prêté leur camion pour transporter les matériaux nécessaires à la réhabilitation du local (ciment, sable, etc.) et leur ont aussi donné un peu de ciment.

L'inauguration du local a finalement eu lieu en 2004 dans le cadre du 1er festival organisé par l'association « Le printemps de Tiddas » en présence du Président de la commune et de ses membres ainsi que du président d'IDD et de l'ATMF de Vauréal.

#### **Exemple n° 2**

A l'origine, l'association Timoulay a été créée pour l'adduction d'eau ; projet qui a fonctionné avec la participation des villageois, mais qui a aussi généré un conflit avec les autorités locales qui ont voulu le récupérer par la suite dans le cadre du plan PAGER<sup>(43)</sup>. Ces antécédents ont eu des répercussions évidentes sur l'avancement du projet bibliothèque, qui a été bloqué par la commune qui ne leur a pas accordé le permis de construire. Les réticences ne s'étant pas traduites par un refus officiel, l'association a quand même construit le local de la bibliothèque. Depuis les dernières élections communales, les relations avec les autorités évoluent positivement.

**...comment mesurer le progrès accompli en termes de renforcement des capacités des associations à gérer les conflits et l'amélioration durable des pratiques de concertation locale ?**



## **Le renforcement des capacités**

---

### **1. La démarche du projet**

Les actions de renforcement des capacités des associations françaises et marocaines du réseau IDD dans le cadre du projet visent à améliorer :

- Leurs capacités de gestion de projets de bibliothèques rurales ;
- Le fonctionnement interne et la gestion d'une association.

Les principaux moyens mis en place sont les séminaires, les outils de communication (bulletins), la mise en réseau, et le suivi régulier par des missions sur place.

#### **Renforcement des capacités de gestion de projets de bibliothèques rurales**

##### **Les séminaires**

Quatre séminaires ont été réalisés, portant respectivement sur :

- L'état d'avancement des projets ;
- La conception d'espaces avec des interventions d'Architecture et Développement Maroc;
- Les activités culturelles (quoi, comment faire un travail avec les enfants etc.) et
- La capitalisation (en simplifiant les outils pour qu'il y ait une réflexion collective).

Ils sont conçus comme des moments de rencontre et de réflexion avec les associations. Il y a un va et vient entre des séances plénières et des ateliers pour qu'il y ait des traditions de travail entre les associations <sup>(44)</sup>.



Activités jeunesse dans l'espace culturel de l'association Tamout

<sup>(44)</sup> Voir Cahier IDD n°3, « Méthodologie des projets bibliothèques », 2002.

### **Formations pratiques :**

- La conception de l'espace culturel  
Réalisée en partenariat avec un architecte de l'ONG Architecture et Développement  
Deux éléments sont à prendre en compte : le programme et le cycle du projet.  
Le programme pour répondre à la question : comment concevoir un espace bibliothèque ?  
Le cycle pour répondre à la question : « comment construire des locaux fonctionnels, adaptés aux conditions locales et offrant un minimum de confort dans les limites budgétaires des associations ? »
- Les techniques documentaires  
Gérer un fonds documentaire mais quel fonds ? Il doit répondre aux besoins des usagers et doit être lié à la maîtrise de l'environnement socio-culturel. Déterminer les proportions suivant les natures d'ouvrage (documentaires, éducatifs, culturels...).
- Les techniques d'animations culturelles  
Le fonds documentaire n'est vivant que s'il est l'objet d'activités culturelles renforçant les liens entre les individus et les livres. Comment les individus arrivent-ils au livre ? Comment le livre arrive-t-il aux personnes ?  
Identification des différents types d'animations. Identification du rôle des personnes ressources, des parents.

### **Le suivi**

Sept missions de suivi des projets et d'inauguration des espaces culturels ont été réalisées depuis fin 2002 dans tous les villages.

Un suivi technique concernant le bâti des espaces de développement culturel a été assuré par Architecture et Développement.

### **Equipement**

Le renforcement des associations passant aussi par l'apport de matériel qui fait défaut en milieu rural, le projet a permis de réaliser d'importants apports en matériel : ameublement, informatique, livres... De plus, la démarche d'IDD, à travers la Charte, a été de s'appuyer sur les capacités locales en faisant appel à des artisans. Cela a permis l'insertion du projet dans le tissu économique local.

## **Renforcement du fonctionnement interne et gestion d'une association**

### **Le bulletin « Tawassoul »**

A l'origine, le bulletin avait pour vocation de faire connaître les expériences culturelles des associations du réseau, de créer une dynamique culturelle à travers les régions du Maroc et de tisser des liens avec les acteurs culturels (éditeurs, écrivains, services culturels...).

2 numéros ont été publiés en 2002.

A partir de 2003, une réorientation a été décidée afin de favoriser la réalisation d'un bulletin au sein de chaque association partenaire au lieu de continuer à publier

le bulletin Tawassoul, pour que chaque association puisse s'approprier ses propres outils de communication.

4 associations ont déjà publié leur bulletin <sup>(45)</sup> : Tamount, Timoulay, Amal Dadès et Al Wafa.

#### **Les séminaires et ateliers de suivi avec les trésoriers**

Lors des séminaires annuels, un point est fait sur le fonctionnement/l'organisation interne de l'association dans le cadre de la gestion de l'espace culturel. Des ateliers de travail ont été réalisés avec les trésoriers afin de faire un suivi de mise en oeuvre des conventions signées, d'examiner les différents budgets (construction, équipement, animation) : montants perçus, montants justifiés, soldes à percevoir, les dépassements... Mais aussi discussion sur la pérennisation des finances.

## **2. Enseignements : les avancées**

**La méthode de capitalisation des expériences adoptée,** en particulier le séminaire organisé à Aït Herbil en 2004, a pris en compte un certain nombre de facteurs essentiels :

#### **- Le choix du lieu de la rencontre :**

Le séminaire a été organisé à Aït Herbil (Province de Tata) dans le premier espace culturel construit par l'association Tamount. Ce choix a permis de mesurer concrètement le passage de l'idée à la réalisation, ou comme l'a indiqué un



Enquête auprès des jeunes filles lors de l'atelier de capitalisation

<sup>(45)</sup> Voir annexes R19 à R22.

participant, le passage du rêve à la réalité. Il a permis aussi une prise de conscience de la part des participants de la multi-fonctionnalité d'un tel espace. Ce n'est pas une bibliothèque « classique » qui est construite, mais c'est plutôt un projet de développement culturel qui a pour rôle de dynamiser tous les aspects de la vie de l'association et du village. Dorénavant, les prochaines rencontres entre les partenaires d'IDD seront organisées dans les différents espaces ouverts.

**- Le rapport entre l'oral et l'écrit :**

Les traditions orales étant fortement ancrées, le séminaire de travail était basé sur un va-et-vient continu entre l'expression orale et l'expression écrite. Les débats et les échanges permettaient l'explicitation et la confrontation des idées et des expériences entre les participants.

La transcription écrite a du mal à rendre compte de la richesse des échanges.

**- La langue :**

Tous les séminaires organisés par IDD au Maroc, notamment celui sur la capitalisation, se déroulent en arabe. L'expression du groupe est ainsi renforcée, même si pour l'avenir il faudra inclure aussi la langue amazigh qui est la langue maternelle de plusieurs membres d'associations partenaires.

**- La relation avec l'environnement :**

L'étude de cas (l'espace culturel de Aït Herbil) a permis de rentrer en contact avec les habitants (femmes, hommes, enfants et jeunes) en leur posant des questions simples sur le projet. Elle a permis de mesurer l'impact de ce projet, le degré d'implication des habitants, leurs avis et leurs revendications. C'était l'un des moments forts de la capitalisation.

**Les rapports entre les militants associatifs et les techniciens chargés de la réalisation concrète du projet (architecte, maçon, plombier...)**

Tous les projets ont été confrontés à ce problème qui a été une source de tensions aussi bien entre les membres, qu'avec les intervenants extérieurs. Bien que toutes les associations se soient appuyées sur les potentialités locales en faisant appel à des artisans locaux, une association peut-elle avoir une connaissance dans tous les domaines ?

=> Nécessité de répartir les rôles selon les compétences de chacun : l'association joue le rôle de commanditaire, elle définit les besoins, le coût et suit l'évolution des travaux en déléguant à un groupe cette tâche pour éviter que toute la vie de l'association ne soit accaparée par ce projet. Quant aux techniciens, ils ont la responsabilité de mettre en œuvre le projet selon le cadre défini.

**L'importance de l'appropriation des outils par les associations que l'on cherche à renforcer**

Plutôt que d'avoir uniquement un bulletin d'information pour le réseau IDD, il a été décidé de favoriser la réalisation d'un bulletin au sein de chaque association partenaire, afin que chaque association puisse s'approprier ses propres outils de communication.

### **L'apprentissage de l'importance d'un budget prévisionnel solide : les acquis de l'expérience associative**

Les mauvaises estimations du devis et les divers problèmes techniques ont rendu la plupart des associations déficitaires. Elles ont été amenées à combler ce déficit par des emprunts, une plus grande mobilisation des ressources villageoises, voire des financements extérieurs. Cette situation a poussé la plupart des associations partenaires à se mobiliser pour l'obtention de compléments de financement. L'apport financier des associations est devenu une réalité, au lieu qu'il soit comptabilisé en « valorisation du bénévolat ».

### **3. Enseignements : les limites**

#### **Difficultés dans la vie associative**

Les associations rencontrent les problèmes classiques de la vie associative : des tensions entre les membres concernant la réalisation du projet, et des problèmes d'organisation et de répartition des tâches.

Le projet des bibliothèques s'est souvent réalisé aux dépens des autres actions des associations, qui ont été ralenties (Amal Dadès) ou mises de côté dans la plupart des cas par manque de moyens humains et financiers (journée médicale, réhabilitation du bidonville, projet d'adduction d'eau...).

Timoulay a rencontré des difficultés particulières du fait des tensions avec les autorités qui a conduit notamment à la démission d'un membre du bureau, obligé de choisir entre son emploi ou son activité militante.

#### **Le déficit de personnel des associations en France**

Les associations membres d'IDD en France rencontrent toutes un problème de personnel. IDD ne possède que deux salariés et les associations membres sont toutes composées de militants, parfois une personne seulement étant responsable du projet bibliothèque, d'autres fois une commission spécifique de suivi existe.

Cependant, le projet bibliothèque a réussi à redynamiser toutes les associations comme Attacharouk qui est composée exclusivement de travailleurs immigrés.

#### **Les relations réseau / associations françaises membres du réseau IDD**

Le réseau est pour les adhérents une source avérée de confiance et de mobilisation, et elles apprécient aussi l'indépendance qu'elles conservent au sein d'IDD, même si des manques sont à signaler en terme d'information (sur le PCM) et des échanges inter-associatifs.

Une crainte persiste cependant ; celle de se voir refuser individuellement l'accès au financement public sous prétexte qu'elles sont déjà représentées par IDD. La visibilité acquise par la création d'IDD n'aurait alors plus d'effets positifs en terme de financement.

## Le partenariat Nord-Sud

### 1. La démarche du projet

#### Des activités informelles à la professionnalisation de l'action des migrants : la création du réseau IDD

L'institutionnalisation des regroupements de migrants, sous une forme associative déclarée à vocation développementaliste, ou encore OSIM <sup>(46)</sup>, est un phénomène récent pour la plupart des associations membres d'IDD (après 1998 pour les 4 associations du projet bibliothèque) même si certaines associations existent de fait depuis les années soixante-dix <sup>(47)</sup>.

La réflexion sur le co-développement en 1996 a été l'occasion pour des militants associatifs de prendre conscience de l'ampleur des activités auparavant informelles (investissement de l'épargne des migrants) et d'émettre le souhait de créer une structure référente et représentante des associations de migrants marocains; d'où la création d'IDD. Ainsi, créer une OSI est une évolution et une prise de position par rapport au pays d'origine, qui permet aux migrants de ne plus uniquement envoyer de l'argent mais d'être des acteurs du développement.

Conjointement, s'est amorcée une réflexion sur le développement dans l'histoire de la coopération française et des migrations internationales, dans le but de définir des pratiques du développement mêlant professionnalisme et migration.

Cette singularité liée aux migrations a des conséquences importantes sur la construction du partenariat. En effet, le travail en binôme entre associations villageoises et associations issues des migrations représente un atout, dans la mesure où les acteurs aussi bien du Nord que du Sud sont pleinement impliqués.

#### Le partenariat Nord-Sud inter associatif

Associations françaises/IDD	Associations villageoises	Village du projet
IDDA (Alsace)	Al Wafa	Ouled Daoud
Attacharouk - France	Tamout	Aït Herbil
ATMF Saint Avold	Amal Dadès	Khmiss Dades
ATMF Vauréal	Sidi Mohamed El Kamel	Tiddas
IDD	Timoulay	Timoulay

<b>Responsabilités de IDD France</b>	<b>Responsabilités des associations françaises</b>	<b>Responsabilités des associations marocaines</b>
Responsabilité juridique du co-financement MAE. Donner du sens à l'action menée dans le cadre de la Charte du développement culturel. Suivi financier (NB : IDD souhaiterait n'avoir à terme qu'un rôle de coordinateur du projet, le suivi étant à la charge des associations françaises membres) Equiper des espaces culturels. Formation à la méthodologie du projet.	Suivi essentiellement financier, en collaboration avec IDD. Equiper des espaces culturels.	Suivi des projets, sur le plan technique et stratégique, Recherche de fonds locaux et de partenaires Mise en place des activités culturelles

Les modes de communication entre les associations membres sont :

- 2 à 3 visites par an (état de l'avancement des projets, vérifier les factures et rencontrer les élus locaux afin d'essayer de dénouer les relations conflictuelles) ;
- Contacts électroniques ou téléphoniques fréquents ;
- Mise en place d'une commission de suivi des projets avec des référents de chaque association partenaire.

<b>Autres partenaires du Nord</b>	<b>Contenu du partenariat</b>
Architecture et Développement Bibliothèque départementale de la Moselle	Appui technique (plans, suivi ponctuel des travaux) A cédé une partie de son fonds documentaire à l'association Amal Dadès. A déjà pris en charge les frais de transports.

## 2. Enseignements : les avancées

### La pertinence de l'approche par les migrants

La migration induit l'existence d'un fil conducteur entre les OSIM et les associations villageoises ; les associations sont dans la plupart des cas créées pour le développement du village d'origine et composées de migrants marocains qui en sont originaires, à l'exception du partenariat ATMF Vauréal - Sidi Mohamed El Kamel. Le partenariat en devient donc original : il s'inscrit dans le temps, se fonde sur un lien de proximité qui doit garantir une plus grande fiabilité et complicité dans la réalisation des projets.

Le fait qu'IDD soit composée de migrants crée un effet de miroir pour la population marocaine. Ils se reconnaissent dans les acteurs associatifs marocains résidents en France, ce qui les responsabilise.

### **La responsabilisation de chaque partenaire dans la recherche de fonds**

Cette responsabilisation pousse les associations à se préoccuper de leur autonomie financière et à ne pas attendre que tout le financement du projet vienne du Nord. L'association Amal Dadès par exemple a développé des formes de levées de fonds originales :

- Organisation de soirées musicales ou soirées repas avec un débat ;
- Participation à des fêtes de quartier, notamment à Saint-Avold (stands) ;
- Le budget de financement est mis sur un compte épargne dont les avoirs sont récupérés pour financer le projet...

### **3. Enseignements : les limites**

#### **Une autonomie financière des associations marocaines encore insuffisante, qui empêche de donner un contenu moins financier au partenariat Nord-Sud**

Il est nécessaire de réfléchir aux moyens de donner plus d'autonomie aux associations villageoises : leur permettre de créer une dynamique associative nationale et régionale et les rendre indépendantes financièrement. Cela devrait permettre un prolongement et approfondissement du partenariat de façon à ce qu'il ne soit pas que financier. Cela étant, l'une des principales spécificités du partenariat entre les associations françaises du réseau IDD et les associations villageoises marocaines est qu'il s'inscrit dans la durée, dépassant ainsi les limites du programme en cours.

### **ANNEXES SUR LE PROJET BIBLIOTHÈQUES - ESPACES CULTURELS**

#### **Sur le renforcement des capacités**

- R18 Bulletin de l'association Al Wafa (projet IDD)
- R19 Bulletin de l'association Timoulay Izder (projet IDD)
- R20 Bulletin de l'association Amal Dadès (projet IDD)
- R21 Bulletin de l'association Tamount (projet IDD)



# APPUI À LA COOPÉRATIVE KHEMISSET CHAOUIA DE DÉVELOPPEMENT FERT/INRA/COOPKHEMCHA

## Introduction : intérêt de l'expérience

---

FERT <sup>(48)</sup>, une ONG d'appui au développement agricole française, intervient dans ce projet qui doit permettre de renforcer les capacités fonctionnelles et opérationnelles de la Coopérative Khemisset Chaouia (Coop KhemCha), une jeune coopérative laitière de la province de Settât, notamment en apportant un soutien au démarrage des activités techniques et économiques de la structure.

Le projet n'a certes pas pour objectif explicite ni comme priorité d'améliorer la concertation locale au niveau de la Commune Rurale de Khemisset Chaouia, mais il existe néanmoins des relations avec les structures locales, qui sont liés directement à l'action de la coopérative, en particulier un suivi sur place qui est réalisé par l'INRA <sup>(49)</sup>.

En termes de partenariat Nord-Sud, le projet n'est pas suivi de façon continue sur place par un partenaire français (pas de présence physique de FERT), mais favorise l'échange d'expériences entre les agriculteurs de la CoopKhemCha et les agriculteurs français de la Coopérative de Manosque, structure polyvalente de taille moyenne dont les productions et les conditions du milieu naturel se rapprochent de celles de la zone de Settât.

## Le projet en bref

---

### Zone d'intervention et contexte

Commune rurale de Khemisset Chaouia, caractérisée par une forte sécheresse et un taux de chômage important.

### Partenaires impliqués

**Au Maroc :** la CoopKhemCha, l'INRA, la Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA) de Settât, le Centre de Recherches sur l'Aridoculture de Settât (INRA), le Centre de Travaux d'Ouled Said, l'usine Nestlé d'El Jadida, l'ODCo <sup>(50)</sup>.

**En France :** FERT, la Coopérative de Manosque

### Bailleurs

Ministère des Affaires Etrangères Français, dans le cadre du PCM  
Coop KhemCha, INRA Maroc, Coop de Manosque, FERT

### Bénéficiaires

La CoopKhemCha bénéficie du renforcement des capacités.  
19 membres adhérents et environ 300 autres personnes bénéficient des retombées économiques de la coopérative.

<sup>(48)</sup> Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre. <sup>(49)</sup> L'Institut National de la Recherche Agronomique. <sup>(50)</sup> L'Office de Développement de la Coopération.

## Objectifs, activités

### Objectif global :

La Coopérative contribue, au niveau local, à améliorer les conditions de vie des paysans et des ruraux de Khemisset -Chaouïa.

### Objectifs spécifiques :

La Coopérative est consolidée sur des bases participatives et démocratiques.

### Activités :

- Missions de spécialistes ;
- Actions de formation ;
- Voyages d'étude et d'échanges ;
- Essais et journées terrain.

## Résultats atteints

### Renforcement des capacités

- Construction d'un local-siège, d'un centre de collecte et d'un point de vente et approvisionnement ;
- Organisation d'un voyage d'études en Tunisie pour quatre adhérents de la coopérative ainsi que 5 agricultrices et filles d'agriculteurs ;
- Réalisation d'une étude spécifique sur l'activité lait et sa rentabilité pour les éleveurs.

Impact économique : 300 éleveurs y ont livré leur lait depuis le démarrage de la collecte ; plus de 1,5 millions de dirhams sur la Commune Rurale injectés en 2003.

### Concertation locale

La Coop KhemCha est dorénavant une entité « reconnue » par son environnement socio-professionnel et les autorités locales ou provinciales. Elle a déjà servi d'exemple puisque 13 autres petites coopératives ont été créées dans son sillage sur un rayon de 20 km.

La réussite des actions menées depuis 1997 font de la Coopérative une référence et un exemple à diffuser tant pour la DPA que pour le Centre Régional de la Recherche Agronomique ou la Chambre d'Agriculture de la Province de Settat.

## Pérennisation de l'activité

### Autonomie des capacités :

Le but est que d'ici 5 à 10 ans, la coopérative tourne toute seule et soit capable de travailler en partenariat avec les autres acteurs (signature de conventions...). A noter que déjà au niveau de l'actuelle convention entre FERT et la coopérative, il est stipulé que les financements extérieurs qui passent par FERT sont directement versés à la coopérative et c'est cette dernière qui établit un programme de travail avec les autres acteurs locaux.

**Autonomie financière :**  
 L'autofinancement dépendra de l'activité économique de la coopérative, qui devra également permettre de salarier un Animateur-Gestionnaire.  
 Enfin, la pérennité de la coopérative dépendra de l'implication progressive de jeunes pour assurer la relève.



## La concertation locale

### 1. Démarche du projet

Le projet n'a certes pas pour objectif explicite ni comme priorité d'améliorer la concertation locale au niveau de la Commune Rurale de Khemisset Chaouïa, mais il existe néanmoins des relations avec les structures locales, qui sont liés directement à l'action de la coopérative.

	Type d'acteurs	Contenu de la relation
Etat ou structures déconcentrées de l'Etat	Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui technique ponctuel : un peu de matériel, des services technique...</li> <li>• Relations dans le cadre de l'appui officiel des structures décentralisées de l'Etat aux agriculteurs</li> <li>• Soutien de la part du directeur de la DPA qui souhaite que la coop. se développe.</li> </ul> <p><b>Mais :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décalage discours/actes : la DPA devait venir en appui à la coop. pour les formations mais cela n'a pas été fait. Normalement, un technicien de la DPA a été mis à la disposition de la coopérative à temps partiel pour jouer de façon ponctuelle le rôle de gestionnaire, malheureusement ça ne fonctionne que partiellement.</li> </ul>
	Chambre d'agriculture de Settat	<p>Il y avait des relations mais apparemment ça n'a abouti à rien car elle n'a pas de capacité d'intervention locale. Cela confirme le constat que cette institution, censée représenter et soutenir les paysans, n'a pas les capacités à remplir sa mission.</p>

	Type d'acteurs	Contenu de la relation
Autorités locales	Commune rurale	Pas de liens actuellement. En position d'attente car l'équipe en place n'est pas active et est constituée d'opposants au Président de la Coop (ex Président de la Commune n'ayant pas voulu renouveler son mandat...). La situation pourrait évoluer aux prochaines élections.
	Caïdat et Cercle	Facilitateurs (pour dossiers administratifs, missions d'étrangers sur place...).
Autres organismes	INRA	Convention tripartite entre FERT, la coop. et l'INRA qui lui donne un rôle de partenaire dans le projet (cf partie « partenariat Nord-Sud »).
	L'ODCo <sup>(51)</sup>	L'ODCO est prêt à programmer au niveau de son programme annuel, des formations au bénéfice des membres de la coop. Malheureusement, il y a toute une démarche administrative à faire, et c'est la DPA qui devait le faire et qui ne l'a pas encore fait. Dans l'état actuel des choses, les membres de la coop. sont encore incapable d'établir ce type de contact et de faire ce type de démarches. Ces lourdeurs administratives ont amené le projet à faire intervenir directement en tant que formateur indépendant un ex-employé de l'ODCO, spécialiste juridique. On tentera par son biais de refaire une demande de formation complémentaire à l'ODCO, destinée à l'ensemble des coopératives de la zone.
	Centre de Recherches sur l'Aridoculture de Settât (INRA)	A apporté son soutien dès le démarrage de l'action et a contribué aux étapes préliminaires qui ont abouti à la création de la Coopérative
	Nestlé	Relation commerciale : Nestlé achète le lait de la coopérative
	Autres agriculteurs et coopératives.	13 autres petites coopératives locales se sont créées dans le sillage de KhemCha pour la collecte du lait. Des relations existent en particulier avec 3-4 de ces coopératives (sur des aspects très pratiques) : échanges d'infos, participation de certains élus aux formations sur les statuts organisées par KhemCha/PCM. projet de constitution d'une association pour l'Insémination Artificielle (liste de géniteurs, technicien et véhicule), achat en commun d'aliments du bétail.

## 2. Enseignement : les avancées

### **Pertinence de l'établissement d'un véritable partenariat avec l'INRA dans le cadre du projet**

Contrairement à l'administration locale (DPA), les agents de l'INRA identifiés comme étant les relais de l'action se sont montrés capables d'assumer le suivi en continu d'une expérience pour eux originale et démonstrative. Cet intérêt d'une équipe pluridisciplinaire, doublée de moyens humains et matériels, a abouti à un taux de réalisation et de réussite des actions du programme très honorable (> 80%).

## 3. Enseignement : les limites

### **L'impact de la vie politique locale et de la présence ou non de membres de la coopérative à des postes d'élus de la Commune Rurale**

Au départ, avant le PCM, l'actuel président de la coop. était président de la commune rurale. A cette époque, il y avait une bonne entente entre la coop. et la commune rurale : les locaux de la commune étaient temporairement les locaux de la coop.

Lors des élections de septembre 2003, un conflit avec certains membres de la coop. qui étaient également membres de la commune rurale s'est déclenché, avec des accusations de détournement de fonds etc.. Le président de la coop. qui était également président de la commune s'est retiré du jeu électoral et les membres perturbateurs ont été éjectés de la coop. (et ont pris la commune rurale!). NB : Il n'a pas souhaité non plus renouveler son mandat d'élu au niveau de la Chambre d'Agriculture. Il a préféré se concentrer sur une seule responsabilité plutôt que de faire du « cumul », ce qui constitue une démarche assez rare...

Depuis, il n'y a plus eu de liens avec la commune, à part quelques membres de bonne volonté qui veulent que la coop. ait un rayonnement sur toute la région et donc de travailler avec tous les acteurs locaux.

## **Le renforcement des capacités**

---

### 1. Démarche du projet

#### **Objectifs du renforcement :**

- La structure à renforcer étant une coopérative dont l'objectif est de générer des revenus pour ses membres, la priorité a été de renforcer les capacités techniques de production de la coopérative.
- Puis, une fois l'activité de production laitière bien lancée, est apparue la nécessité d'améliorer le fonctionnement interne de la coopérative, afin d'avoir les compétences pour bien gérer cette activité et de pouvoir la pérenniser. Cet aspect est actuellement prioritaire.

Les moyens mobilisés ont été principalement des formations, des visites d'échanges et l'appui à l'équipement de la coopérative.

## Les formations

### Formations techniques

Journées d'information et visites destinées aux agriculteurs et aux éleveurs:

- réglages de semoirs et installation des cultures
- insémination artificielle et l'identification du cheptel
- visites des essais-démonstrations en fourrages et semis-direct



### Formation au fonctionnement coopératif

Organisation de petites formations au bénéfice des membres de la coopérative sur le fonctionnement d'une coopérative, les statuts, la gestion financière et comptable...

Objectif : que les membres aient conscience qu'il y ait des statuts à respecter, des procédures à suivre, une comptabilité à tenir et des comptes à rendre...et qu'ils aient des outils pour le faire.

### Les visites d'échange

- Les membres de la coopératives ont déjà été au moins une fois en France dans le cadre d'échanges avec d'autres coopératives françaises.
- Visites d'échanges avec des coopératives tunisiennes.

Objectif : voir comment fonctionnent d'autres coopératives bien structurées, le rôle du CA, comment les décisions sont prises, les stratégies...

- Une visite d'échange en Tunisie a été organisée pour certaines femmes et jeunes filles des villages, afin d'identifier les groupes de bénéficiaires et les modalités d'introduction des activités génératrices de revenus.

### Equipement

La construction d'un local pour la coopérative a été réalisée. Une 1ère partie sert comme centre de collecte du lait. Une 2ème partie sert comme bureaux et salle de réunion. Une 3ème partie sert à stocker les aliments pour le bétail et les engrais.

## 2. Enseignement : les avancées

### Les conditions de réussite du renforcement d'une coopérative :

**Commencer par des actions répondant aux priorités énoncées par les partenaires (exemple : des retombées économiques immédiates)**

Pour ses membres, renforcer la coopérative est d'abord et avant tout qu'elle ait une activité économique concrète. De leur point de vue, créer une structure et mettre les gens sur papier est la chose la plus facile, mais derrière, s'il n'y a pas d'actions concrètes, des retombées économiques, les formations ne servent à rien.

#### **Proposer aux agriculteurs des conditions favorables**

La CoopKhemCha a dès sa création attiré les agriculteurs, en leur proposant de venir y livrer leur lait sans volume minimum, ce qui permet même aux petits producteurs de rejoindre la coopérative.

A noter également, parmi les motivations des agriculteurs :

- Le contexte de sécheresse ;
- La possibilité, quand on se constitue en coopérative, de recevoir des subventions de l'Etat, ce qui n'est pas possible pour un producteur individuel

#### **S'assurer des débouchés et de la commercialisation avant de lancer de grandes actions de renforcement**

Entre 1999 et 2002, FERT apportait un appui technique à la CoopKhemCha sur l'amélioration de la production du lait. Après les progrès à ce niveau, les agriculteurs ont commencé à réfléchir sur le moyen de commercialiser le lait :

Option 1 : monter une laiterie dans la ville de Settat mais cela demandait beaucoup de moyens financiers en plus de ressources humaines expérimentées pour gérer l'affaire tandis que la coop. n'est pas assez dynamique ni expérimentée.

Option 2 : contacter d'autres coopératives laitières nationales pour acheter le lait. Cela n'a pas abouti non plus.

Finalement, et grâce à l'actuel président de la coopérative, les producteurs ont pu trouver un accord avec Nestlé à Eljadida qui a accepté de leur acheter le lait à des prix fixes durant toute l'année.

### **3. Enseignement : les limites**

#### **Un fonctionnement de la coopérative encore insuffisamment structuré**

Depuis la création, la coop. n'a pas eu les assemblées générales qu'il fallait, il y a eu deux réunions du CA, puis fin mai 2004 une AG en bonne et due forme. En général, ces réunions se passaient lors des missions du FERT au Maroc, qui essaye de faire passer des messages durant le déroulement des réunions. C'est une sorte de formation/action.

Pour l'instant, l'amélioration des capacités des membres de la coop. en terme de gestion n'est pas encore très sensible, même si les membres sont conscients que c'est nécessaire.

#### **Causes :**

- **Défaillances, dans leur rôle d'administrateurs, des responsables de la Coop KhemCha qui, faute d'expérience et de formation,** manquent de rigueur dans cette fonction. Un accompagnement régulier est indispensable pour que l'efficacité et le respect des statuts de la Coopérative soient assurés. Les responsables de la Coop doivent maintenant envisager des formules à leur portée pour régler ce problème.
- Pour le moment, il n'y a **pas de permanents salariés chargés de la gestion de la coopérative** (par contre, il y a 2 salariés qui s'occupent de la collecte du lait). L'un des 2 salariés sert actuellement d'adjoint au trésorier élu pour tenir les comptes généraux de la coop. mais il n'y a pas encore de technicien qui s'occupe d'animer la coop. et le manque s'en fait sentir (la DPA met à disposition ponctuellement un ingénieur pour le suivi administratif mais c'est insuffisant) ;
- Le **vécu antérieur à la création de la coopérative** est d'une part l'individualis-

me des agriculteurs et d'autre part l'assistance par les services de l'Etat (encadrement des coopératives) ;

- Insuffisance de contrôle de la part de l'ODCo quant au **respect des statuts et du fonctionnement interne des coopératives**, alors que cela fait partie de ses missions.

- **Relative absence de motivation des membres pour s'engager davantage au sein de la gestion de la Coop Khem Cha :**

- soit parce qu'ils sont accaparés par leurs propres activités d'agriculteurs et s'impliquer d'avantage dans la gestion de leur coopérative, se plier aux exigences d'un fonctionnement strictement conforme aux statuts constitue une certaine contrainte pour eux ;

- soit parce qu'ils estiment que le fonctionnement de la coopérative est bien assuré, c'est-à-dire qu'ils assument que le président, ainsi que le trésorier et le vice-président vont veiller à leurs intérêts, d'autant plus que ces trois personnes sont des hommes bien connus et bien respectés dans la région;

- soit parce qu'ils recherchent leur propre bénéfice et non celui de la coopérative dans son ensemble.

**Les défis à relever:**

- **l'ouverture de la coopérative sur de nouveaux adhérents et notamment de petits éleveurs**

De nombreux paysans souhaitent adhérer à la Coop. sans trop bien savoir ce que représente l'ensemble des missions et le fonctionnement interne d'une telle structure.

Les responsables actuels sont ouverts à de nouvelles adhésions, mais elles doivent concerner des paysans ayant compris la finalité collective de la coopérative et pas seulement l'intérêt personnel qu'on peut en retirer.

Les différences de niveau social et donc de références entre petits éleveurs et les membres fondateurs de la Coop limitent les capacités des premiers à s'exprimer face aux autres...

Cela débouche de fait sur une restriction des adhésions des nombreux petits qui bénéficient néanmoins directement de l'achat de leur lait par la coop. Ils ne sont cependant pas représentés au niveau décisionnel, bien que les membres actuels tentent de tenir compte (et l'INRA et FERT les y incitent) de leurs spécificités et besoins (ex : trésorerie pour les achats).

- **la mise en place d'activités gérées par les femmes et leur intégration au sein de la coopérative**

Malgré l'accord de principe des responsables de la Coop KhemCha pour soutenir le volet destiné aux agricultrices, la mise en place des activités génératrices de revenus tarde à se faire. Suite au voyage d'étude en Tunisie d'un petit groupe de femmes, il reste à monter ce petit noyau dur de femmes agricultrices afin qu'elle se lancent soit dans l'élevage de lapin ou dans la volaille, ou qu'elles développent leur propre élevage bovin.

L'intérêt c'est que la coop. existe et que ses membres sont maintenant d'accord pour que la coop. aide ce groupe de femmes à démarrer dans une activité, soit pour faciliter l'achat de matériel ou pour l'achat d'aliment. Après la question sera de



décider si les activités menées par les femmes vont se développer à l'intérieur de la coop. ou à l'extérieur.

Cependant, pour passer de cet accord de principe des membres, aux actions concrètes, c'est là encore une question d'organisation et de coordination qui doit être résolue.

**- L'implication progressive de jeunes pour assurer la relève**

Les membres sont d'un certain âge ; ils ont des fils et des filles mais qui n'ont pas encore la liberté et l'autonomie de décision, par conséquent, ils ne sont pas impliqués dans la démarche.

**- La coopérative : « micro-entreprise à but 100% lucratif » ou entreprise d'économie solidaire ?**

A ce stade, la Coop KhemCha n'a pas encore mis en place des activités à caractère « non économique » ou encore « social », comme des cours d'alphabétisation, des crèches dans la commune de Khemisset qui lui permettraient d'accroître ses effets bénéfiques sur le développement local.

Est il encore trop tôt pour que la coopérative réinvestisse ses bénéfices dans de telles activités ? Les producteurs attendront-ils qu'elle devienne une structure solide indépendante des subventions extérieures ?

**Le renforcement des capacités est limité par un manque d'encadrement et de suivi en continu sur place**

La coordination à distance et les missions de FERT permettent de recadrer les actions et de relancer la dynamique avec les partenaires, mais elle ne peut pas remplacer le rôle que jouerait un animateur permanent.

Cette fonction est actuellement répartie entre plusieurs organismes (INRA, DPA, Coop KhemCha), mais l'idéal serait d'avoir une personne affectée durablement au fonctionnement de la coopérative, celle-ci n'ayant pas encore la capacité d'embaucher un technicien et encore moins un « directeur ».

## **Le partenariat Nord-Sud**

---

### **1. Démarche du projet**

**Le partenariat FERT/INRA/CoopKhemCha**

Il a commencé de manière progressive en 1997 et a connu 3 phases :

**1. Une phase initiale informelle qui a permis la mise en place de la confiance et des objectifs communs**

Durant cette phase, la CoopKhemCha n'existait pas. FERT était en contact avec l'INRA de Settat dans le cadre d'un réseau méditerranéen de recherche appliqué animé par FERT (RCM). Sur demande de FERT, l'INRA a facilité les premiers contacts entre FERT et quelques agriculteurs de la région : réunions de discussions sur le contexte, les problèmes rencontrés par les agriculteurs, comment ils travaillaient, ensemble ou pas... La constitution d'un « noyau dur » avec quelques agriculteurs leaders s'est faite à ce moment.

FERT avait demandé aux agriculteurs de créer un petit groupe technique et de rentrer dans le réseau méditerranéen afin de participer à des actions de recherche et développement avec l'INRA sur des thèmes qui concernaient l'agriculture.

## 2. Une phase d'accompagnement jusqu'à la création officielle de la coopérative suivie d'une période d'activité limitée pendant 2 ans (sécheresse)

A partir de 1999, FERT a senti que les agriculteurs étaient sérieux et intéressés par l'appui technique apporté (lait) et a commencé à discuter avec le groupe d'agriculteurs sur l'importance de se formaliser et les avantages à se constituer en groupe officiel. Après réflexion le groupe a choisi de s'organiser en coopérative. L'objectif était de créer une coopérative polyvalente qui pourrait faire de l'appui technique, du conseil, de l'approvisionnement et peut être de la commercialisation. La création officielle a été suivie de 2 années de sécheresse qui ont limité la capacité d'action de la coopérative.

## 3. La phase de démarrage des activités (collecte de lait) dans le cadre du projet PCM

Cette phase a permis la formalisation du partenariat tripartite entre FERT, l'INRA et la coop.

Responsabilités de FERT	Responsabilités de l'INRA	Responsabilités de la CoopKhemcha
Responsabilité juridique de la subvention MAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir en continu le lien d'animation sur l'aspect technique et socio-économique.</li> <li>• Mener des actions techniques avec les agriculteurs : faire des essais sur le terrain, organiser des journées d'information...</li> <li>• Intervenir sur quelques formations ponctuelles sur des aspects de base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les objectifs et les priorités d'action.</li> <li>• Participation active aux actions menées impliquant directement les membres de la Coop.</li> <li>• Accueil des intervenants ou stagiaires.</li> <li>• Mise à disposition du local de la coop, ainsi que de parcelles, de matériel, de véhicules et de temps pour les essais ou les journées de visite.</li> </ul>
Suivi-évaluation		

### Autres partenariats Nord/Sud

Partenaires du Nord	Contenu du partenariat
Coopérative de Manosque ONG italienne (CEFA) installée dans la région de Settat	Organisation de visites France-Maroc et Maroc-France. Plusieurs visites croisées ont eu lieu. Une technicienne de l'ONG doit intervenir dans des formations sur l'élevage de volailles pour les femmes qui va démarrer au printemps.

## 2. Enseignement : les avancées

### Les conditions de réussite d'un partenariat :

- **Se donner le temps de se connaître avant de démarrer un projet**, cela peut prendre plusieurs années, surtout quand le partenaire du Nord (FERT) n'est pas directement sur place, pour connaître les gens, voir s'ils sont motivés, sérieux et prêts à s'investir dans la durée ;
- **Être à l'écoute et s'adapter aux priorités du partenaire que l'on cherche à renforcer** : ainsi FERT qui avait pensé axer son soutien sur les céréales s'est adapté au souhait des agriculteurs de démarrer une activité laitière ;
- **Responsabiliser le partenaire dans une perspective de pérennité** : dans la convention entre FERT et la coop., il est stipulé que les financements extérieurs qui passent par FERT sont directement versés à la coop. et c'est cette dernière qui établit un programme de travail avec les autres acteurs locaux (par ex c'est la coop. qui paye l'INRA ou d'autres partenaires pour réaliser des actions) ;
- **La capacité à nouer des multi-partenariats** : l'ONG du Nord, en plus de son propre appui, doit mobiliser des structures plus spécialisées pour répondre à des besoins du partenaire du Sud auxquels elle ne peut pas répondre (exemple : le FERT avec les coopératives françaises et tunisiennes).

### L'implication de la Coopérative de Manosque et les échanges entre agriculteurs permet :

- Aux Marocains de constater ce qu'est une organisation gérée démocratiquement par des agriculteurs français, la rigueur que cela implique et l'efficacité qui en découle ;
- Aux Français de redécouvrir ce que signifie une démarche ancrée à la base et une structure qui souhaite coller aux besoins de ses adhérents.

Plus généralement cette connaissance mutuelle, qui se fait dans un secteur souvent dominé par une analyse basée sur la concurrence doit pouvoir déboucher sur des liens plus favorables à une réelle solidarité méditerranéenne, voire à terme à des formes d'échanges plus équitables.

## 3. Enseignement : les limites

### Le partenaire du Nord (FERT) n'est pas présent sur place de façon continue

Quand il n'y a pas sur place quelqu'un qui soit responsable en continu de la coordination, rôle qui dans le cas de ce projet n'est pas assumé par FERT, cela rend le suivi difficile. Chacun fait ce qu'il peut mais il faut qu'il y ait en continu un rappel de la part de FERT pour que les activités avancent comme convenu.

### Des visions différentes sur l'orientation à donner aux actions : rendement économique (priorité des membres de la coopérative) uniquement ou mise en place d'un volet « social » (FERT) ?

Cela peut s'expliquer de plusieurs façons :

- Difficulté de mobiliser les membres de la coopérative sur des actions qui n'ont pas un impact direct sur la production ou l'amélioration de leurs revenus (exemple :

l'amélioration du fonctionnement interne, les cours d'alphabétisation, les femmes...);

- L'aspect interculturel : le partenaire français voit le rôle des femmes dans le développement comme un élément à mettre en valeur, les agriculteurs n'y voient pas une urgence.

#### **Les échanges entre agriculteurs du Nord et du Sud peuvent parfois être limités par la concurrence**

Comme toute activité économique, l'agriculture est régie par les lois de la concurrence, qui peuvent ainsi être une limite à l'échange d'expérience pour certains agriculteurs et quelques responsables agricoles, et sur certains créneaux économiques (fruits et légumes par ex). Même si ce n'est pas le cas pour les coopératives du projet, il est clair que de plus en plus dans le secteur agricole, la solidarité ne peut jouer sincèrement que si elle répond à des intérêts réciproques...

#### **ANNEXES SUR LE PROJET COOPKHEMCHA**

##### **Sur le renforcement des capacités**

- R10 Compte rendu d'une visite d'échanges entre la Coopérative Khemisset Chaouia et la Coopérative de Manosque en France
- R11 Exemple de feuille du « Carnet de livraison lait » que chaque éleveur conserve
- R12 Extrait du « Cahier de réception des livraisons de lait » géré par l'agent salarié de la Coopérative
- R13 Statuts de la Coopérative

# PROJET ACCOMPAGNER LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL URBAIN ENGAGÉ DANS L'ARRONDISSEMENT DE SALÉ TABRIQUET AU MAROC

## HANDICAP INTERNATIONAL

### Introduction : intérêt de l'expérience

---

Depuis 1999, Handicap International (HI) intervient sur le territoire de la commune urbaine de Salé-Tabriquet en réponse à une sollicitation de la municipalité pour apporter un appui technique, matériel et méthodologique aux acteurs du développement local de la commune. De 2000 à 2003, HI s'est engagé dans un « projet d'appui à l'émergence d'un processus de Développement Local Urbain (DLU) », devenu en 2004 un projet non plus d'appui à l'émergence, mais d'accompagnement d'un processus existant.

L'intervention de HI est caractérisée par :

- Le **renforcement des capacités des acteurs du territoire** ;
- La consolidation d'un dispositif de concertation pour la participation de tous à la décision sur les choix de développement, et pour la bonne gouvernance locale : la Cellule de Coordination Technique (CCT) qui a, à l'origine, copiloté le projet et s'est transformée en Comité de Concertation de Tabriquet ;
- Le soutien aux initiatives locales dans le respect des plans de développement locaux concertés.

Au niveau des **partenariats Nord-Sud**, le projet présente la spécificité d'être mené au Maroc par un bureau d'une ONG du Nord (HI), et de mobiliser des acteurs français pour des expertises et échanges d'expériences par exemple avec l'Union Nationale des Acteurs et structures du Développement Local (UNADEL).

### Le projet en bref

---

#### Zone d'intervention et contexte

Arrondissement de Salé-Tabriquet, l'un des 5 de la commune urbaine de Salé. Env. 300 000 habitants, insuffisance des infrastructures de base, chômage important, accentué chez les femmes par l'analphabétisme, mais fort dynamisme associatif.

#### Partenaires impliqués

**Les partenaires conventionnés au Maroc** : Arrondissement de Tabriquet, Commune Urbaine de Salé; ODCo<sup>(52)</sup>; AMSED<sup>(53)</sup>, Enda Maghreb ; les associations impliqués dès 1999 dans la CCT<sup>(54)</sup>, CADeL<sup>(55)</sup> (conventionnement en cours).

<sup>(52)</sup> ODCo : Office de développement de la Coopération (s'occupe de la vulgarisation sur les coopératives).

<sup>(53)</sup> AMSED : Association Marocaine de Solidarité et de Développement. <sup>(54)</sup> CCT : Cellule de Coordination Technique du projet devenue Comité de Concertation de Tabriquet. <sup>(55)</sup> CADeL : Centre D'appui au Développement Local.

**Les partenaires impliqués dans la dynamique de développement local de Salé :**  
ANAPEC<sup>(56)</sup>, Délégations de Salé (Santé, Artisanat, Entraide Nationale, Habitat, Jeunesse et Sport, Education Nationale), AMEA<sup>(57)</sup>, DLCA<sup>(58)</sup>, EST<sup>(59)</sup> Salé, Facultés des Sciences Sociales Economiques et Juridiques de Salé.  
**En France :** UNADEL (Convention cadre de partenariat en octobre 2004).

### Budget et bailleurs

**Budget total sur 3 ans :** 580 000 €, co-financé par le MAE français, dans le cadre du PCM (22%), la Région Rhône-Alpes et HI.

**Bailleurs locaux pour le financement des initiatives des partenaires bénéficiaires du projet :** ADS<sup>(60)</sup>, SCAC de l'Ambassade de France, MATEE<sup>(61)</sup>, Arrondissement de Tabriquet, Commune Urbaine de Salé, Fondation de France (Fonds pour l'Expertise Participative), REDAL<sup>(62)</sup>(sponsoring).

### Bénéficiaires directs

- 34 associations locales accompagnées (formation, participation aux groupes de travail du CCT...) et/ou cofinancées (micro-projets) ;
- La Commune Urbaine de Salé (en particulier l'arrondissement de Salé-Tabriquet) développe à travers le projet une meilleure relation avec les associations locales, structure son service de l'action sociale, culturelle et sportive et améliore sa vision des besoins des populations locales.

### Bénéficiaires indirects

Les 300 000 habitants de l'arrondissement. Plus précisément ce sont les bénéficiaires des actions des associations locales : par exemple, le bétonnage de ruelles dans un quartier (Dar El Hamera) touche 3 000 familles, soit 15 000 personnes.

Les personnes handicapées, estimées selon l'OMS de 5 à 7,5 % d'une communauté sont aussi les bénéficiaires des actions menés par les associations. Par exemple, la réalisation de l'accessibilité d'un centre de Santé pour une population de 100 000 personnes (cas du quartier de Hay Rahma à Salé-Tabriquet) touche potentiellement 5 000 personnes handicapées.

### Objectifs et activités

#### Objectif général :

Appuyer la dynamique de développement local urbain dans l'arrondissement de Salé Tabriquet afin d'améliorer les conditions de vie des habitants.

#### Objectifs spécifiques :

1. Soutenir les initiatives des acteurs locaux dans le domaine de l'amélioration du

cadre de vie, d'alphabétisation, de la formation professionnelle, de l'insertion économique et de l'insertion des personnes handicapées ;

2. Renforcer les capacités des acteurs locaux pour la prise en main de la dynamique de développement local ;
3. Appuyer la communication et la mise en place d'un dispositif de concertation inter acteurs pour une bonne gouvernance locale.

#### **Activités :**

##### **Renforcement des capacités :**

- Des membres du CCT (assistance à l'animation des groupes de travail) ;
- Des associations et amicales (micro-projets, accompagnement individualisé au montage de micro projets, appui à la réalisation de partenariats entre organismes ressources et associations, formations dans le domaine de la gestion de projet, de l'éducation des adultes, de la formation professionnelle) ;
- Des services techniques de la commune (notamment du service d'accompagnement des acteurs associatifs).

##### **Concertation locale**

- Animation du dispositif ;
- Appui à l'institutionnalisation du dispositif et sa domiciliation au sein de l'arrondissement de Tabriquet ;
- Appui à la communication (bulletins d'info, site web, répertoires d'acteurs).

##### **Partenariat Nord Sud**

Organisation de missions d'expertise et rencontre d'échanges

## **Résultats atteints**

### **Renforcement des capacités**

#### **Renforcement du dynamisme associatif dans l'arrondissement de Salé à travers l'accompagnement et le cofinancement de projet :**

- Mise en place d'une procédure d'appel à projets et lancement d'un appel à projets annuel (2003, 2004 et 2005) ;
- Accompagnement et cofinancement de 54 projets portés par 27 associations locales ;
- Mobilisation de cofinancements locaux (hors arrondissement) pour 15 projets auprès du SCAC, de l'ADS, du MATEE ;

Tous les projets environnement / cadre de vie sont cofinancés (participation en main d'œuvre et matériaux de construction) par l'Arrondissement de Tabriquet ;

- Mobilisation de partenaires en appui technique et méthodologique aux associations locales (AMITH <sup>(63)</sup>, ODCo, ANAPEC pour l'insertion économique, AMEA et DLCA pour l'alphabétisation, Direction de l'Environnement du MATEE...) ;
- Mise en place de Comités d'Attributions des Projets (CAP) dans le cadre de l'appel à projet intégrant ces partenaires ainsi que les délégations locales ;
- Aide à la création de 2 coopératives : appui à la structuration, mise en lien avec l'ODCo ;
- Appui à la création d'une fédération des clubs scolaires d'environnement de Salé.

<sup>(63)</sup> AMITH : Association Marocaine de l'Industrie du Textile et de l'Habillement.

#### **Renforcement des capacités à travers des formations :**

- Formation au montage de projets de 61 associations ;
- Equipement et formation des formateurs de 5 centres associatifs de formation professionnelle;
- Equipement, formation des alphabétiseurs, mise en lien avec des organismes ressources, appui au conventionnement des associations d'alphabétisation avec la DEN <sup>(64)</sup> de Salé ;
- Réalisation d'outils d'aide à la décision : base de données des bénéficiaires des associations, étude sur les décharges sauvages et le système de ramassage des ordures à Salé Tabriquet ;
- Visites d'échanges avec les projets Enda Maghreb à Oulmès et COOPI <sup>(65)</sup> à Nador.

**Mise en place d'un Centre d'Appui au Développement Local (CADEL)** pour pérenniser l'appui conseil aux associations locales, la gestion d'un fonds documentaire, l'organisation de tables rondes et de formations, le prêt de matériels...

#### **Concertation locale**

Dispositif en fonctionnement au niveau de l'arrondissement de Tabriquet, le Comité de Concertation de Tabriquet (CCT). Trois groupes de travail composés d'associations, de l'arrondissement et d'institutions concernées dans les domaines de l'environnement, de la formation professionnelle / Insertion économique et de l'alphabétisation. Les groupes sont coordonnés par un comité de pilotage ;

Domiciliation de ce dispositif en cours au niveau des services de l'arrondissement :

appui à la structuration du Service des Affaires Sociales, Sportives et Culturelles pour assurer le secrétariat permanent du dispositif ;

Elaboration et signature d'une charte du comité de la concertation à Tabriquet ;

Communication locale : 7 bulletins d'information, répertoire des associations de Salé.



Le Président de l'arrondissement de Tabriquet, 1<sup>er</sup> vice président de la Commune Urbaine de Salé signant symboliquement la Charte le 30 juin 2005

#### **Partenariat Nord-Sud**

Mobilisation de l'expertise de l'UNADEL sur le développement local participatif ;

Co-organisation d'un séminaire international sur le développement local participatif.

#### **Pérennisation de l'activité**

Le développement local étant un processus long, la poursuite de l'intervention de HI est envisagée au-delà du projet pour poursuivre la consolidation de la dynamique actuelle de développement local en intégrant des mesures spécifiques à l'insertion et la participation des personnes handicapées.

Le dispositif de concertation est en cours d'institutionnalisation au niveau de l'arrondissement. La reproductibilité dans les autres arrondissements est en cours de discussion avec la commune de Salé.



Le renforcement des capacités et le soutien aux initiatives des associations locales est en cours de transfert à une association intermédiaire locale, le CADeL, que le projet aide à se structurer en partenariat avec l'AMSED.

## **La concertation locale**

---

### **1. La démarche du projet**

L'approche de HI consiste à :

- Appuyer la création d'un dispositif de concertation et sa domiciliation institutionnelle : mise en place participative du dispositif, élaboration participative des règlements intérieurs et charte de la concertation ; appui-conseil au Service des Affaires Sociales, Sportives et Culturelles pour la prise en main progressive du secrétariat ;
- Accompagner les groupes de travail créés à l'élaboration de plans d'actions concertés à soumettre aux institutions locales et la mise en œuvre d'actions ;
- Assurer l'animation du dispositif et son secrétariat et contribuer au transfert progressif de ces tâches aux acteurs locaux ;
- Renforcer la communication entre acteurs locaux.

La CCT, pensée à l'origine comme cellule de coordination du diagnostic puis des activités du projet, a beaucoup évolué dans sa forme, en fonction de l'implication des acteurs locaux, des problèmes de fonctionnement rencontrés et du contexte institutionnel.

Suite à une expertise participative et des problèmes en son sein, elle s'est transformée en 2004 en Comité de Concertation de Tabriquet (CCT). **L'action de promotion de la concertation (en cours d'institutionnalisation à l'arrondissement) a été séparée de l'appui aux acteurs locaux confié à une organisation intermédiaire en cours de structuration.**

Le Comité de Concertation de Tabriquet est composé de :

Trois **groupes de travail (GT)** :

- Alphabétisation : 12 associations locales, 1 association nationale, délégation de l'Education Nationale, arrondissement ;
- Formation professionnelle / insertion économique : 9 associations locales, AMITH, ANAPEC, ODCo, Délégation Entraide Nationale, délégation de l'artisanat ;
- Environnement / cadre de vie / accessibilité : 9 associations locales, 1 association internationale, délégations de l'Habitat, de la Santé, de l'Education, Direction de l'environnement du MATEE, Arrondissement.

Un **comité de Pilotage** coordonne les activités des différents GT et assure la diffusion des plans d'action concertés aux institutions locales, en particulier au conseil de l'arrondissement. Il est composé de deux représentants élus de chaque GT, du vice président de l'arrondissement et du chef de Service des Affaires Sociales, Sportives et Culturelles.

Un **secrétariat permanent** assure la diffusion des documents et le reporting des rencontres.

### **Appui à l'élaboration des plans d'actions concertés et à la réalisation des activités collectives du CCT**

Les GT ont pour mission d'élaborer des propositions d'actions concertées en impliquant dans les discussions les différents acteurs impliqués par la thématique. Ces plans d'action sont proposés à l'arrondissement de Tabriquet pour intégration des propositions dans son plan d'action et son budget annuel. Ils réalisent des actions collectives répondant aux besoins des habitants.

Chaque GT élabore un programme de rencontre annuel (organisation de formation, de voyages d'échanges, présentation de demandes de financement collectives...). Il se réunit au minimum une fois par mois.

HI appuie la planification des réunions, leur préparation et la co-animation des rencontres.

### **Expertise participative de la CCT de février à avril 2004 <sup>(66)</sup>**

**Objectif :** élaborer une stratégie pour l'autonomie de la CCT, afin qu'elle ne soit plus seulement un comité de copilotage du projet DLU mais un opérateur du développement local participatif : animation de la concertation locale, soutien aux initiatives locales et renforcement des capacités des acteurs locaux.

L'expertise participative a mis en avant 2 fonctions primordiales et distinctes de la CCT :

- 1) l'appui aux initiatives locales de développement ;
- 2) l'organisation de la concertation au niveau local.

### **Elaboration d'un dispositif de concertation à l'échelle de la ville de Salé sur le modèle du CCT**

La réorganisation administrative de la ville suivant le principe de l'unité de la ville a mis en place des arrondissements sous la tutelle d'une commune mère.

Les responsables de la ville ont sollicité HI pour étudier la possibilité d'étendre le dispositif de concertation à l'échelle de tous les arrondissements de la ville. L'UNADEL a été mobilisée à cet effet. Des discussions sont également en cours avec Enda Maghreb, intervenant sur Salé, pour coordonner nos actions dans ce sens.

### **Elaboration d'outils de communication et de connaissance mutuelle**

- Production de 7 bulletins d'information ;
- Conception du répertoire des associations de Salé (livret papier et CD ROM avec recherche dynamique).

### **Organisation d'un séminaire sur le développement local participatif**

En janvier 2005 en partenariat entre la ville de Salé, HI, l'UNADEL, Enda Maghreb, Enda Europe, la facultés des sciences juridiques, économiques et sociales de Salé. Ce séminaire avait pour but de sensibiliser les acteurs locaux et nationaux sur :

- Les rôles respectifs des acteurs du développement local ;
- Les réseaux d'acteurs et l'animation de mécanismes de concertation ;
- Les métiers et compétences du développement local.

## 2. Enseignements : les avancées

### **L'investissement croissant de la commune de Salé-Tabriquet puis de l'arrondissement de Salé Tabriquet**

La demande d'intervention de HI sur le territoire est venue de deux élus chargés des affaires culturelles, sportives et relations avec les associations. Ces deux personnes étaient particulièrement sensibilisées aux questions de développement local et du rôle de la société civile. Mais ils étaient assez isolés dans leur volonté d'aller dans le sens d'une meilleure relation entre la commune et les associations. Il apparaît que **l'investissement dépend beaucoup de personnes capables de faire passer un message ou d'avoir la confiance du président de la commune**, seul « maître à bord ». Il faut réussir à identifier les personnes porteuses de changement au sein de la collectivité et les aider à faire passer cette idée de changement.

**L'investissement de la commune auprès des associations dépend de la fibre associative et de la connaissance du milieu associatif de la part des dirigeants élus.** La nouvelle équipe dirigeante de l'arrondissement a un passé associatif confirmé, d'où une compréhension du projet facilitée et un discours proche de ses principes : proximité, synergie, concertation....

- Signature le 16 mai 2002 d'une convention de partenariat et d'une convention de projet entre HI et la commune urbaine de Tabriquet ;
- Signature en décembre 2004, suite à la réorganisation administrative de la ville de Salé, d'une convention de partenariat avec la commune de Salé.

**La commune a d'abord réorganisé un de ses services, la DREACS (Direction des Relations Extérieures et de l'Action Culturelle et Sportive), pour lui permettre un meilleur suivi et une meilleure implication dans le projet.**

Suite à la réorganisation administrative de la ville, l'arrondissement de Tabriquet a clairement engagé son Service des Affaires Sociales Sportives et Culturelles dans le soutien aux actions de développement social et de soutien aux associations locales. Les agents de ce service bénéficient énormément de l'expérience du projet. Ils utilisent les outils mis en place, adoptent les méthodes de travail utilisées dans le cadre du projet. Ils s'engagent dans l'animation du dispositif de concertation. **Ce service est appelé à devenir le secrétariat permanent du CCT.** Ce service s'est engagé dans un travail de planification stratégique pour assurer les missions qu'il définit actuellement comme suit :

- Renforcer et activer la coordination et le partenariat avec le milieu associatif ;
- Renforcer la communication avec les associations et les amicales des quartiers ;
- Définir des réunions de suivi et d'évaluation régulière avec les ONG internationales intervenant sur le territoire (Enda Maghreb et HI) ;
- Renforcer la coordination avec les services extérieurs des secteurs concernés par le travail social, culturel et sportif ;
- Contribuer à l'animation sportive dans l'arrondissement ;
- Encourager et appuyer le sport dans les quartiers ;
- Appuyer et renforcer l'activité culturelle et artistique ;
- Organiser des rencontres de communication et de concertation avec les associations sur la programmation des activités communes, à travers le CCT.

**L'arrondissement s'engage dans la réalisation des petits projets des associations : par la réalisation des études techniques, l'appui à la maîtrise d'œuvre, par de la mise à disposition d'engins, de main d'œuvre ou de matériaux.**

Des conventions tripartites sont signées entre l'association porteuse du projet, l'arrondissement et HI, prévoyant la participation de chaque partie. L'arrondissement, suite à cette expérience dans le cadre du projet, signe aujourd'hui des conventions de ce type dans un cadre hors projet.

L'arrondissement s'est engagé en 2005 et pour les années à venir à réserver pour les associations 33 % de ces matériaux pour la réalisation de projets d'aménagement.

**L'engagement de la commune dans l'aide à la réalisation des projets des associations s'est intensifié au cours du projet :**

- Car les structures de concertation mises en place ont permis de rétablir le dialogue ;
- Car les petits projets réalisés avec le cofinancement du DLU ont démontré la capacité des associations à mener ce type d'action.

**Pertinence du dispositif de concertation mis en place (CCT), et nécessité de consolider et d'étendre ce dispositif à l'échelle de toute la ville**

Le dispositif de concertation mis en place dans l'arrondissement de Tabriquet a permis la création d'un dialogue entre les différents acteurs locaux du développement, en particulier entre les associations et la municipalité.

D'autres arrondissements sollicitent aujourd'hui HI pour aider à la création de dispositifs de ce type, témoignant de la réussite de cette expérience à Tabriquet.

Mi 2004, la municipalité de Salé, qui a fait valoir sa volonté d'élargir l'expérience de concertation à l'ensemble des 5 arrondissements de la ville, a interpellé HI, pour l'appuyer dans la formation de ses cadres et agents communaux afin qu'ils puissent effectivement porter le dispositif de concertation locale, développer leur action sociale, et renforcer leur appui aux initiatives des acteurs associatifs de la ville de Salé.

Il a été fait appel à l'UNADEL pour appuyer la commune, avec l'aide de HI, à mettre en place un dispositif à l'échelle de l'ensemble de la ville.

**L'apport d'un partenaire du Nord dans les relations avec les institutions et organismes ressources locaux : faciliter la mobilisation de fonds locaux et de partenaires opérationnels**

Près de 960 000 DH ont été mobilisés auprès de bailleurs institutionnels locaux en 2003 et 2004, pour la réalisation d'actions locales. Parallèlement, de nombreux partenaires techniques sont venus en expertise et appui technique aux associations locales.

HI a joué un rôle :

- D'intermédiaire en consolidant les projets des acteurs locaux pour les soumettre aux financeurs ;
- De garant de la bonne utilisation des fonds.

**Les associations locales n'ont pas encore la confiance, individuellement, de la part des bailleurs nationaux.** Ce constat, d'une part de l'existence de fonds locaux, d'autre part du manque d'accessibilité des associations locales à ces fonds, a amené HI à susciter et accompagner la création



d'une structure intermédiaire, basée sur des professionnels qualifiés du développement, pour soutenir les associations locales, individuellement ou collectivement, pour l'accès à ces financements et le renforcement de leur capacité. Il s'agit du CADeL (Centre d'Appui au Développement Local).

#### **Les missions de la structure de concertation : les autorités locales restent le décideur final en matière de politiques publiques**

Suite à l'expertise, la modification majeure est la **séparation**, dans les missions relevant de la CCT, **de la fonction de concertation et de celle de soutien et renforcement des initiatives locales**. Le problème qui se posait, dans la fusion de ces 2 missions au sein du même espace, espace partagé, concernait la nature du décideur final, qui ne peut être le même dans les deux cas.

La décision de la « chose publique » est de la compétence exclusive des autorités locales (collectivité locale et services extérieurs). La concertation est un « **processus d'enrichissement des décisions de la collectivité par le dialogue avec les habitants concernés** ». Ainsi a été discuté et reformulé, lors de rencontres fréquentes avec les associations et l'arrondissement de Tabriquet, la forme du CCT comme espace de dialogue entre acteurs pour le développement d'une vision partagée du territoire et une inscription de propositions collectives et partagées dans les stratégies de développement de la collectivité.

A l'inverse, la société civile (essentiellement le secteur associatif) décide des actions à mener pour renforcer ses capacités et trouver les relais nécessaires pour soutenir ses initiatives. La création du CADeL, en cours de structuration aujourd'hui à Salé, vise à mettre à disposition des associations locales de Salé des compétences humaines et de l'expertise au service de leur renforcement.

### **3. Enseignements : les limites**

#### **Des ambitions revus à la baisse**

Les objectifs initiaux du projet étaient ambitieux : contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des habitants de Tabriquet (aspect environnemental, insertion économique, alphabétisation...) par l'initiation d'une dynamique de DL et le renforcement des acteurs.

#### **Ces objectifs ont du être révisés pour plusieurs raisons :**

- L'adoption du **principe de décision concertée et partagée** avec une diversité d'acteurs locaux : **cela a ralenti la réalisation d'actions concrètes** ;
- **La faible capacité d'action des acteurs locaux**, alors qu'ils étaient positionnés comme acteurs directs avec HI en soutien : les projets locaux appuyés ont servis de support d'apprentissage de la gestion de projet, et de la concertation ;
- **Le positionnement progressif de l'instance de concertation** mise en place : une partie de l'activité du projet s'est concentrée à son appui, au delà des réalisations directes pour qu'elle puisse porter la dynamique de développement local après le projet.

### Les limites de l'investissement de la commune dans le développement local et le partenariat avec la société civile

- Les élus, mal formés ou quand ils n'ont pas eu eux même une expérience associative ou d'acteur de la société civile, sont peu enclins au changement social et à la révision du schéma d'acteurs dans le sens du développement local.
- Le champ du social, du partenariat inter-acteurs, malgré une nouvelle charte communale qui donne à la commune des compétences en terme de partenariat avec les associations, d'action sociale et culturelle, reste peu investi par les élus.
- Les collectivités locales restent encore très mal organisées, avec des organigrammes peu clairs et rarement définitifs. Il n'y a pas ou très peu de délégation de prise de décision, ce qui rend difficile d'identifier le bon interlocuteur.
- Le turn-over des agents des services est important, ce qui rend difficile d'intervenir durablement dans leur formation. Alors que HI a débuté un travail de planification stratégique avec le service chargé des relations avec les associations, plusieurs agents ont été affectés à d'autres tâches. Les postes sont distribués sans tenir compte des compétences ou même de l'intérêt des fonctionnaires, dont la commune ne maîtrise d'ailleurs que de façon partielle l'affectation.

### Pérennisation des dispositifs mis en place : institutionnalisation de la concertation et création d'une association intermédiaire.

Les dispositifs mis en place dans le cadre du projet, et les acteurs impliqués dans le pilotage de ces dispositifs ne tirent leur légitimité de décision que du fait d'avoir été choisis, cooptés par HI. Cette question de légitimité a été un problème constant de la CCT, construite dans le cadre du projet pour le copiloter, c'est-à-dire pour coanimer le processus de concertation, prendre les décisions concernant les actions à soutenir...

On peut dire que la CCT a fonctionné, malgré tous les conflits d'intérêt et enjeux de pouvoir bien normaux dans le cadre de l'émergence d'un espace de dialogue inter-acteur de ce type <sup>(67)</sup>, tant qu'elle est restée dans le cadre restrictif et confortable du projet. HI jouait alors le rôle de garant, de lissage des conflits.

Avec le lancement d'une démarche d'expertise pour l'autonomisation de ce dispositif, c'est-à-dire sa sortie du cadre du projet, les visions partisans se sont faites plus nettes, créant un blocage dans le dialogue entre les membres décideurs de la CCT, notamment entre les associations de couleurs politiques différentes.

Cette situation de blocage a permis une réflexion, dans le cadre de l'expertise, sur l'objectif même de la concertation. Cette réflexion a conduit à une séparation fonctionnelle des missions de concertation et de soutien aux initiatives locales.

Le projet s'est alors orienté vers l'institutionnalisation et la domiciliation du dispositif de concertation au niveau de l'arrondissement de Tabriquet, seul légitime en terme de décision de la chose publique. Cette institutionnalisation a été acceptée par l'ensemble des acteurs. Elle signifie que l'arrondissement prend la responsabilité et s'engage à coordonner (en concertation avec les autres acteurs), et à prendre en charge les frais d'animation (humains, matériels et financiers) du dispositif. Une charte de la concertation (Charte du Comité de Concertation de Tabriquet - Salé) a été élaborée pour définir les valeurs communes de concertation et les engagements de l'arrondissement en ce sens.

La question à laquelle HI doit faire face actuellement concerne la capacité des agents de la commune à prendre le relais de l'équipe de HI pour l'animation générale du dispositif de concertation. Un travail de planification du service des relations avec les

associations et de formation est en cours actuellement. Il bénéficie de l'expertise de l'UNADEL.

Le projet s'est donné pour objectif, par ailleurs, la création d'une association inter-médiaire locale (CaDEL) pour pérenniser la démarche mise en place à travers le projet de soutien aux initiatives locales et renforcement des acteurs associatifs locaux.

### **Le défi du changement d'échelle suite aux réformes administratives issues des élections communales de septembre 2003**

Les élections de 2003 ont bouleversé le paysage administratif et politique de la ville de Salé. Les communes urbaines sont devenues des arrondissements sans personnalité morale. Elles ont aussi perdu un nombre important d'agents qui ont rejoint la commune centrale.

**Le flou dans la répartition des compétences entre les arrondissements et la commune** n'est pas encore levé à ce jour. Cette réorganisation a réaffirmé les interdépendances entre les arrondissements - cette réforme visait à « unifier la ville » - et renforcer la « dépendance » des arrondissements par rapport à la commune qui valide le budget des arrondissements.

Cette réorganisation a amené HI à signer une convention cadre de partenariat avec la commune urbaine de Salé en remplacement de la convention de partenariat avec Tabriquet devenus caduque.

Partant de l'expérience de Tabriquet, la commune a souhaité lancer un travail de diffusion de ce mécanisme de concertation dans les autres arrondissements. Les missions de l'UNADEL ont eu pour objectifs de proposer un dispositif à l'échelle de l'ensemble des arrondissements de la ville. L'action de HI visera à consolider l'expérience de Tabriquet et à permettre la sensibilisation des autres arrondissements pour leur inscription dans un dispositif de concertation plus global.

### **Vers une plus grande prise en compte des personnes handicapées dans les actions du projet ?**

Constat : faible participation des personnes handicapées aux actions soutenues et la faible participation des associations locales de et pour les personnes handicapées, dans le portage d'initiatives locales, dans les formations organisées ou aux espaces de concertation.

Un diagnostic participatif de la situation des personnes handicapées sur le territoire de Salé, réalisé de février à juin 2004, a permis de pointer les principales contraintes : insuffisante adaptation des structures, des équipements, de l'encadrement, des aides et financements, non prise en compte par les décideurs locaux, image négative des personnes handicapées dans la société en général, manque de formation et de personnel sensibilisé et qualifié pour la prise en compte des problèmes spécifiques des personnes handicapées...

Dans la suite de l'action de HI à Salé (projet co-financé par l'Union Européenne), une attention particulière sera accordée aux personnes handicapées pour permettre leur participation à la dynamique de développement local engagée sur Salé. Ce projet permettra de consolider les dispositifs de concertation et de renforcement des capacités des acteurs locaux tout en menant des actions spécifiques en faveur des personnes handicapées notamment la mise en place d'un Centre Local d'Information et d'Orientation (CLIO).

## **Le renforcement des capacités**

---

### **1. Démarche du projet**

Les actions de renforcement des capacités des associations et de la commune visent à améliorer :

- Leurs capacités de gestion de projets ;
- Leur fonctionnement interne ;
- Leurs capacités de concertation.

Les moyens mis en place sont :

- Le soutien des initiatives locales, dans les domaines de la lutte contre l'analphabétisme, l'insertion économique, l'amélioration du cadre de vie, le renforcement associatif et l'insertion des personnes handicapées ;
- Des formations ;
- L'appui des associations à la participation au dispositif de concertation ;
- L'appui à la structuration d'un service de l'arrondissement pour assumer son rôle de soutien aux associations.

Ces différents moyens d'action sont intimement liés entre eux.

#### **Soutien des initiatives locales**

Moyens :

- Le cofinancement d'actions dans le cadre d'un appel à projet annuel ;
- L'accompagnement individualisé au montage de projet et l'appui conseil ;
- L'aide à la recherche de partenaires opérationnels et financiers.

#### **L'appel à projets**

Chaque année est lancé un appel à projets pour appuyer la réalisation d'actions dans les domaines prioritaires du DLU issu du diagnostic participatif effectué fin 1999-début 2000. Cet appel à projet, en plus de la réalisation d'actions de proximité, vise à mobiliser les acteurs locaux autour de la dynamique, les motiver à participer à la concertation et les renforcer dans le domaine de la gestion de projet. Il est conçu comme un processus de formation action.

Il se déroule en 3 phases : 1) dépôt d'une lettre d'intention et d'une présentation de l'association sur la base desquels les associations sont présélectionnées ; 2) processus d'accompagnement formation pour la conception et l'élaboration de leur projet ; 3) celui-ci est étudié après finalisation pour décision finale sur l'octroi d'un financement.

La présélection et la décision d'octroi finale se font par des Comités d'Attribution des projets thématiques (CAP) comprenant des représentants de l'arrondissement, de HI, de la société civile locale, des institutions publiques locales et organismes ressources.

#### **Appui conseil et accompagnement d'actions innovantes.**

En dehors de l'appel à projets, l'équipe de HI appuie également des associations ou d'autres acteurs comme la commune qui portent des projets innovants, sans parti-



cipation financière : appui conseil pour la structuration, le montage de projet et de l'intermédiation avec des partenaires techniques ou financiers.  
L'équipe a ainsi soutenu la création de 2 coopératives (couture, alphabétisation).

#### **Mobilisation de cofinancements des projets des associations locales**

Un des objectifs du projet est de permettre la mobilisation de cofinancements locaux, ce qui a été une réussite (voir partie enseignements).

### **La formation des acteurs locaux**

#### **Formations à la gestion du cycle de projet**

La formation à la gestion du cycle de projet est intégrée à la procédure d'appel à projet. Une fois l'idée de projet présélectionnée, les acteurs signent avec HI une convention de partenariat d'accompagnement au montage de projet dans laquelle ils s'engagent à nommer un chargé de projet, à élaborer et respecter un calendrier de rencontres avec l'équipe de HI, à prendre en compte les remarques faites sur la base de leur idée de projet par les membres des comités d'attribution, et à suivre les formations théoriques et pratiques définies.

Suite à ces formations, HI assure un accompagnement individualisé et de proximité aux chargés de projet, les appuyant dans la mise en pratique des outils acquis dans le cadre des formations théoriques.

Des formations pratiques et collectives sont assurées par HI en fonction des besoins et manques ressentis lors des rencontres avec les chargés de projets (notamment suivi technique et financier des réalisations).

Le mode de décaissement en deux temps a pour but de renforcer les capacités des associations à justifier, par des rapports d'activité et financier, leurs réalisations.

#### **Renforcement des centres associatifs de formation professionnelle (CAFP) dans le domaine de l'insertion économique**

Après avoir équipé plusieurs CAFP en couture dans le cadre de projets, HI a assuré l'intermédiation de ces centres avec plusieurs partenaires locaux ou nationaux pour en améliorer le fonctionnement :

- Formation sur le thème « Organisation générale de l'Entreprise » ;
- Intégration de 14 jeunes femmes bénéficiaires des CAFP, dans un programme qui prévoit une alternance entre formation théorique et travail en entreprise. L'AMITH a permis de trouver une entreprise à Salé qui les a accueillies.

A partir des expériences des CAFP de Tabriquet <sup>(68)</sup>, réalisation d'un plan de Marketing associatif pour la coopérative Al Intilika par des étudiants de l'EST.

#### **Renforcement des associations dans le domaine de l'alphabétisation**

Plusieurs cycles de formation d'alphabétiseurs ont été réalisés par l'asso-



Formation alphabétisation les 19 et 20 février 2005

<sup>(68)</sup> Carrefour des Initiatives, Essalam, Yasmine, Coopérative Massirat Nour et Association Action Socio Culturelle.

ciation AMEA à destination des associations qui ont été équipées en matériels de classe et matériels didactiques dans le cadre de projets cofinancés par HI.

#### **Renforcement des agents de développement communaux**

Le Service des Affaires Sociales, Sportives et Culturelles de l'arrondissement de Tabriquet <sup>(69)</sup> a fait appel à HI pour l'aider mieux à définir ses missions, se structurer, et renforcer les capacités de ces agents. La commune a souhaité qu'un travail de ce type puisse être effectué à l'échelle de tous les arrondissements, pour assurer une bonne communication entre les arrondissements et la commune.

Une réflexion est en cours actuellement avec la commune et l'UNADEL sur les profils de ces agents et la mise en place d'un cycle de formation pour qu'ils soient en mesure d'assurer :

- Un appui de proximité aux associations et amicales pour le montage, la réalisation et le suivi de projet ;
- Une intermédiation avec des organismes ressources ou avec d'autres services communaux comme les services techniques qui jouent dès aujourd'hui un rôle important d'aide au montage technique des projets et de maîtrise d'œuvre des travaux ;
- Une co-animation des instances du dispositif de concertation à l'échelle des arrondissements et la communication des propositions au niveau de la commune.

#### **Des échanges d'expériences pour s'enrichir mutuellement**

3 échanges d'expériences (à Oulmès avec enda, à Nador avec l'ONG italienne COOPI) ont été organisés pour permettre aux acteurs de Salé d'échanger sur leurs pratiques, problèmes et valoriser leur action auprès d'autres acteurs impliqués dans des dynamiques similaires.

Les délégations comprennent des membres d'associations, des membres des services techniques de l'arrondissement et la ville ainsi que des élus de l'arrondissement.

#### **Mise en place d'une structure intermédiaire pour le renforcement et l'appui aux acteurs locaux**

HI appuie la création, en partenariat avec l'AMSED, d'une association intermédiaire, le CADeL, pour poursuivre et pérenniser l'appui aux acteurs associatifs locaux. L'appui des deux partenaires s'est jusqu'à présent concentré sur :

- L'équipement en matériel (pour fonctionnement et prêt aux associations : data show, rétroprojecteur, sonorisation, appareil photo ;
- L'appui à la structuration (réalisation d'ateliers de planification stratégique) ;
- La mise à disposition d'une personne de HI pour assurer dans un premier temps la gestion du centre et aider à la structuration.

Cette structure intermédiaire fait partie intégrante du futur projet que HI compte mener à partir de 2006 sur Salé, en partenariat avec la ville de Salé, AMSED et l'UNADEL.

<sup>(69)</sup> Ces services existent dans les 4 autres arrondissements et une division les chapeaute au niveau de la commune urbaine. Le service des affaires sociales, culturelles et sportives de l'arrondissement de Tabriquet a pour fonction la réalisation et gestion des équipements sociaux, culturels et sportifs de proximité, la relation et le soutien aux initiatives des associations, l'élaboration de partenariats avec des partenaires extérieurs....

## 2. Enseignements : les avancées

### L'appel à projet comme mode d'intervention

L'appel à projets, en plus de faciliter l'investissement vers des actions dont la maîtrise d'ouvrage est assurée directement par des acteurs proches des besoins des habitants, a des avantages importants dans une dynamique de développement local :

C'est un outil...

- ... **d'identification des acteurs, de mobilisation et de motivation** à participer à la dynamique de concertation, d'action collective...;
- ... **de communication** pour le projet à travers la diffusion élargie de l'appel à projets ;
- ... **de formation/action** contribuant au renforcement des acteurs associatifs locaux en matière de montage de projet ;
- ... **pour la constitution d'une banque de projet** pouvant être soumis à d'autres bailleurs de fonds.

C'est un moyen...

- ... à travers les comités de décision mis en place, de **créer des partenariats** opérationnels, et dans une moindre mesure, financiers entre acteurs locaux et organismes ressources ;
- ... **d'apprentissage, pour les associations locales, des procédures d'appel à projets** qui sont très répandues aujourd'hui au Maroc: anticiper et avoir des projets prêts à être soumis à des bailleurs, comprendre et répondre aux critères d'éligibilité, s'adapter aux procédures spécifiques et trames de projet...

La réalisation de petits projets ont permis aux associations locales, en s'obligeant à respecter ces thématiques d'intervention, de passer, pour beaucoup, d'**une action purement caritative ou de bienfaisance, à des actions rentrant dans le champ du développement local.**

### La méthode de formation théorique couplée à une mise en pratique à travers les petits projets

Les formations théoriques sont couplées avec des aspects pratiques, dans le cadre de l'appel à projets : chaque association présélectionnée choisit un chargé de projet pour participer, en parallèle de la phase de montage, à 3 formations pratiques de 2 jours chacune (redéfinition des objectifs avec la population, écriture du projet, planification avec la population).

#### Avantages :

- Les acteurs peuvent **s'appropriier ces outils** ;
- Cela permet de **suivre les projets du montage à la réalisation**, tout en laissant libre choix aux associations sur les objectifs, dans le respect des priorités du CCT ;
- L'**accompagnement** au montage est **individualisé** ;
- Toutes ces actions sont passées d'abord par un processus de décision, partagée, en concertation entre les acteurs locaux : associations locales, pouvoirs publics.

Chaque projet fait ensuite l'objet d'une convention tripartite entre l'association qui porte le projet, HI qui le finance, et la Commune qui met à disposition le matériel et le personnel pour sa réalisation : c'est un apprentissage de la concertation et de la contractualisation.

#### **La mise en contact des associations : échange d'expérience et mutualisation des moyens**

Aujourd'hui, chaque association prend en considération la réaction et l'expérience des autres avant de réaliser des actions (comment les projets ont-ils été montés, quels perfectionnements y apporter...), alors qu'auparavant chacune travaillait séparément. Le projet a permis en quelque sorte de créer une dynamique d'auto-contrôle entre les associations.

Le projet a également permis, à travers les espaces de concertation mis en place, que plusieurs associations d'alphabétisation se regroupent pour obtenir de la part de la Délégation de l'Education Nationale (DEN) la mise à disposition de classes pour les cours du soir. De même, ces associations, qui ne pouvaient le faire individuellement car elles avaient trop peu de bénéficiaires, ont fait une demande commune auprès de la DEN de Salé pour obtenir des financements pour le paiement des alphabétiseurs. Une association chef de file a été élue et gère l'ensemble du financement dans le cadre d'une charte participative élaborée collectivement.

### **3. Enseignements : les limites**

#### **Difficultés dans le fonctionnement interne des associations**

Si les associations ont su, à travers le projet, développer une capacité à monter des projets et sont passées d'un travail de bienfaisance à la mise en œuvre d'actions dans le domaine du développement social ou local, leur action est limitée par leur fonctionnement interne. **La conduite des petits projets n'a pas permis un travail de réorganisation interne des associations.**

Un travail de management associatif est à faire, pour que les associations aient un bon fonctionnement interne : définition de projet associatif, aspects démocratiques, techniques de communication...

Il semble que ce qu'il manque le plus, c'est la **capacité de planification des associations** : un travail de définition de leurs missions en réponse à des besoins mais en tenant compte de leur environnement interne et externe. Cette planification stratégique permettrait aux associations de mieux cadrer leur action, de mieux définir l'organisation des ressources humaines, bénévoles ou permanentes, de mieux communiquer à l'interne et à l'externe... de gagner en confiance par rapport aux institutions locales et bailleurs locaux.

La question des **moyens de fonctionnement et des capacités de financement de permanents, administratifs ou opérationnels**, est un problème récurrent dans les associations. La complexité et la lourdeur de la participation à une dynamique de développement local qui demande de savoir élaborer et réaliser des acteurs, négocier avec des partenaires, garantir une comptabilité de ses actions, participer à des espaces de concertation et faire valoir ses enjeux demande un personnel qualifié, des agents de développement local, que la plupart des associations locales n'ont pas.

L'idée d'une association intermédiaire au service des associations, à l'image du travail effectué par HI depuis plusieurs années sur Salé, trouve toute sa pertinence dans ce besoin en personnel qualifié, qui ne pourra jamais être accessible à toutes les associations.

#### **La politisation du milieu associatif marocain**

Le milieu associatif marocain est très politisé surtout au niveau local. Il est alors difficile d'amener les associations et amicales à dépasser les conflits idéologiques et les valeurs qu'elles défendent pour travailler ensemble. Cette situation est accrue à Salé par les enjeux politiques autour des quartiers clandestins.

Presque toutes les amicales et associations ont une couleur politique, ce qui a posé des problèmes d'écoute au niveau de la CCT. Certaines réunions ont été difficiles, mais la rédaction de documents communs (règlement intérieur) a permis d'organiser les relations entre les membres et d'atténuer les problèmes de communication.

Par ailleurs pendant les élections communales de 2003 il a été très difficile pour HI de continuer à travailler avec certaines associations locales qui étaient occupées à faire campagne !

### **Le partenariat Nord-Sud**

---

#### **1. Démarche du projet**

<b>Partenaires du Nord</b>	<b>Contenu du partenariat</b>
<p>UNADEL</p> <p>Réseau français de plus de 600 adhérents, collectivités locales et associations, individus, structures d'appui.</p> <p>Objectif commun avec HI : la recherche, l'information et la promotion du développement local participatif.</p>	<p>Expertise sur le dispositif de concertation mis en place à travers le CCT : perspectives d'élargissement à l'ensemble de la commune et ses 5 arrondissements.</p> <p>Axes de collaboration envisagés entre l'UNADEL, la ville de Salé et HI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à la mise en place du dispositif de concertation ;</li> <li>- Formation des agents des services des affaires sociales, sportives et culturelles au pilotage du dispositif ;</li> <li>- Organisation d'un séminaire pour valoriser l'expérience de Salé et permettre l'échange avec d'autres expériences ;</li> <li>- Aide à la recherche d'une collectivité locale française pour le développement d'une coopération décentralisée avec Salé.</li> </ul>

## 2. Enseignements : les avancées

### **L'intérêt de l'échange d'expérience avec des acteurs internationaux du développement local**

La mobilisation de l'UNADEL, acteur reconnu dans le domaine du développement local participatif, a permis :

- De **crédibiliser** l'action du projet dans ce domaine ;
- De **faire passer des idées, d'expliquer des concepts aux partenaires locaux**, que HI, trop impliquée dans le schéma d'acteurs, avait de la peine à vulgariser et faire accepter. Par exemple, l'idée que la concertation est un processus d'enrichissement et d'adaptation de la décision publique et non la décision en elle-même, qui revient au responsable local de par la loi, a été vulgarisée grâce à la participation de l'UNADEL.

**L'échange d'expériences qu'elle soit Nord Sud, ou Sud Sud** est particulièrement importante. Il permet aux acteurs locaux de voir que les questions qui se posent, les problèmes qu'ils rencontrent ont des résonances dans d'autres contextes. C'est également un moyen de valorisation. A cet égard, le séminaire sur le développement local participatif de janvier 2005 a permis l'échange et l'enrichissement mutuel à travers la confrontation d'expériences internationales (France et Salvador) et nationales (Agenda 21, Figuig, Oulmès, etc).

## 2. Enseignements : les limites

### **L'importance de prendre le temps d'explicitier les concepts dès le début d'un projet**

L'expérience du séminaire sur le développement local participatif de janvier 2005 a montré tout l'intérêt de la communication et de la vulgarisation des concepts utilisés, vulgarisation sur laquelle, HI a sans doute pêché, entraînant dans son sillage, des partenaires locaux, qui n'entendaient pas toujours la même chose que l'ONG, dans les concepts qu'elle employait. Le séminaire (il aurait sans doute fallu le faire beaucoup plus tôt) a permis de clarifier les concepts et de parler d'une même voix.

## **ANNEXES SUR LE PROJET DLU - HANDICAP INTERNATIONAL**

### **Sur la concertation locale**

- C2 Actes du Séminaire sur le Développement Local Participatif organisé à Salé en janvier 2005
- C3 Charte de concertation de Salé-Tabriquet
- C4 Liste des membres du Comité d'Attribution des Projets
- C5 Articles de presse sur le projet

### **Sur le renforcement des capacités des acteurs locaux**

- R3 Modèle de dossier de présentation de l'association dans l'appel à projet
- R4 Modèle de lettre d'engagement d'une association à suivre le processus d'accompagnement
- R5 Trames de rapports intermédiaires et finaux pour les micro-projets
- R6 Grille d'analyse des projets

### **Sur le partenariat Nord-Sud**

- P2 Exemple de convention de financement entre HI et une association locale dans l'appel à projet

# PACT « TAROUDANNT 2010 »

## RENFORCEMENT DES DYNAMIQUES PARTENARIALES ENTRE ACTEURS LOCAUX POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA PROVINCE DE TAROUDANNT

### MIGRATIONS ET DÉVELOPPEMENT - GRET

#### Introduction : intérêt de l'expérience

L'association Migrations et Développement, a été créée par et pour les immigrés pour œuvrer à leur intégration dans le développement local, notamment dans leur localité d'origine. Les premières activités étaient menées dans la province de Taroudannt, sous forme de chantiers impliquant des Français de divers horizons qui concernaient l'hydraulique et l'électrification décentralisée. Dans chaque village, la mise en place d'une association villageoise (AV) et l'introduction de principes de gestion ont rendu possible le lancement de nouveaux projets de développement à caractère social (santé, éducation...), ou d'infrastructure.

Ainsi, le **renforcement des capacités des associations villageoises** apparaît en accompagnement d'actions concrètes : Activités Génératrices de Revenus autour de produits issus de l'exploitation de l'olivier, de l'arganier et de la fleur de safran, du tourisme rural...

Au niveau de la **concertation locale**, le processus ECIL - Evaluation Capitalisation des Initiatives Locales de développement de la province de Taroudannt - réalisé en 2000, avait pour but de préparer de « nouvelles formes de partenariat » entre services de l'État, associations villageoises et de migrants, communes rurales et ONG, en vue d'un développement durable des zones rurales de la Province. Il a débouché sur un Plan d'Action Concerté, approuvé lors du Forum d'Agadir qui a clôturé le processus, fin 2000, par les 159 institutions et organisations présentes et par le Wali de la région Souss-Massa-Draâ.

Le projet PACT « Taroudannt 2010 » est la mise en œuvre de ce Plan d'Action Concerté.

Par ailleurs, M&D pratique une forme de **partenariat** qui implique, outre des coopératives françaises pour des échanges d'expérience avec leurs homologues marocaines, à la fois les villageois et les migrants marocains installés en France.



## **Le projet en bref**

---

### **Zone d'intervention et contexte**

Zones rurales de la province de Taroudannt : 25 villages, en situation de grande précarité économique, due à la sécheresse endémique et à la dégradation constante du milieu naturel de ces régions.

### **Partenaires impliqués**

**Mise en œuvre** : le GRET et Migrations & Développement.

**Formations, expertise ponctuelle** : Coopérative Oléicole des Mées, Chambre d'Agriculture des Alpes de Haute Provence, Ferme-Auberge du Bas Chalus à Forcalquier.

**Acteurs de terrain** : Associations Villageoises (AV), communes rurales, associations de migrants, coopératives et groupements de producteurs.

**Administration** : Son implication se concrétise par un appui varié :

- Moral fort et des facilitations administratives accordées aux divers activités du projet de la part du Conseil Régional Souss-Massa-Draa et de la Province de Taroudant et du Bureau de Développement du Tourisme rural au sein du Ministère de tourisme ;
- Appui technique et financier de l'Agence de Développement Social qui a donné un sérieux appui au projet ;
- Appui technique et administratif de l'Office Régional de la Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate et de la Délégation d'Agadir de l'Office de Développement des Coopératives.

### **Bailleurs**

MAE français, dans le cadre du PCM

Agence de Développement Social (ADS) dans le cadre du programme de développement intégré, Agence Française de Développement (AFD) dans le cadre du projet tourisme rural et l'Union Européenne (UE) dans le cadre du projet Renforcement de la société civile au Maroc, en zone rurale

### **Bénéficiaires**

Renforcement des capacités des responsables des groupements de producteurs, des cadres des AV et des élus des communes rurales.

Le projet bénéficie directement à 25 villages, soit 10 000 personnes environ.

### **Objectifs et activités**

#### **Objectif général** :

Améliorer les conditions de vie des populations rurales des zones de montagnes de la province.



### **Objectifs spécifiques :**

1. Lutter contre la sécheresse et protéger les ressources naturelles ;
2. Générer des revenus additionnels, en particulier pour les femmes pauvres et pour les jeunes sans emploi ;
3. Renforcer les organisations de base, comme les organisations provinciales ;
4. Organiser et gérer la concertation entre les partenaires du développement local ;
5. Renforcer les liens économiques et culturels de la province avec l'extérieur.

Les **activités** du PACT dans le cadre du PCM portent sur deux volets :

- Le développement d'activités génératrices de revenus et d'emplois dans les douars;
- Le renforcement des ressources humaines (AV, groupements et coopératives).

### **Résultats atteints**

#### **Concertation locale**

- Implication de 24 villages (charte, conventions, suivi-conseil permanent des AV) ;
- Création d'une coopérative pilote de services safran et huile d'olive (11 producteurs) ;
- Implication de 6 groupements de femmes pour la production d'huile d'argane ;
- Concertation avec les associations, les coopératives et les communes rurales, notamment sur la mise en place de la Maison de développement (atelier spécifique lors de l'Université d'été organisé en Juillet 2003, mise en place d'un Conseil d'Orientation et de Consultation, qui pourrait se formaliser en structure juridique)

#### **Renforcement des capacités**

- Formation technique des oléiculteurs (taille des arbres, maintenance de l'huile-rie) ;
- Participation des groupements et des coopératives à des manifestations en France (Semaine de Solidarité Internationale à Paris et à Marseille, Salon du goût à Montpellier organisé par Slow Food) et au Maroc (Forum de Bouznika et Festival Tamazirt à Agadir) ;
- Formation en gestion des dirigeantes des groupements/coopératives et sensibilisation des adhérentes au coopérativisme (352 femmes formées) ;
- Appui-conseil permanent auprès des groupements ;
- Formation d'accompagnement de l'équipe technique de M&D à l'occasion des visites des experts venus de Haute Provence.

#### **Partenariat Nord Sud**

- Accord avec 2 nouvelles agences de voyages, obtention d'un agrément agence de voyage pour M&D, réalisation de 36 voyages-tests (445 touristes) ;
- Commercialisation en France du safran filament ;
- Co-investissements locaux, associant les migrants en France et les AV (6 auberges en construction, installation de 30 sanitaires dans 15 villages).

## **Pérennisation de l'activité**

### **Pérennité du renforcement des capacités :**

Les coopératives et le tourisme rural sont des activités économiques dont la pérennité est conditionnée par la capacité de trouver des débouchés aux produits et services proposés (clients pour le commerce équitable, touristes pour les circuits de tourisme rural...).

Un travail de sensibilisation et de promotion a commencé auprès des commerçants marocains, notamment issus du sud marocain, pour réfléchir à la mise en place d'un réseau de commercialisation au profit des produits de terroir de leur région. Quant au tourisme les contacts se multiplient avec les différents acteurs dans le domaine du tourisme social et un travail de production des outils de promotion a commencé avec l'appui de l'Université Méditerranéenne (guide d'activités touristiques topographiées... etc).

## **La concertation locale**

---

### **1. La démarche du projet**

D'une manière générale, la Région Souss-Massa-Draa, la Province de Taroudant sont invitées à manifester leur engagement pour la réussite du projet :

- Favoriser la mise en place du PACT, en prenant en considération la charte pour le développement durable de Taroudant, résumant les recommandations de l'étude ECIL ;
- Accorder un intérêt particulier au renforcement des initiatives d'économie locale, axées sur la valorisation des produits du terroir et la promotion de l'artisanat et du tourisme rural ;
- Renforcer les compétences institutionnelles des associations, des communes rurales et des coopératives, en tant qu'acteurs incontournables dans le développement local ;
- Créer et renforcer la confiance et la coopération entre les structures étatiques et les organisations de bases.

M&D continue à renforcer la concertation avec les partenaires locaux et toutes les actions initiées s'inscrivent dans la stratégie pour le développement local durable. La conscience de l'importance de la valorisation des produits de terroir, articulée avec le tourisme n'est plus à démontrer et les coopératives, ainsi que les associations, sont impliquées dans le processus, malgré les insuffisances encore enregistrées de la part des communes rurales au niveau de l'aménagement du territoire (absence de plan de développement communal) et de la création de conditions favorables au tourisme rural.

### **Concertation sur le volet AGR**

#### **Au niveau villageois**

M&D fait un travail d'animation pour regrouper les coopératives pour leur démontrer l'intérêt de travailler ensemble et de se regrouper en un groupement de coopératives afin de mener à bien leur projet.

Des négociations sont engagées avec l'UCFA (Union des Coopératives de Femmes productrices d'Argane) pour harmoniser son intervention et coopérer pour le renforcement des compétences des coopératives. Un accord de principe est obtenu pour accepter un accompagnement à une organisation plus décentralisée

#### **Avec les pouvoirs publics**

M&D est l'interface entre les coopératives et les collectivités locales.

M&D a organisé le 23 décembre 2003 un atelier avec des coopératives féminines d'argane, des représentants des AV de plusieurs villages, le président de la commune rurale d'Assaki, le caïd d'Aoulouz, et l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole (ORMVA).



Cette rencontre a permis de voir le degré de mobilisation et d'implication des coopératives dans le travail commun. Un diagnostic a été mené avec l'appui de l'ODCo dans les villages auprès de 9 coopératives, à l'issue duquel un plan de formation a été mis en place. Ces formations seront faites dans les villages et en langue berbère avec des études de cas et d'exercices pratiques.

La relation avec une autre commune rurale (Tamaloukt) a abouti à la création d'une coopérative de femmes et qui serait bénéficiaire de l'appui et de la formation prévue.

La mise en place du projet de la maison de développement a vu une forte implication du Gouverneur de la province de Taroudant, qui a mis à disposition un terrain domanial pour la construction et a même présidé la pose de pierre du projet.

L'ORMVA apporte son soutien administratif et technique :

- Validation de la constitution de la coopérative multiservice ;
- Construction d'un réservoir au profit des producteurs de safran dans le projet d'irrigation d'Imgoun ;
- Fourniture d'arbustes aux villages d'Imgoun et d'Aourest.

#### **Concertation sur le tourisme rural**

##### **Au niveau villageois**

L'objectif est la création d'une coopérative de services afin que les AV puissent organiser elles-mêmes leurs circuits. Mais cela demande beaucoup d'investissement en temps pour que les associations s'entendent entre elles. Pour l'instant, un groupe de jeunes se sont impliqués et ont créé l'association Atlas Rando et sont prêts à la transformer en coopérative.



**Approbation de la Charte du tourisme rural solidaire et des conventions MD/village**  
La Charte, qui codifie notamment les règles de conduite, et le circuit de l'argent des touristes a été soumise aux AV des 24 douars sélectionnés pour le projet. Elle a été approuvée par la presque totalité des AV et la convention correspondante (AV - MD) a été approuvée et signée.

**Renforcement du "Réseau des Associations villageoises pour un Tourisme Solidaire du Sud Maroc" - RATSO** grâce à une multiplicité de réunions dans les villages et au maintien d'un contact permanent assuré par les techniciens et animateurs de M&D.

#### **Avec les pouvoirs publics**

##### - Autorités centrales :

Un représentant du Ministère du Tourisme a été invité par M&D pour valider un des circuits touristiques. Le Ministère a apprécié car pour lui, c'était la première fois qu'un projet était présenté de cette façon.

##### - Autorités locales :

Les présidents des communes rurales concernées, de même qu'un certain nombre de conseillers municipaux ont pu être sensibilisés grâce aux multiples visites et réunions d'informations réalisées dans les 21 villages qui seront dotés avant fin 2006 d'une auberge rurale.

Une note est préparée par M&D pour être envoyé aux autorités provinciales concernant l'urgence de la mise en place d'un ensemble de mesures pour la promotion du tourisme rural, dont essentiellement l'aspect de signalisation et de formation de guide de pays. Cette dernière constitue un vrai défi, vu que le Ministère ne reconnaît que la formation et le diplôme de l'école de formation aux métiers de la montagne de Tabant. M&D attend depuis 3 ans les réformes de cette école et la décentralisation de la formation pour qu'elle réponde aux spécificités culturelles des régions.

## **2. Enseignements : les avancées**

### **Un projet concret est un bon moyen de démarrer une concertation locale**

Après un travail de diagnostic et de sensibilisation dans les villages, la concertation a porté sur :

- Le choix de deux projets pilotes pour l'irrigation de deux périmètres pour la plantation de plus de 160 hectares du safran et d'arbres fruitiers (amandiers, oliviers...);
- La mise en place de deux ateliers pilotes pour le conditionnement du safran et de l'huile d'olive ;
- La constitution de structures coopératives pour pérenniser et institutionnaliser le travail des producteurs ;
- La mise en place d'un atelier de conditionnement de l'huile d'argane au profit des coopératives de la région d'Aoulouz.

La concertation se fait à des degrés différents. D'abord une concertation entre les membres de l'association villageoise et les habitants dans des assemblées communautaires. En deuxième lieu, les responsables de l'association, avec l'appui de M&D, entre en contact avec les services de l'administration concernée (Commune rurale, Office Régional de Mise en Valeur Agricole, Centre des Travaux Agricoles, Délégation de l'Office de Développement des Coopératives...etc).

Pour les actions impliquant divers partenaires, notamment la mise en place de l'atelier de conditionnement d'argane, la concertation était collective et a regroupé les coopératives de femmes, les autorités locales, la commune rurale et les services décentralisées de l'agriculture, à la fois pour mener une réflexion collective et aussi pour le choix du site de l'atelier.

Une autre méthode pour amener les villageois à se concerter est de leur dire que M&D souhaite avoir un interlocuteur. Cela oblige ces derniers à se choisir un représentant, donc à se concerter !

#### **La nécessité de sensibiliser des producteurs à se regrouper**

Dans le cadre de la sélection de producteurs pilotes et de leur organisation en coopérative de service, des réunions régulières ont eu lieu toute l'année avec le groupe des 10 producteurs de safran, à Taliouine. Animées par le chargé de mission MD, ces réunions ont permis aux producteurs de prendre conscience de l'intérêt de s'organiser et de se structurer en une forme juridique permettant la commercialisation de leur produit dans les meilleures conditions possibles.

Les producteurs ont décidé de créer une seule coopérative multiservice regroupant les deux filières, safran et huile d'olive, ce qui permettra de réaliser des économies d'échelle. La coopérative a été légalement constituée en 2004.

## **2. Enseignements : les limites**

### **Des obstacles culturels qui freinent l'implication de tous**

#### **- rapports hommes/femmes :**

Dans tous les villages, le travail avec les femmes ne se fait qu'avec la bénédiction de l'AV (exclusivement masculine). Le travail ne se fait pas au détriment de l'équilibre social au sein du village. Travailler pour que les femmes aient leur autonomie, nécessite non seulement un travail de sensibilisation qui convaincra les hommes du rôle important des femmes, mais aussi convaincre ces dernières de leur rôle dans l'économie locale et leurs potentialités pour rationaliser et renforcer leur implication dans le développement.

Dans les villages de Tidnas et d'Agni Nfad par exemple, la coopérative féminine est soutenue par l'AV, composé d'hommes. L'AV assure notamment la commercialisation des produits. M&D souhaite à terme que la gestion de la coopérative soit indépendante de la gestion de l'AV.

D'une manière générale, M&D encourage les AV à faire des projets avec les femmes, ou bien encourage les femmes à monter des coopératives et leurs propres associations.

#### - rapports jeunes/vieux :

La moitié environ des AV sont composées de vieux notables du village. Il est très important de prendre en compte l'âge dans la répartition des tâches relatives à un projet.

Problème de l'implication dans les AV des jeunes qui ont fait des études dans les villes et qui reviennent au village car ils sont au chômage. Ils sont souvent très « remontés » contre les vieux notables du village et rares sont ceux qui parviennent à s'insérer sans conflit dans l'AV pour faire évoluer les choses de l'intérieur et monter des projets pour les jeunes tout en impliquant les vieux.

#### Un manque d'investissement des autorités et élus locaux

Lors du processus d'ECIL, étude participative qui s'est clôturée en 2000 par le Forum d'Agadir avec la présence politique du Wali, le projet avait un peu « forcé » les autorités et élus locaux.

Après l'élaboration du Plan d'Action Concerté Taroudant 2010, ces dernières ne se sont pas fortement impliquées, alors qu'elles avaient pourtant affiché cette volonté d'accompagner le processus.

#### Exemples :

1. Le comité de développement qui devait se mettre en place au niveau de la région n'a pas été fait. M&D a relancé la Wilaya à 3 reprises (par des lettres, des réunions...).

2. En 2003, M&D et le partenaire français GRET avaient proposé de créer un fonds de développement régional ; cela est resté sans suivi de la part des autorités locales.

3. M&D avait voulu que la construction de la Maison des Associations soit faite à Taroudant, le local a été refusé car les autorités étaient méfiantes.

4. En contrepartie de la réussite enregistrée dans l'implication des communes rurales dans le PERG <sup>(70)</sup> pour généraliser l'électrification des villages, une faiblesse est à souligner au niveau d'une implication au niveau de l'aménagement de territoire. Ceci est dû au faible budget des communes qui reste grevé par les crédits pour le PERG et le PAGER <sup>(71)</sup>.

5. Carence dans l'implication de création de conditions favorables au tourisme rural : les communes rurales étaient impliqués dans les ateliers de sensibilisation sur la thématique du tourisme rural et ils se sont engagés à réaliser et généraliser la signalisation, qui est incontournable pour ce projet. Malheureusement, et malgré le faible investissement que demande cette opération, ces actions n'ont pas encore vu le jour.

La concertation avec les **autorités locales** a tendance à se faire à sens unique de la part de M&D. Elles sont faiblement réactives aux initiatives de concertation et se **limitent**

#### à la dimension administrative.

L'Etat a apparemment encore des difficultés à accepter que la société civile soit motrice du développement, mais préfère l'utiliser comme outil « prestataire de service » pour le développement. Dès lors que la société civile a sa propre programmation et tient à son autonomie, elle est mise à l'écart par l'Etat. Actuellement, on peut dire que les autorités locales sont en « coopération passive » : au moins, elles ne bloquent pas totalement les projets !

A noter que M&D est une ONG à la fois marocaine et française, ce qui facilite un peu les démarches...

Quant aux **élus locaux**, une évolution est sentie dans leur ouverture et leur intérêt pour les actions de développement local, malgré les contraintes budgétaires et politiques qui s'imposent parfois.

#### Des villages encore divisés et en concurrence sur le tourisme

Il est normal dans la phase actuelle que les villages aient cette position, vu qu'on est dans la dimension économique et que chacun voudrait avoir le maximum de profits. La sensibilisation et l'évolution du projet aideront les villageois à prendre conscience que le tourisme est un projet collectif et qu'il est basé sur un circuit et une panoplie de potentialités complémentaires entre les villages. La faiblesse ou le manque de sérieux dans un maillon dans la chaîne des services auraient un impact sur le groupe.

## Le renforcement des capacités

---

### 1. La démarche du projet

Le programme de formation est constitué de plusieurs volets complémentaires :

- Formation de base à l'organisation collective et, en particulier au coopérativisme, qui a touché quasi exclusivement des femmes rurales ;
- Formation technique pour les producteurs de safran et d'huile d'olive membres de la coopérative de services, les productrices d'huile d'argane et, de façon plus marginale, les participants au projet tourisme rural ;
- Initiation à l'approche coopérative pour des groupements de femmes tisserandes ;
- Appui spécifique par une formation technique avec l'appui de bénévoles français aux producteurs de lait de Zaouit Bouhita à Alhaouz, notamment à la coopérative de femmes pour l'élevage caprin ;
- Formation de 14 agents de développement, représentant la région de Taroudant, mais aussi de Ouarzazate et de Tiznit, sur les techniques d'enquêtes et d'animation, ainsi que le montage de projet ;
- Appui et renforcement du rôle des femmes leaders en les impliquant dans les formations organisées, dans les enquêtes de terrain, dans les deux caravanes civiques sur le Code de la Famille et la participation au Forum Social Maroc ;
- Formation des responsables associatifs à Taroudant et à Ouarzazate ;
- Formation des élus locaux à Taroudant et à Ouarzazate ;
- Formation mixte aux responsables associatifs et élus à Alhaouz ;
- Renforcement des capacités de l'équipe technique M&D grâce aux missions d'ex-

perts français et marocains qui ont réalisé des interventions sur le terrain.

#### **Appui au mouvement coopératif**

Les ateliers organisés ont eu comme objectifs :

- De sensibiliser les femmes rurales sur le thème de l'organisation collective ;
- Leur donner les premières bases concernant le coopérativisme ;
- Appuyer certains groupements susceptibles de se transformer en coopératives, comme par exemple le groupement de femmes tisserandes d'Ighri ;
- Former les dirigeantes des coopératives actuellement en fonctionnement dans le domaine de la gestion ;
- Appui à 7 jeunes, membres de l'association Atlas Rando pour la constitution d'une coopérative de services touristiques

La formation des dirigeantes a été axée sur trois thèmes principaux :

- 1) la gestion administrative, financière et juridique des coopératives,
- 2) la communication intra et inter coopérative,
- 3) la commercialisation des produits des coopératives.

Les ateliers de formation réalisés sur le **fonctionnement interne d'une coopérative** ont été les suivants :

- Formation à la gestion (argane) :
  - 1<sup>ère</sup> session : à Agadir, gestion administrative et financière des coopératives, commerce électronique, 4 jours ;
  - 2<sup>ème</sup> session : à Taroudannt, sur la communication intra et inter coopérative, 4 jours.
- « Modalités de création d'ateliers pilotes féminins pour le conditionnement des amandes et la production d'huile », 1 jour ;
- « Organisation des groupements et coopératives de femmes », 1 jour ;
- « Modalités de création d'une coopérative de production d'huile d'argane » 1 jour à Tastift, 1 jour à Tamsoulte ;
- « Formation de base au coopérativisme pour les membres des coopératives féminines », 4 jours ;
- « Notions de base sur l'organisation des coopératives et des associations villageoises », 3 jours ;
- « Modalités de constitution d'une coopérative de tisserandes à Ighri », 1 jour ;
- « Appui à la mise en place de la coopérative laitière de Zaouit Bouhita », 1 jour.

Concernant les capacités techniques de production, les formations réalisées ont été les suivantes :

- Formation de 2 jeunes des villages d'Aouerst et de Imgoun au fonctionnement et à l'entretien d'une machine (huilerie) ;
- Formation à la taille des oliviers pour 30 agriculteurs des villages d'Imgoun et d'Aouerst et de la zone d'Aoulouz (formation théorique sur la biologie, dégustation-sensibilisation de l'huile, formation pratique).

Enfin, les coopératives ont été **équipées** en diverses machines de traitement de la matière première



### **La formation continue de l'équipe M&D au Maroc**

Les experts principalement français font une activité d'appui sur le terrain et sont accompagnés sur le terrain par les techniciens chargés de mission à M&D. Ceux-ci profitent au maximum de leur intervention et peuvent poursuivre l'action d'assistance technique et/ou de formation après leur départ.

Les experts en provenance de la région de Haute Provence ont été les plus nombreux. Certains intervenaient pour la 3<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> fois.

## **2. Enseignements : les avancées**

### **Les voyages d'études pour la sensibilisation de responsables marocains**

Des responsables marocains du secteur oléicole de Taroudannt avaient été invités à participer à une visite en Haute Provence au démarrage du projet. Ce voyage d'étude avait permis de bien leur faire comprendre la façon dont la filière oléicole est organisée en France, de leur faire connaître les processus et les techniques de transformation et de leur montrer le marché potentiel pour l'huile marocaine, à condition qu'elle soit de qualité. L'impact de ce voyage, organisé en France avec l'appui de la Chambre d'agriculture des Alpes de Haute Provence et de la Coopérative oléicole des Mées, s'est révélé très important.

### **Faire travailler ensemble plusieurs coopératives**

L'accent a été mis sur les femmes dirigeantes d'organisations informelles susceptibles de se transformer en coopératives, aussi bien que d'organisations coopératives créées depuis plusieurs années et en fonctionnement. Cela a permis de créer des synergies entre les dirigeantes. Les plus anciennes ont pu faire profiter les nouvelles de leur expérience et toutes ont appris à mieux se connaître, ce qui constitue un atout important pour l'avenir.

### **Former non seulement les dirigeants mais aussi les membres des coopératives**

Cela permet de contribuer à conforter le mouvement coopératif dans son ensemble et d'optimiser l'atteinte des objectifs qui vont au-delà de l'économique vers les services sociaux (alphabétisation, préscolaire...).

### **Impact de l'accompagnement des coopératives féminines sur le leadership féminin**

Les actions d'accompagnement des coopératives féminines ont d'ores et déjà des acquis :

- Les femmes ont pu se déplacer seules pour assister aux formations ;
- On voit émerger de jeunes présidentes de coopératives et d'associations féminines (exemple : la présidente d'une coopérative de tapis qui est une femme assez âgée, a pris conscience qu'elle ne peut pas suivre les formations et qu'elle doit passer le flambeau à une jeune).

## 2. Enseignements : les limites

### La formation agricole et la sensibilisation reste à renforcer

Le besoin de formation demeure considérable. Le projet doit continuer à former des jeunes pour les techniques culturales, dont la taille des arbres. Mais il doit également, avec l'appui de l'ODCo, poursuivre la sensibilisation des producteurs sur le thème des coopératives. La constitution de la coopérative pilote devrait considérablement faciliter cette sensibilisation.

### La commercialisation, liée à la qualité demeure un point faible

Si l'on veut toucher de manière efficace et durable les marchés occidentaux, l'accès à la qualité doit constituer une priorité absolue, qu'il s'agisse des produits agro-artisanaux ou des services touristiques. Les difficultés rencontrées dans la commercialisation en direct du safran auprès de la Sté Oliviers & Co ont bien montré l'importance d'avoir des produits de qualité constante. Cela implique, pour les ateliers pilotes, de disposer d'un personnel permanent et qualifié qui devra donc être formé.

### La formation à l'accueil des touristes reste à faire

Le projet Tourisme rural a subi une brutale accélération depuis l'approbation du cofinancement de l'UE/AFD et de l'appui de l'ADS. Or très peu d'actions formelles de formation touristique ont pu être menées pour l'instant, la priorité allant à la construction des infrastructures d'accueil et d'hébergement (auberges, chambres d'hôte, sanitaires collectifs villageois).

Le Ministère du Tourisme tarde à lancer son plan de réforme concernant la formation des guides et ne veut pas reconnaître d'autres formations. Les négociations sont en cours pour mettre en place une formation légère portant surtout sur les aspects géographiques, historiques, culturelles et techniques de guidage dans la montagne nécessaires à un guide de pays.

## Le partenariat Nord-Sud

### 1. Démarche du projet

#### Le partenariat GRET et Migrations & Développement

Les partenaires sont liés par une convention de partenariat qui détermine les responsabilités de chacun :

Responsabilités du GRET	Responsabilités de M&D
Responsabilité juridique du co-financement MAE Appui d'un socio-économiste senior, spécialiste de développement local.	Gestion opérationnelle du projet Mobilisation des migrants en France. Mobilisation de financements complémentaires.
Pas de présence physique permanente au Maroc. Missions ponctuelles 2 à 3 fois /an.	Présence physique permanente au Maroc.

## Les autres partenaires du Nord

Autres partenaires du Nord	Contenu du partenariat
<b>Organisations professionnelles françaises :</b> Coopérative Oléicole des Mées, Chambre d'Agriculture des Alpes de Haute Provence, Ferme-Auberge du Bas Chalus à Forcalquier.	<b>Expertise ponctuelle</b> , dans le cadre des formations agricoles
<b>Entreprises françaises :</b> Oliviers & Co et Z-Ethic.	<b>Commercialisation du safran</b>
<b>Agences de voyage :</b> Viaggi Solidali (Italie). Croq'Nature, agence associative des Pyrénées (France).	<b>Commercial :</b> Signature de conventions de partenariat, par lesquelles les agences de voyages s'engagent à envoyer leurs clients dans les villages du réseau tourisme rural.

### L'implication des migrants

La migration est une tradition historique dans la province de Taroudannt. Les hommes, jeunes en général, quittent les douars de montagne dans lesquels la vie est difficile et partent travailler à Agadir ou dans les grandes villes marocaines : Casablanca, Rabat ou Marrakech. Ils sont aussi très nombreux à partir pour l'Europe, pour la France en particulier.

Depuis sa création, M&D structure et favorise les relais entre la population immigrée en France et les villages d'origine au Maroc. L'association assure l'animation et l'accompagnement de plus de 20 associations d'immigrés en France directement impliquées dans des actions sur place. Environ 900 immigrés participent aux projets que l'association met en œuvre au Maroc.

Les immigrés sont impliqués en tant que :

- Investisseurs dans le projet du tourisme rural, appuyé par le financement de l'AFD/ADS ;
- Acteurs d'appui à la commercialisation des produits de terroir, notamment le safran et l'huile d'argane.

## 2. Enseignements : les avancées

### Les échanges Nord Sud : transferts mutuels de savoir faire et perspectives de coopération décentralisée

Le partenariat avec les organismes du Nord aide à échanger et à renforcer le transfert des savoir-faire des deux parties.

Les compétences des techniciens de M&D se renforcent et gagnent de plus en plus en autonomie, en même temps cela crée une relation de coopération qui permettrait l'optimisation des objectifs visant à la fois une assise de commercialisation en France et créer les conditions favorables pour la mise en place d'une coopération décentralisée entre les deux régions.

Les perspectives avec la Chambre d'Agriculture des Alpes de Haute Provence et la Coopérative Oléicole des Mées sont très prometteurs et jalonnent le terrain pour un rapprochement vers la coopération décentralisée entre la Province de Taroudant et la région de Haute En Provence.

#### **Vers l'émergence d'une nouvelle forme de tourisme**

Pour le tourisme solidaire, le partenariat avec Viaggio Solidali et Croq Nature renforce l'échange mutuel entre les cultures du pourtour de la méditerranée (Maroc, France et Italie). Ceci donne une contenance réelle au projet tourisme qui se renforce de plus en plus.

## **2. Enseignements : les limites**

#### **Un partenariat déséquilibré entre M&D et le GRET**

Le partenariat a été vécu sous forme d'implication d'un expert de la part du partenaire du Nord. A aucun moment, la structure du GRET ne s'est impliquée réellement dans le projet. D'ailleurs, les objectifs qui sont assignés à l'apport du partenaire du Nord n'ont pas été atteints, pis encore, au terme de la 3ème année du programme PCM, M&D n'a encore reçu de la part du GRET la subvention sur la deuxième année du programme...

# PROJET RENFCAP ENDA MAGHREB - ENDA EUROPE

## Introduction : intérêt de l'expérience

---

La démarche d'appui aux principes de gouvernance participative que propose Enda Maghreb au travers du programme RENFCAP a été élaborée sur la base des expériences engagées depuis 1993 à l'échelle de différents territoires urbains et ruraux au Maroc dans des domaines tels que l'amélioration du cadre de vie urbain, la préservation de l'environnement ou encore la lutte contre la pauvreté, autant d'expériences où la participation communautaire s'était avérée aussi déterminante que l'adhésion des partenaires institutionnels et privés.

Enda Maghreb a plus particulièrement initié en 1998 un processus de concertation à l'échelle de la commune d'Oulmès, en mobilisant dans un premier temps les acteurs locaux autour d'un projet de gestion rationnelle des déchets solides municipaux <sup>(72)</sup> (approche « porte d'entrée »). Un diagnostic participatif a notamment été réalisé fin 1999, permettant de dégager les problématiques et axes prioritaires du développement local. Le Centre d'Observation et de Développement Local (CODEL) a par la suite été mis en place avec l'appui de la commune d'Oulmès. Cet espace de concertation à vocation consultative contribue à engager les acteurs locaux dans une démarche de planification et de gestion concertée de projets sociaux-économiques et environnementaux. Le processus de concertation initié à Oulmès dans le cadre du CODEL a permis la création et le renforcement d'un forum associatif, l'émergence d'un cadre de concertation fédérant les acteurs du développement local et a contribué à la réalisation de micro-actions environnementales. Il constitue en outre un espace privilégié pour l'organisation d'ateliers de formation, de réflexion et de partage d'expériences.

Le programme RENFCAP vise à consolider la démarche engagée à Oulmès et à faire émerger des dynamiques similaires de développement local concerté à l'échelle d'autres sites (essentiellement Salé et Essaouira). La démarche proposée par le RENFCAP consiste d'une part à **engager les acteurs locaux dans un processus de renforcement des capacités** et d'autre part à développer un cadre et des outils pour **favoriser la mobilisation et la participation des différents acteurs locaux aux processus de planification participative du développement local**.

<sup>(72)</sup> En partenariat avec la commune d'Oulmès et l'association Twiza.

## Le projet en bref

### Contexte d'intervention

#### Oulmès

Oulmès est un petit centre urbain de près de 10.000 habitants situé à 180 km au sud-est de Rabat, affecté par le chômage, l'insuffisance d'infrastructures socio-économiques et la dégradation de son environnement (milieu urbain, forêts alentours).

« Porte d'entrée » d'Enda Maghreb : mise en place d'une Unité de Tri et de Compostage des déchets solides municipaux (1996).



#### Salé - Arrondissements de Laâyayda, Bab Lamrissa et Tabriquet

Salé, ville-dortoir et satellite de Rabat, compte 5 arrondissements, dont 3 sur lesquels intervient le projet.

Problèmes : fort taux d'accroissement (près d'1 million d'habitants), défis de gestion générés par la croissance urbaine : habitat précaire, pauvreté, dégradation du cadre de vie...

« Porte d'entrée » d'Enda Maghreb : projets d'amélioration du cadre de vie urbain, accompagnement social du projet de résorption de l'habitat précaire au niveau du quartier de Karyan El Oued.

#### Essaouira

Petite commune située sur la façade atlantique.

Problèmes : environnementaux (gestion des déchets, dégradation côtière), pauvreté (habitat précaire...).

Enda Maghreb a réalisé entre 1998 et 2003 un Programme d'Appui à l'Action Environnementale à Essaouira (PAAEE)<sup>(73)</sup>, qui a favorisé l'émergence d'un Espace Associatif pour le Développement d'Essaouira.

#### Taza

Zone rurale où intervient déjà Enda Maghreb dans le cadre d'un projet d'appui au développement local participatif (projet DEMETER).

### Partenaires impliqués

Enda Europe, Enda Rup, Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme (INAU), Région Rabat-Salé-Zemmour-Zaer, Université Mohammed V...

### **Budget et bailleurs**

Budget total sur 3 ans (2002-2005) : 170 008 €, co-financé par :

MAE français, dans le cadre du PCM

Agence de Développement Social - ADS (Maroc), Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement (Maroc), la Direction du Développement et de la Coopération (DDC - Suisse), Cordaid (ONG hollandaise).

### **Bénéficiaires**

Elus locaux et techniciens municipaux des différentes collectivités locales : 3 arrondissements de Salé, Commune Rurale de Oulmès, Commune Urbaine d'Essaouira, Communes Rurales de la région de Taza.

Associations de développement local (une trentaine d'associations et amicales de quartier à Salé et à Essaouira, une dizaine à Oulmès et à Taza).

### **Objectifs et activités**

#### **Objectif global**

Soutenir les initiatives de développement local concerté, à travers le renforcement des capacités des acteurs locaux et la promotion d'une citoyenneté active.

#### **Objectifs spécifiques**

1. Appui méthodologique aux processus de concertation et espaces de type CODEL ;
2. Renforcement des capacités des différents acteurs locaux ;
3. Appui à l'implication des acteurs locaux dans la définition et la mise en œuvre de micro-projets de développement local selon une démarche partenariale et concertée ;
4. Capitalisation et partage de l'information entre les acteurs locaux engagés, mais aussi avec les partenaires français de la coopération décentralisée.

#### **Principales activités**

Organisation de formations, d'ateliers de réflexion et de visites d'échanges, réalisation de micro-projets de développement local, animation du CODEL, capitalisation et communication.

### **Résultats atteints**

#### **A Oulmès**

Renforcement des capacités des acteurs locaux, notamment des acteurs associatifs.

Définition concertée des priorités du développement local.

Mise à disposition des acteurs locaux de l'espace CODEL : bibliothèque, salle informatique, salle de réunion.

Mise en place d'une dynamique de concertation dans le cadre des commissions thématiques et des différentes activités menées au CODEL.

Réalisation de 4 micro-projets.

#### **A Salé**

Renforcement des capacités des acteurs locaux, notamment des acteurs associatifs.  
Concertation autour de la mise en œuvre du programme : pour identifier les besoins en formation, définir les objectifs ...  
Création d'un comité mixte de sélection, de suivi et d'évaluation des projets dans chaque arrondissement, réunissant Enda Maghreb, les acteurs associatifs, les services techniques de la commune et parfois des représentants de l'arrondissement.  
10 micro-projets identifiés, 9 micro-projets réalisés.

#### **A Essaouira**

Renforcement des capacités des acteurs locaux, notamment des acteurs associatifs.  
Concertation autour de la mise en œuvre du programme : pour identifier les besoins en formation, définir les objectifs...  
Création d'un comité mixte de sélection, de suivi et d'évaluation des projets dans chaque arrondissement, réunissant Enda Maghreb, les acteurs associatifs, les services techniques de la commune et parfois des représentants de l'arrondissement.  
4 micro-projets réalisés.

#### **A Taza**

Enda Maghreb intervenant depuis plusieurs années déjà dans la région, dans le cadre de différents projets de développement rural participatif, le projet est ici venu principalement alimenter le processus initié par les actions de renforcement des capacités (formations, échanges).



L'atelier féminin de tissage traditionnel à Essaouira  
(Association Féminine de Bienfaisance El Khir)



Dans le cadre du programme RENFCAP, 18 microprojets ont donc au total pu être réalisés, permettant :

- L'amélioration du cadre de vie urbain (création d'espaces verts, mise en place de poubelles et éradication de points noirs, dallage de ruelles, assainissement liquide...);
- L'amélioration des services aux populations défavorisées (accès aux NTIC pour les jeunes, mise en place de crèches, réhabilitation des sanitaires des écoles...);
- L'amélioration des conditions de vie par la création d'activités génératrices de revenus, notamment pour les femmes : activités artisanales (rafia, tapisserie, couture...), équipement de centres polyfonctionnels pour la formation professionnelle.

## Pérennisation de l'activité

### **Autonomie dans la recherche de fonds :**

Le programme RENFCAP a permis de renforcer la capacité des acteurs locaux à identifier, monter et gérer des actions de développement local sur une base partenariale, ce grâce aux formations (montage de projets, suivi évaluation des projets, communication et recherche de financements, partenariat) et à une mise en pratique à travers la réalisation des microprojets. Le processus de concertation engagé a en outre permis de dégager des priorités pour le développement local des différents sites. Le processus de développement local engagé à l'échelle des communes doit à présent prendre de l'envergure. Les associations locales doivent notamment s'atteler à identifier d'autres partenaires qu'Enda Maghreb et à mobiliser des fonds nationaux et/ou internationaux. Dans cette perspective, les associations doivent encore davantage professionnaliser leurs actions.

### **Autonomie dans l'animation de la concertation :**

L'autonomisation du processus de développement local concerté engagé avec l'appui du programme RENFCAP est essentiellement conditionnée par l'institutionnalisation de ce dernier. Cela suppose une forte implication des communes, d'où un enjeu fort de sensibilisation et de formation des collectivités locales, qui sera garant de la pérennisation du processus.

## **La concertation locale**

---

### **1. La démarche du projet**

La promotion de la concertation locale se fait ponctuellement à travers l'organisation d'ateliers de sensibilisation et d'information, de formations, d'échanges d'expériences, de séminaires et tables rondes, mais surtout de manière continue à travers un travail d'animation de proximité par les équipes locales d'Enda Maghreb et la mise en œuvre d'activités permettant d'engager les différents acteurs locaux dans une réflexion et une action commune.

### **Planification participative : les activités du Centre d'Observatoire du Développement Local (CODEL) à Oulmès**

Le CODEL est un espace physique, qui accueille les réunions du Forum Associatif, et permet la concertation avec les pouvoirs publics et les services techniques de la commune.

Il est constitué :

- D'une **1 Commission Mixte d'Orientation (CMO)** qui réunit la commune (le Secrétaire Général, l'élu chargé des relations avec le CODEL et des techniciens), le Forum et Enda Maghreb : elle donne les grandes orientations et statut sur les micro-projets à financer, en fonction des priorités établies ;
- **3 commissions thématiques** : Formation, Communication et Projet.

Chaque partenaire est représenté dans les sous-commissions. Ces groupes de travail thématiques permettent une réflexion commune sur les projets des associations et l'élaboration concertée de plans d'action. Ces commissions, à travers l'organisation régulière de réunions, permettent en outre de dégager des pistes d'actions futures, à même d'alimenter la réflexion pour l'élaboration d'un projet de territoire sur Oulmès.

### **Les micro-projets**

#### **Démarche :**

Les capacités requises pour une utilisation efficiente, efficace et durable des ressources ne peuvent être totalement générées ni dispensées de l'extérieur ; elles doivent aussi s'apprendre de l'intérieur, par la pratique et l'expérience, et être acquises volontairement au fil du temps par ceux qui sont engagés dans le processus de développement. Cette dans cette perspective qu'Enda Maghreb a prévu dans le cadre du RENFCAP un fond souple d'appui aux initiatives de développement local permettant de soutenir une démarche « microprojets ». Il s'agit de permettre aux



Crèche aménagée à Salé-Tabriquet (Association Marocaine pour la Protection de la Famille) dans le cadre d'un micro-projet

associations locales de mettre en pratique les acquis des formations sur le montage de projets et de bénéficier d'un appui pour identifier, formuler et mettre en œuvre un micro-projet. Ce volet se base sur la volonté des acteurs locaux de se doter d'une réelle capacité d'intervention dans le développement local, le défi à relever par Enda Maghreb consistant à mobiliser les énergies, à « faciliter l'ingéniosité » et à accompagner techniquement les associations.

Les micro-projets constituent ainsi à la fois un outil de renforcement des capacités et de promotion de la concertation locale.

### **Etapas**

1. **Identification** des axes prioritaires d'intervention dans le cadre d'un travail de planification stratégique et participative.

Organisation d'une formation sur le **partenariat** et d'une formation sur le **montage de projets** ; information sur le processus de sélection élaboré par Enda Maghreb (procédure, critères, formulaire de présentation du projet).

2. Suite à la diffusion élargie de l'**appel à projets**, les associations intéressées ont bénéficié d'un accompagnement régulier d'Enda Maghreb pour formuler leur micro-projet et établir la fiche-projet.

3. Mise en place de **comités de sélection** des projets.

#### Rôle :

- sélection des projets (visites de terrain, formulation de remarques pour permettre aux associations de finaliser leur proposition, fiches d'évaluation, entretiens).
- suivi et accompagnement durant l'exécution des travaux.

#### Composition :

- Représentants de la commune urbaine ou rurale ;
- Représentants d'Enda Maghreb ;
- Représentants d'associations non bénéficiaires du programme ;
- Représentants de services déconcentrés de l'Etat (Délégation de l'Education nationale, Direction Régionales des eaux et Forêts, Délégation de la jeunesse et du sport, etc....) selon la nature des actions.

4. **Elaboration d'une convention cadre entre Enda Maghreb et chaque porteur de projet**, en concertation avec les éventuels partenaires.

5. Organisation d'une séance d'**information** sur le **conventionnement et les règles du contrôle financier** (rapport financier pour le versement de chaque tranche...) avec les associations bénéficiaires.

6. Elaboration d'un plan de **suivi et d'évaluation** au niveau du comité.

7. **Suivi régulier** par Enda Maghreb des associations bénéficiaires : organisation de réunions à mi-parcours avec le comité.

## 8. Evaluation des microprojets

- a. Questionnaire d'évaluation envoyé aux associations
- b. Ateliers d'évaluation

En présence d'une trentaine d'acteurs (porteur de projet, associations, élus, bénéficiaires, partenaires...) : le 2 février 2005 à Oulmès, le 2 juin 2005 à Salé, le 20 juillet 2005 à Essaouira.

### Communication

Actions menées pour permettre aux acteurs locaux de s'approprier le projet et surtout le processus initié : ateliers locaux d'information sur le programme Renfcap, diffusion d'un bulletin d'information « La Lettre du Renfcap », organisation d'un séminaire à Salé (janvier 2005) sur le développement local participatif...

## 2. Enseignements : les avancées

### Les effets de la démarche micro-projets dans la concertation locale

- Favorise la création d'une dynamique au niveau des acteurs de la société civile  
A Oulmès, l'expérience des micro-projets a suscité une réelle dynamique sur le plan associatif. La commission de sélection créée s'est vue depuis soumettre différents projets « une banque de projet ».
- Contribue au renforcement progressif des processus de concertation et de négociation entre associations, élus et autorités locales, et ce tout particulièrement au niveau de Salé et d'Essaouira, en engageant les acteurs dans des actions communes et en permettant l'apprentissage du travail partenarial.

## 2. Enseignements : les limites

### Concernant le partenariat, une certaine méfiance demeure entre collectivités locales et acteurs de la société civile

Des craintes subsistent encore, notamment du côté des communes :

- De voir les associations empiéter sur leur domaine de compétence (le milieu associatif reste parfois associé à l'image de l'opposition politique) ;
- D'engager des partenariats, par peur de prendre des engagements intenablement (notamment financiers) et de sortir de leurs attributions.

Si la nouvelle charte communale promulguée en 2002 incite les collectivités locales à faire participer les autres acteurs et à adopter une démarche partenariale, elle ne transfère pas aux communes les compétences, moyens et outils nécessaires pour mettre réellement en application le texte législatif. Il s'avère d'ailleurs que les communes connaissent mal les nouvelles dispositions de la charte communale, qui encourage une participation active de la société civile dans la gestion communale.

### Quand les associations deviennent un moyen pour les collectivités locales de faire financer des investissements publics...

Il n'est pas évident pour une collectivité locale aux ressources limitées d'octroyer des

subventions structurelles conséquentes aux associations. Ainsi, les collectivités locales espèrent parfois pouvoir mobiliser des fonds de l'extérieur, à travers ces mêmes associations, pour mettre en place des projets ; c'est le cas du micro-projet porté à Salé par l'Association des Parents d'Elèves d'une école primaire à Salé, qui a permis d'assurer la reconstruction du bloc sanitaire, tâche relevant en principe des pouvoirs publics.

### **Le développement d'une véritable culture du partenariat et de concertation se fait sur la durée...**

Les relations entre collectivités locales et associations, voir entre associations elles-mêmes, demeurent très conflictuelles, notamment à Oulmès, et dans une moindre mesure à Essaouira. Malgré la forte sollicitation des associations, les autorités locales se montrent ainsi réticentes à établir des partenariats avec les associations...

Dans le cadre du RENFCAP, il a ainsi été nécessaire de mener un important travail de sensibilisation à l'intérêt de fédérer les énergies, de dépasser les luttes internes. Ce travail a commencé à porter ses fruits, tout particulièrement à Salé où une dynamique de partenariat semble aujourd'hui véritablement engagée entre les associations locales et les arrondissements.

Mais l'instauration d'une culture de partenariat, l'apprentissage de la concertation et du travail en commun est un processus long, dont les effets ne peuvent véritablement palpables qu'à moyen ou long terme. La dynamique initiée par le RENFCAP, pour être pérennisée, nécessitera une mobilisation constante des acteurs locaux et notamment une professionnalisation des associations (par l'embauche d'un permanent par exemple), pour crédibiliser et élargir leurs actions. Il s'agit par ailleurs de donner un cadre et des règles pour assurer le bon fonctionnement du processus de concertation. Ainsi à Oulmès, la situation fortement conflictuelle qui caractérise la relation commune-société civile a amené Enda Maghreb à mobiliser les acteurs locaux autour de l'élaboration d'un règlement interne du CODEL et d'une charte de la concertation.

### **Concertation et accès aux financements : le délicat positionnement d'une ONG d'appui ?**

Pour Enda Maghreb comme pour les autres organismes qui appuient le processus de développement local, il est parfois difficile de faire comprendre la démarche de concertation aux acteurs locaux, dont les préoccupations sont focalisées sur la mobilisation de fonds pour la réalisation d'actions concrètes. Ainsi, les acteurs locaux tendent parfois à considérer avant tout l'ONG d'appui comme un simple bailleur de fonds.

### **Une concertation qui devient peu à peu « exclusive » au lieu de continuer à s'ouvrir sur d'autres acteurs**

A Oulmès en particulier, le CODEL a une tendance à être approprié par un groupe assez limité d'associations, faisant partie du Forum Associatif local.

Le Forum Associatif d'Oulmès a été créé en mars 2000 et réunit les sept associations principales de la commune. Il a pour objectif d'amener les associations locales à réfléchir ensemble à leurs actions sur le territoire d'Oulmès, par l'organisation de réunions mensuelles, et sert d'interlocuteur à la commune ou aux autres partenaires.

Enda Maghreb s'attache donc à promouvoir l'ouverture du CODEL aux acteurs institutionnels, aux autres associations et à la population locale, dans la perspective d'élargir le processus de concertation. Le CODEL en effet renforcer sa relation avec les collectivités locales, et sensibiliser la population sur la pertinence de son action, pour obtenir assurer une pleine participation de tous au développement local.

## **Le renforcement des capacités**

---

### **1. La démarche du projet**

Le renforcement des capacités est mis en place :

- En amont, par l'organisation de **formations et d'ateliers de réflexion d'échanges**, suite à l'identification des besoins des acteurs locaux et l'élaboration d'un curriculum de formation (diagnostic réalisé par Enda Maghreb en 2002, élaboration du curriculum de formation par une consultante) ;
- En aval, par la **mise en place de dispositifs et d'outils de gestion concertée du territoire et la réalisation de micro-projets**.

Concernant les formations, trois types de formations ont été organisées dans le cadre du RENFCAP :

1. **Formations « spécifiques »**, permettant à un groupe homogène (élus / associations : techniciens) d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques ciblées, en relation avec leurs domaines d'intervention au bénéfice.
2. **Formation de formateurs** : pour assurer démultiplication des acquis des formations au niveau du secteur associatif et favoriser l'élargissement et l'acquisition progressive d'une autonomie au niveau du processus de renforcement des capacités via la création de pôles de compétences au niveau local.
3. **Formations mixtes**, s'adressant à un public mixte (associatifs, élus et techniciens communaux), en vue de transmettre un ensemble de savoirs et savoir-faire sur des thématiques d'intérêt commun (tourisme, gouvernance...), de permettre à un groupe hétérogène d'acteurs d'acquérir des connaissances et un langage communs en matière de développement local durable, dans la perspective de développer une culture de partenariat et de faciliter les processus de concertation en vue de développer une culture de partenariat et leurs capacités de planification participative.

### **Les formations spécifiques**

... pour les associations locales

**Identification et montage de projets (dans le cadre de l'appel à projets d'Enda Maghreb)**

Les ateliers de formation au montage de projets :

- Présentation de la démarche CODEL, réflexion sur le développement du territoire concerné ;

- Méthodes et outils du montage de projets : cycle de projet, analyse des acteurs, analyse des problèmes et des solutions, formulation d'un projet, programmation (plan d'action, budget...). Identification par les associations d'idées de projets qu'elles pourraient mettre en œuvre dans le cadre du RENFCAP ;
- Information sur l'appel à micro-projets (présentation de la fiche-projet à remplir, du calendrier, des critères d'éligibilité, du processus de sélection...);
- Accompagnement post-formation pour le montage définitif des micro-projets.

Ces ateliers ont été organisés du 8 au 9 octobre 2003 à Oulmès, du 3 au 4 mars 2004 à Essaouira, du 25 au 26 octobre 2003 à Salé et ont tous été animés par Enda Maghreb.

#### **La formation de formateurs associatifs**

La formation de formateurs a inclut 2 sessions :

*1ère session : « Montage de projet - Pédagogie de la formation »*

Objectif :

- Maîtriser les méthodes et outils du montage de projet et de la pédagogie d'adultes ;
- Analyser des besoins en formation, définir des objectifs pédagogiques ;
- Se familiariser avec les techniques de communication et d'animation.

Cette session a été assurée par une consultante de l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, qui a par ailleurs assuré l'élaboration d'un manuel complet sur la pédagogie de la formation.

*2<sup>ème</sup> session : « Management associatif - Pédagogie de la formation, techniques de communication et d'animation »*

Organisée du 9 au 12 octobre 2004.

Cette session a été réalisée par Enda Maghreb, avec l'appui de la consultante en pédagogie de la formation.

*Les ateliers de restitution de la formation « Management associatif »*

Organisés les 24 et 25 décembre 2004 à Salé (formation sur la gestion administrative et financière), les 26 et 27 février 2005 à Essaouira (idem) ainsi que les 10 et 11 mars 2005 (formation sur le montage de projets et la recherche de financements) à Essaouira.

Chaque atelier a été animé par 2 formateurs, avec l'appui d'un animateur d'Enda Maghreb, en présence en moyenne d'une vingtaine d'associatifs. Ces ateliers ont permis aux nouveaux formateurs de restituer les acquis des formations au montage de projet et au management associatif auprès des autres associations locales, et de renforcer leur capacité d'animation à travers une mise en situation.

### ... pour les élus et techniciens communaux

L'objectif est de renforcer les capacités des communes dans le domaine de la gestion urbaine et de la planification concertée du développement local, pour leur permettre d'exercer effectivement leurs prérogatives et d'améliorer leur efficacité.

#### **Formation sur les dynamiques urbaines :**

La formation organisée du 3 au 5 novembre 2003 s'est déroulée de la façon suivante :

- Présentation des documents d'urbanisme :  
Schéma directeur et plan d'aménagement ou plan de développement, leurs champs territoriaux d'application, de leurs procédures et de leurs effets juridiques.
- Présentation de 2 outils majeurs de la gestion urbaine.  
Autorisation de lotir et permis de construire. Procédure d'instruction et d'octroi de ces autorisations.
- Étude de cas : visite sur le terrain d'une opération d'urbanisme en cours de réalisation.

#### **Formation sur la nouvelle charte communale et la planification stratégique participative :**

La formation organisée du 13 au 14 janvier 2005 à Rabat en présence de 20 élus et agents communaux d'Essaouira, de Salé, d'Oulmès et de Taza s'est déroulée de la façon suivante :

- présentation des nouvelles dispositions de la charte communale et sensibilisation à la nécessité de la participation et du partenariat avec la société civile
- principes et outils de la planification stratégique participative, exercice pratique.

Ces deux formations ont été animées par deux spécialistes de l'aménagement urbain : un professeur de l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme (INAU), et un ingénieur de l'Inspection Régionale de l'Aménagement de Territoire, de l'Eau et de l'urbanisme.

### ... Formations mixtes (associations et communes)

#### **Atelier de sensibilisation au rôle et outils des observatoires de développement local urbains**

A Rabat, les 26, 27 et 28 janvier 2004, organisé par Enda Maghreb, Enda RUP <sup>(74)</sup>, l'Inspection Régionale d'Aménagement de Territoire (IRATE), l'Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme (INAU) et la Municipalité de Tiflet.

Public : Une vingtaine d'acteurs (élus et techniciens communaux, présidents d'associations, privé, organismes publics, de formation...) de Salé, Tiflet et Oulmès.



### Atelier de planification territoriale

*Formation à Oulmès sur le tourisme montagnard en 2003.*

(29 participants, dont 20 cadres associatifs, 1 coopérative féminine, 3 techniciens communaux, 1 élu, 1 représentant de la province de Khemisset, la déléguée du tourisme de la région Rabat - Salé - Zemmour - Zaer et son assistante, une représentante du centre communale de l'artisanat)

*Formation à Essaouira sur la gestion rationnelle du « Centre de Développement Urbain et de Protection de l'environnement ».*

(19 participants, dont 15 cadres associatifs, le délégué de l'habitat, un consultant de la GTZ, un représentant de la province d'Essaouira, un représentant de la municipalité d'Essaouira.)

*Formation à Salé sur la résorption des bidonvilles*

(18 participants, dont 15 cadres associatifs, 1 technicien de la délégation de l'habitat, 2 fonctionnaires de la Commune Urbaine de Salé Tabriquet et de Salé Laâyayda et 1 technicien)

Cas pratique : le bidonville de Karyan el Oued.

### Ateliers de formations sur la gouvernance locale participative

Organisés les 3 et 4 février 2005 à Oulmès, les 20 et 21 mai 2005 à Salé, les 21 et 22 juillet à Essaouira, en présence en moyenne d'une dizaine d'associatifs et de maximum 5 représentants des communes. Ces ateliers mixtes, au-delà de la transmission de savoirs et de savoir-faire, s'inscrivent plus particulièrement dans une démarche de réflexion commune et d'échanges visant à engager les différents acteurs locaux dans l'identification, la planification et la mise en oeuvre concertée des priorités de développement. Ils se sont articulés autour des points suivants :

- Le contexte de la décentralisation au Maroc et les nouveaux dispositifs législatifs ;
- Les concepts de participation et de gouvernance ;
- Les enjeux et limites de la gouvernance locale et de la participation ;
- Le système d'acteurs dans un processus de gouvernance locale ;
- Les conditions et mécanismes pour promouvoir la concertation et la participation ;
- Les étapes d'un processus de concertation.



Atelier mixte sur la gouvernance locale participative à Essaouira

### Echanges d'expériences

*Visite d'échange entre le CODEL de Oulmès et la Cellule de Coordination Technique (CCT) de Salé Tabriquet (projet HI)*

Organisée les 17 et 18 mai 2003 à Oulmès, cette visite a permis de comparer les processus de création des 2 instances de concertation, les sources de financement, les relations commune/associations...

*Visites d'échanges inter-sites entre les communes du Renfcap*

- Visite à Salé les 3 et 4 juin 2005 de 18 acteurs associatifs et communaux de Taza, Oulmès et Essaouira
- Visite à Essaouira les 8 et 9 juillet 2005 de 15 acteurs associatifs et communaux de Salé. Ils ont permis aux différents acteurs locaux bénéficiaires du programme de se rencontrer, d'échanger sur leur expérience dans le cadre du RENFCAP (travail partenarial...) et de découvrir les réalisations au niveau de chaque site.

Ces visites ont inclus :

- Des tables rondes d'échanges d'expériences ;
- Des visites de terrain des micro-projets soutenus par le Renfcap.

*Visite d'échanges sur le réseautage associatif*

Suite à une demande exprimée par les associations locales face aux difficultés de la mise en réseau, une visite d'échanges a été organisée les 18 et 19 juin 2005 à Larache pour permettre à 20 représentants associatifs de Salé, Taza et Essaouira d'échanger avec les associations membres du Réseau des Associations de Développement de la Province de Larache (RADEV). Les contacts établis ont permis, avec l'appui d'Enda Maghreb, la participation des associations de Salé, Taza et d'Essaouira au Forum des Acteurs du Développement Solidaire organisé fin septembre 2005 à Larache par le RADEV.

**Conférence-débat sur la gouvernance participative**

Une conférence-débat sur la gouvernance participative a été co-organisée par Enda Maghreb, l'ONG italienne CISS (Coopération Internationale Sud-Sud), l'ONG néerlandaise TNI (Transnational Institute) et l'association marocaine Forum de la Citoyenneté. Cette conférence a été organisée à 2 reprises de manière à bénéficier à un maximum de participants : le 25 novembre 2004 à Salé et le 26 novembre 2004 à Rabat. Les débats ont porté principalement sur l'expérience du budget participatif de Porto Alegre, présentée par un expert uruguayen.

## 2. Enseignements : les avancées

**Effets de la démarche micro-projets sur le renforcement des capacités**

- Favorise, à travers un apprentissage pratique (réalisations concrètes) articulé à des formations « théoriques », l'appropriation par les associations des méthodes et outils mis à disposition concernant la mise en œuvre d'actions de développement local (montage et gestion d'un micro-projet), permettant à la société civile d'améliorer sa capacité d'intervention et de se positionner comme un acteur essentiel du développement local (meilleure reconnaissance par les acteurs institutionnels et la population locale). Les associations ont manifesté un grand intérêt pour les formations au montage de projets suivies de réalisations concrètes à travers les micro-projets.

- L'implication d'Enda Maghreb dans le montage et le suivi des microprojets permet d'apporter quelques corrections / modifications : cet appui technique et méthodologique vient alimenter le processus d'apprentissage.

#### **Les conventions Enda Maghreb/ associations locales porteuses des micro-projets**

- Permettent de responsabiliser les associations, dans le cadre d'une démarche partenariale ;
- Permettent de veiller à la bonne exécution des activités sur le terrain tout en mobilisant les moyens physiques et humains locaux au sein des collectivités et associations locales,
- Permettent d'assurer un appui à ces structures pour une gestion efficace et viable des projets sur le long terme, après l'achèvement du programme.

#### **Le succès de la formation sur la nouvelle charte communale à destination des élus et agents communaux**

La formation organisée début 2005 à Rabat a suscité un intérêt particulièrement vif des participants, puisqu'ils n'avaient pas été sensibilisés et informés sur les dispositions de la charte communale, bien que celle-ci soit au cœur de l'exercice de leurs fonctions. Certains participants n'avaient même jamais eu accès au texte lui-même ! Cette formation a été l'occasion de remettre à chaque participant un exemplaire de la charte, en français et en arabe, pour leur permettre de partager l'information avec les autres élus et agents de leur commune.

Autre preuve de l'intérêt suscité, les participants d'Essaouira ont par ailleurs demandé qu'un atelier de formation similaire soit organisé in situ de façon à bénéficier à l'ensemble des membres du conseil communal d'Essaouira.

#### **La formation de formateurs**

- Au vu de l'importance des besoins exprimés au niveau des associations, la constitution de compétences au niveau local apparaît pertinente car elle devrait permettre à un nombre élargi de bénéficiaires d'avoir accès à des ateliers de formations pour améliorer leurs capacités en matière de gestion associative et de montage de projets ;
- Le cycle de formation a permis de repérer un groupe d'associatifs compétents et motivés, sur lequel Enda Maghreb pourra s'appuyer pour renforcer les processus de gouvernance participative au niveau local ; le groupe envisage par ailleurs de créer un réseau pour poursuivre de façon autonome la dynamique de renforcement de capacités par l'échange d'informations et d'expériences.

#### **La pédagogie active favorisant la participation des « apprenants »**

Cette approche permet aux participants, tout au long de l'atelier, de témoigner de leurs expériences, de réagir sur les exposés, de confronter leurs problèmes, de partager des bonnes pratiques : travaux de groupe, exercices pratiques (tenir un journal de caisse...), jeux de rôle (simulation d'une réunion avec délibération...).

Les visites de terrain permettent également aux participants d'approcher de façon concrète les problèmes et de faire le lien avec l'apprentissage théorique de la formation. En outre, les apprenants participent à l'évaluation des formations (séances d'évaluation, débats, questionnaires anonymes...) dans le souci d'améliorer les formations et de les adapter au mieux aux besoins des participants.

## 2. Enseignements : les limites

### **Des formations trop courtes et trop limitées au regard de la forte demande**

La durée des formations est souvent jugée trop courte, il y a une nécessité d'approfondissement (par exemple sur la recherche de financements pour les projets), de suivi, de formation en continu.

Les ressources humaines et financières du projet sont très insuffisantes au regard de l'importante demande des associations qui souhaitent bénéficier des sessions de formation organisées dans le cadre du RENFCAP. Cet état de fait vient cependant conforter le choix fait par Enda Maghreb de s'investir sur la formation de formateurs afin qu'à terme, chaque site puisse disposer d'une ou deux personnes-ressources.

Il faut par ailleurs signaler la disponibilité limitée de certains participants (associatifs) du fait de leurs activités professionnelles.

### **Faible participation des femmes dans les sessions de formation**

Les femmes sont peu présentes dans les associations de développement local ou du moins n'y occupent pas de responsabilités (présidente, trésorière...). Les femmes sont surtout bénéficiaires de ces associations ou se regroupent dans des associations féminines pour des activités à caractère économique telles que la broderie... Il est donc difficile d'assurer leur participation aux formations. Dans certains cas (comme dans la région de Taza), il est aussi parfois difficile de faire participer les femmes, pour des raisons socio-culturelles (certaines femmes ne sont pas autorisées à se déplacer seules ou à participer à des activités mixtes).

### **Certains publics rencontrent des difficultés pour suivre les formations et valoriser pleinement leurs acquis**

Ces difficultés s'expliquent le plus souvent :

- Par un faible niveau d'instruction ;
- Par la jeunesse de certaines associations, dont les membres manquent parfois d'expérience.

Il est par ailleurs apparu nécessaire d'investir davantage de moyens humains et financiers dans la production de supports pédagogiques en langue arabe, certains publics ayant des difficultés à s'approprier des connaissances et supports en français, mais aussi dans l'accompagnement qui doit suivre les formations.

### **Un décalage entre les attentes des associations locales et les possibilités des élus locaux d'y répondre**

Sur les 3 ans du projet, Enda Maghreb a pris l'initiative d'organiser 2 formations pour les élus, mais elle s'est parallèlement beaucoup investie dans le renforcement des capacités des associations. Ainsi, on a le sentiment qu'il existe un décalage entre les attentes des associations, qui deviennent aptes à formuler des projets, à s'insérer dans une dynamique de concertation et les communes, qui répondent difficilement aux sollicitations de la société civile. Les élus se sont par ailleurs peu mobilisés pour participer aux ateliers de concertation et aux formations mixtes. Enda Maghreb estime donc, au regard

de l'expérience RENFCAP, qu'il est indispensable de s'investir davantage dans la sensibilisation et la formation des élus pour favoriser le processus de concertation.

#### **Les principales contraintes rencontrées dans les micro-projets**

- Jeunesse de certaines associations, qui implique des efforts soutenus de la part d'Enda Maghreb, en termes d'accompagnement et de travail de proximité ;
- Faibles moyens des associations (exemple : absence de locaux) ;
- Manque de communication et de dialogue avec les partenaires et la population, entraînant parfois une faible visibilité de l'action pouvant limiter l'impact du projet ou freiner sa réalisation ;
- Difficultés en matière de gestion financière (sous-budgétisation des activités, production de justificatifs) ;
- Manque d'innovation et de diversité (la plupart des micro-projets se sont concentrés sur des équipements d'ateliers ou de centres...) ;
- Difficulté à inciter les associations à passer de la culture orale à celle de l'écrit : rédiger des documents financiers, des rapports d'activité, formaliser des partenariats avec des tiers...

A la lumière des points forts et points faibles des microprojets réalisés, plusieurs recommandations ont pu être formulées avec les acteurs locaux dans le cadre des ateliers d'évaluation :

- Rappeler systématiquement la notion de « projet maîtrisable » dans le cadre des formations au montage de projet, pour favoriser une adéquation du microprojet avec les capacités techniques, humaines et financières de l'association et ainsi maximiser les chances de réussite..
- Renforcer les capacités des associations en matière de gestion financière, de communication, de gestion des conflits, d'approche participative et d'intégration du genre (organisation de formations complémentaires).
- Financer des projets plus conséquents et diversifier les microprojets en encourageant l'innovation.
- Encourager les associations à signer des conventions avec leurs autres partenaires.
- Multiplier les échanges d'expériences entre associations.

#### **Les contraintes liées au contexte institutionnel**

Lors de la formation sur la gestion urbaine en particulier, les participants ont par exemple exprimé leurs inquiétudes sur :

- Le décalage pouvant exister entre des documents élaborés par l'administration centrale et les réalités locales ;
- La faible participation des communes pour l'élaboration des plans de zonage et plans d'aménagement (prise en considération insuffisante des réalités du terrain, des avis des communes, qui entraîne une absence de réalisme de certains plans)
- La lourdeur et la longueur des procédures, alors que parallèlement les communes sont confrontées à une dynamique d'urbanisation rapide (Salé).

**Un bilan mitigé de la formation de formateurs quant à la restitution de la formation**  
Parmi les 11 associatifs formés par Enda Maghreb, seuls 5 ont assuré la préparation et l'animation d'ateliers de restitution au profit des associations locales comme cela avait été initialement convenu.

On constate notamment un dynamisme important à Essaouira, où 2 associatifs se sont particulièrement distingués par leur capacité d'animation et d'investissement dans le cycle de formation de formateurs. Ces 2 personnes sont d'ailleurs depuis régulièrement sollicitées localement.

Concernant les 6 autres formateurs n'ayant pas assuré l'organisation d'ateliers de restitution, il semble difficile malgré les relances, de les solliciter, compte tenu des raisons personnelles ayant été invoquées (manque de disponibilité par rapport à leur vie professionnelle...).

Un accent particulier sera porté lors des prochains cycles de formation de formateurs lors de la sélection des candidats (engagement contractuel par écrit).

**Les formations mixtes ont essentiellement mobilisé les acteurs associatifs et insuffisamment les acteurs communaux**

Les formations mixtes qui ont été organisées à Salé, Essaouira et Oulmès, n'ont pas eu le succès escompté en termes de participation des communes.

En effet, chaque formation a vu la présence en moyenne d'une quinzaine d'associatifs et de seulement 2 ou 3 représentants de la commune. Ceci a biaisé l'objectif de ces formations, initialement conçus pour s'adresser à un public mixte (jeux participatifs favorisant l'esprit de groupe, notions de base...). Les participants associatifs auraient en outre aimé saisir l'occasion de ces ateliers pour échanger avec les élus locaux sur les questions de concertation, de participation et de gouvernance locale.

## **Le partenariat Nord-Sud**

---

### **1. Démarche du projet**

**La nature spécifique d'Enda : une ONG internationale basée au Sud**

La spécificité d'Enda Europe, association de droit français, est d'être non pas une ONG du Nord ayant des partenaires au Sud, mais une représentation au Nord d'une ONG du Sud, à savoir Enda Tiers Monde, l'une des ONG de développement d'envergure internationale et, parmi elles, l'une des rares à être basée au Sud (Dakar-Sénégal). Enda Maghreb est quant à elle une antenne décentralisée d'Enda Tiers-Monde, basée à Rabat et qui intervient au Maroc depuis 1991.

Le projet RENFCAP a donc été entièrement conçu au Sud, d'où il est géré directement. Il ne s'agit d'ailleurs pas tant d'un « partenariat », mais d'une collaboration entre collègues d'une même organisation (Enda).

Responsabilités	Enda Maghreb	Enda Europe
Conception du projet	X	
Diagnostic et analyse	X	
Suivi stratégique et technique	X	
Expertise	X	
Réalisations de terrain	à 99,9 %	Co-organisation du séminaire de Salé
Recherche de nouveaux partenariats	X	Collectivités locales françaises
Responsabilité juridique du projet auprès du MAE et suivi administratif		X
Présence physique permanente au Maroc	Oui	Non (missions ponctuelles)

#### L'apport de la coopération décentralisée

Les 2 premières années du projet, Enda Europe s'est attachée à identifier en France des acteurs de la coopération décentralisée avec le Maroc, sur le thème du développement local participatif. Des échanges franco-marocains leurs ont été proposés (solicitation pour la co-organisation et le co-financement des échanges). Il s'agissait de mobiliser 4 collectivités françaises pour accueillir une délégation d'une dizaine d'élus et de techniciens communaux marocains des sites du projet RENFCAP. Malgré les nombreux contacts initiés, cette action n'a pu aboutir, faute d'implication suffisante des collectivités françaises.

En revanche, un séminaire international sur le développement local participatif a été co-organisé du 27 au 30 janvier 2005 par la Commune de Salé, Enda Europe et Enda Maghreb, Handicap International et l'UNADEL. Ce séminaire a permis, grâce à la présence de plusieurs représentants de collectivités locales françaises, d'échanger des expériences et d'ouvrir des perspectives de partenariat avec les acteurs français de la coopération décentralisée.

## 2. Enseignements : les avancées

### Les conditions de réussite d'un partenariat : l'autonomie et la stabilité institutionnelle

#### - Autonomie décisionnelle

Enda Europe et Enda Maghreb sont 2 entités distinctes appartenant à l'organisation internationale Enda Tiers Monde. Si les différentes entités sont tenues à une certaine cohérence ou convergence des actions, chaque entité est autonome quant à la prise de décision.

**- Autonomie en ressources humaines et financières**

Dans la relation Enda Europe - Enda Maghreb, le « partenaire » du Sud dispose des ressources humaines (nombre de salariés, personnel qualifié) et financières (capacité à mobiliser des financements complémentaires), qui lui permettent une autonomie totale dans la mise en œuvre du projet.

**- Stabilité institutionnelle**

Le fait de faire partie de la même ONG internationale, Enda Tiers Monde, qui existe depuis plus de 30 ans, est un gage de stabilité du partenariat.

**Les visites d'échanges entre collectivités locales sont plus faciles à organiser dans le sens Nord => Sud que Sud => Nord**

L'expérience du programme RENFCAP a démontré que les collectivités françaises acceptent beaucoup plus facilement de participer à un événement au Maroc que d'accueillir une délégation de représentants de collectivités marocaines en France.

Il est vrai que les obstacles administratifs (visas) et le coût élevé de la vie en France par rapport au Maroc constituent des freins à l'organisation de visites d'échanges Sud => Nord.

En outre, il est préférable d'organiser ces visites dans le cadre de programmes déjà financés que dans le cadre d'actions ponctuelles car rares sont les collectivités françaises prêtes à dégager des fonds sur leurs frais de fonctionnement habituels pour participer à de tels échanges.

### **3. Enseignements : les limites**

**Une mobilisation difficile des collectivités françaises pour des actions de coopération décentralisée**

L'analyse des motivations des collectivités locales françaises qui les poussent à s'engager dans des actions de coopération décentralisée, en particulier au Maroc, montre qu'elles ne le font que si certaines conditions sont réunies :

- **Présence d'une importante communauté immigrée originaire** du pays partenaire sur le territoire de la collectivité, compte tenu de l'enjeu en termes d'électorat et de popularité.

Exemple :

Le département de Seine Saint-Denis, qui compte de nombreux migrants originaires de Figui. D'une manière générale, la région de l'Oriental parvient à mobiliser de nombreuses coopérations décentralisées du fait de la présence de ses migrants en France (Lille, Aix en Provence, Stains, Marseille...)

- **Présence d'une volonté politique continue**, qui place les relations internationales dans les priorités de la collectivité



- **Présence de ressources humaines et financières** suffisantes pour s'engager dans le suivi des actions, ou bien **capacité à mobiliser des fonds extérieurs**, notamment les lignes « coopération décentralisée » du Ministère français des Affaires Etrangères et de l'Union Européenne.

## **ANNEXES SUR LE PROJET RENFCAP**

### **Sur la concertation locale**

- C6 Le règlement intérieur du CODEL
- C7 Bulletins d'information « La lettre du RENFCAP »
- C10 Exemple de convention tripartite pour les micro-projets entre l'association locale, Enda, et l'arrondissement de Salé-Tabriquet

### **Sur le renforcement des capacités des acteurs locaux**

- R14 Compte rendu d'un atelier d'évaluation des micro-projets à Oulmès
- R15 Fiche technique pour la préparation des ateliers de restitution du cycle de formation de formateurs
- R16 Manuel du participant pour la « Formation sur la nouvelle charte communale et la planification stratégique participative » à destination des élus et techniciens communaux
- R17 Fiche d'évaluation des formations



## Conclusion

En guise de conclusion, il est d'usage de tenter d'apporter des éléments de réponse aux questions posées en introduction. Cet exercice permet de prendre conscience de l'avancée de la réflexion, mais surtout de la complexité des questions traitées, qui laissent donc le chantier ouvert.

En ce qui concerne les modes d'intervention sur le développement local, globalement, les projets de la composante ont centré leur intervention sur l'appui à des structures associatives, coopératives ou à des structures mixtes associations - pouvoirs publics. Cette stratégie consistant à miser les efforts sur des acteurs locaux a porté ses fruits en ce qui concerne les actions de terrain, qui ont en règle générale et ce, grâce à un accompagnement étroit de la part des ONG d'appui, atteint leurs objectifs.

La pérennisation du travail en collectif, que ce soit entre associations, coopératives, ou avec les collectivités locales demeure cependant fragile.

Parmi les outils et mécanismes favorisant la concertation locale, nous avons constaté qu'un préalable à toute tentative de concertation locale est de renforcer les capacités des acteurs locaux, notamment leurs capacités de compréhension des enjeux et d'analyse du contexte, d'où la nécessité des formations sur les concepts de développement local, de partenariat, les législations existantes...

Nous avons également constaté que pour impliquer et motiver les acteurs locaux, il est préférable de faire porter la concertation sur des éléments concrets correspondant à des besoins immédiats (agriculture, eau, cadre de vie, appui à des micro-projets) et non sur la planification du développement local dans son ensemble.

En matière de renforcement des capacités, la méthode de la « formation-action » ou « suivi-accompagnement de micro-projets » a été identifiée comme particulièrement pertinente, car elle s'adapte au plus près des besoins et des contraintes de la structure qui doit être renforcée, et surtout, elle permet la mise en pratique immédiate des acquis des formations.

Nos efforts de dialogue Nord-Sud au sein de la composante, qui visaient à mieux comprendre les attentes et frustrations dans le cadre d'un partenariat entre associations, nous ont amené à analyser des situations de conflits liées le plus souvent à un manque de clarté dans le partage des tâches, à un positionnement inadéquat du partenaire du Nord (les deux extrêmes étant l'absence de suivi et la présence « effet d'écran ») et à la gestion des ressources financières du projet, source de tensions quand elle fait l'objet de non-dits ou d'opacité.

Enfin, une part conséquente de nos réflexions a porté sur les relations associations - pouvoirs publics au niveau local. Cette question revêt en effet une importance particulière dans le contexte marocain actuel qui est en mouvement.

L'effort de capitalisation nous a notamment amenés à affiner notre analyse de la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics, qui se manifeste de multiples façons. Le constat d'ensemble est que quand cette reconnaissance existe, elle est souvent très personnalisée (rôle des personnes à « double casquette » militant associatif - élu ou agent communal). En outre, parmi les acteurs publics locaux, nous avons essentiellement mobilisé, dans le cadre notamment des micro-projets, des communes (mise à disposition de main d'œuvre et de matériaux de construction, voire réalisation d'études techniques) et certaines délégations des ministères (co-financement).

En toute modestie, nous devons finalement reconnaître que nous avons mené un processus de recueil, de synthèse et de comparaison de nos expériences respectives, mais qu'il faut garder à l'esprit que la dernière étape de la capitalisation, c'est-à-dire d'appropriation de ces expériences et de ces outils par les acteurs dans leurs projets reste à réaliser.



## Sources d'information

### Sur les projets de la composante développement local

---

#### Rapports de capitalisation

**Enda Europe, Bilan de la phase I de capitalisation de la composante développement local, 2004, 27 p.**

Synthèse des résultats des entretiens et ateliers menés dans lors de la 1ère phase de capitalisation de la composante. Recommandations pour la 2ème phase : méthodologie et pistes de réflexion.

**IDD, La capitalisation du projet IDD : Bibliothèques rurales, des espaces pour le développement culturel, 2004, 47 p.**

Synthèse des résultats des entretiens et de l'atelier organisé par IDD à Aït Herbil (Maroc) en avril 2004.

**CROLA Jean Denis, Regards sur la capitalisation d'expériences, mémoire de DESS Evaluation de projets de développement, Université de Rennes I, 2004, 78 p.**

La première partie est théorique sur la définition, l'intérêt et les limites de la capitalisation dans le cadre du PCM; la deuxième partie fait une comparaison des projets d'HI (à Salé) et d'ENDA-Maghreb (à Oulmès) sur la base des résultats de capitalisation obtenus jusqu'à juin 2004.

**DUREL Ludovic, 2005, Elaboration et mise en oeuvre d'un appel à projet. Document de capitalisation. Handicap International, 47 p.**

Capitalise l'expérience d'Handicap International sur deux projets : le projet Développement Local Urbain à Salé et sur le projet de Soutien aux initiatives locales pour une pleine participation sociale des personnes handicapées au Maroc.

## Entretiens de capitalisation

### Au Maroc

Structure	Personne interviewée	Date	Lieu
ABCD	Hassan Baraouze, animateur Achour Ben Issa, président Zaïd, membre Mohamed Achehri, membre Ibrahim, trésorier	14-15 mai 2004	Aït Bouguemez
Commune de Oulmès	M. Lamkidem, Secrétaire Général M. Azaoui, élu chargé des relations avec le CODEL M. Hadou Aït, responsable de la division socio-économique		
Enda Europe	Farid Yaker, coordinateur	14 juin 2004	Rabat
Enda Maghreb	Hicham Berra, chargé de projet Badia Sahmy, chargée de communication Abdelkrim Zitouni, animateur à Salé Mounir Hayani, animateur à Oulmès	19-20 mai 2004	Rabat
FERT	Bruno Vadon, chargé de projet	7 juin 2004	Rabat
Migrations et Développement	Abderrazak Elhadjri, coordinateur Rachid Boulaghzal, chargé de projet	14-15 juin 2004	Taroudannt
HI Maroc	Ludovic Durel, chargé de projet	12 mai 2004	Rabat-Salé
VSF-CICDA	Augustin Douillet, volontaire		

### En France

Structure	Personne interviewée	Date	Lieu
Arbalou	Françoise Pierson, présidente	11 mai 2004	Dijon
HI France	Georges Brochier, chargé de projet	28 avril 2004	Paris
IDD	Les responsables des associations du réseau IDD en France	Mars 2004	France
VSF-CICDA	Frédéric Apollin, coordinateur des programmes	27 avril 2004	Nogent sur Marne

#### Comptes rendus des réunions de composante

Actes des ateliers de Bouznika 2004

Document de programme du PCM, 2001, partie « Composante développement local », pp. 29-39.

Rapports d'activités rendus au Ministère des Affaires Etrangères dans le cadre du Programme Concerté Maroc (An 1, An 2 et global).

## Sur le développement local au Maroc

---

Research Triangle Institute, 2002, Planification Stratégique Participative et Budgétisation Pluriannuelle des Investissements - Examen des procédures et de la politique existantes pour la planification, élaboré pour USAID et le Ministère de l'Intérieur du Royaume du Maroc, 71 p.

NACIRI Khalid, 2002, Les cadres constitutionnels, légaux et administratifs du gouvernement local au Maroc, communication présentée au 4ème Forum Méditerranéen du Développement sur le thème « Empowering Local Governments in the MENA region » du 8 au 10 avril 2002, 15 p.

SEDJARI Ali, 2004, Le renouveau municipal au Maroc et la philosophie du retour à l'unité de la ville, 18 p.

VSF-CICDA, 2003, Renforcement de la société civile - Politiques d'alliances et de partenariat, 32 p.

ABOUHANI Abdelghani, 2001, Les pouvoirs dans la ville : multiplicité des centres de décisions et attitude des populations, Article paru dans Correspondances, le bulletin scientifique de l'IRMC, 7 p.

CHANKOU Abdellah, 1997, Charte communale 1976 : Privatiser la commune, Article paru dans Maroc Hebdo International, Numéro 277, 7 au 13 juin 1997.

Extrait du discours royal adressé aux participants au 4ème forum global de la réinvention du rôle de l'Etat - 11/12/2002.

Source

[http://www.mincom.gov.ma/Elections/communales2003/extraits\\_discours.htm](http://www.mincom.gov.ma/Elections/communales2003/extraits_discours.htm)

CHAKER Aziz, 2000, Le développement social au Maroc entre l'administration publique et l'administration privée questions sur la place et la réalité du tiers secteur, intervention du colloque « ONG et gouvernance dans le monde arabe », organisé dans le cadre du programme MOST (UNESCO) du 29 au 31 Mars 2000 au Caire.

PNUD Maroc, 2004, Rapport de développement humain 2003 - Gouvernance et accélération du développement humain, 102 p.

MICHAEL Lizette et MISURACA Gianluca, 2004, Innovation dans l'Administration Publique dans la Région Euro-Méditerranéenne - L'Etat de l'Administration publique au Maroc, CAFRAD (Centre Africain de Formation et de Recherches Administratives pour le Développement) et UNDESA (Nations Unies - Département des Affaires Economiques et Sociales), 44 p.

« Regards croisés sur le développement local participatif ». Actes du séminaire international. Ville de Salé, Handicap International, Enda Europe et Maghreb. Ville de Salé. Juin 2005

### **Sur le développement local (exemples hors Maroc)**

---

ADP (Association de Professionnels - Développement Urbain et Coopération), 2004, Les ressources du développement local, Journée d'étude du 10 septembre 2004, 119 p.

ALLOU Serge, 1999, Associations et municipalités, acteurs ou figurants du développement local urbain en Afrique ?, Coopérer aujourd'hui n°10, GRET, 15 p.

UNADEL, 2000, Dynamiser le développement local participatif, 11 p.

FREUDIGER Patrick, JACOB Jean-Pierre et NAUDET Jean-David, 1999, Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale, Examen comparatif à partir du cas burkinabé, in Transverses n°4, 24 p.

CFSI, 2002, Fiche Enjeux et Stratégies "Développement local concerté et diversification des activités économiques", 4 p.

CFSI, 2002, Fiche Acteurs et Pratiques "Provoquer un débat sur la richesse locale", 4 p.

### **Sur le renforcement des capacités (en général)**

---

HAILEY John, James Rick et Wrigley Rebecca, 2005, Pour être à la hauteur des défis: l'évaluation des impacts du renforcement des capacités organisationnelles, Praxis Paper n°2, 31 p.

BOLGER, Joe. « Le développement des capacités : sa raison d'être, sa nature et ses modalités » (PDF, 76 Ko), Collection hors série sur le développement des capacités, no 1, ACDI, Direction générale des politiques, mai 2000.

SORGENFREI Mia, 2004, Donor Funding for NGOs and Capacity Building: The French Perspective, The current state of NGO-state relations in France, article paru dans Ontrac 26, INTRAC.

FURTADO Xavier, 2001, Liens entre décentralisation et renforcement des capacités, et conséquences pour la programmation, Agence Canadienne de Développement International (ACDI), 11 p.

### **Sur les associations au Maroc**

---

TAN Danielle et MECHALI Zacharie, 2004, Le Tiers Secteur au Maroc, 49 p.

MERNISSI Fatema, 1997, Social Capital In Action: The Case of the Ait Iktel Village Association, Contribution to the Mediterranean Development Forum I (The World Bank Group) Voices from Marrakech: Towards Competitive and Caring Societies in the Middle East and North Africa Marrakech, Morocco, May 12-17, 1997.

### **Sur le partenariat (en général)**

---

COTE Alexandre & ZIEGLER Stéphanie, Le partenariat - Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations, Handicap International, Novembre 2002, 88p.

BREHM Vicky, Autonomy or Dependence ? Case Studies of North-South NGO Partnerships, INTRAC Briefing Paper No. 6, July 2004.

NEU D. et GAUTHIER N. (Gret), THIEBA D. (Grefco), SOPHANNA K. (Cedac), Assurer la continuité d'une action : l'autonomisation des projets de développement initiés par des Organisations de Solidarité Internationale, Capitalisation F3E, septembre 2002. Télécharger le document ([http://f3e.asso.fr/etudeval/capitalisation/pdf/Rap\\_cap-autonomie.pdf](http://f3e.asso.fr/etudeval/capitalisation/pdf/Rap_cap-autonomie.pdf))

PAJOT Clémence, Etat des lieux sur les pratiques des OSi françaises en matière de partenariat, Coordination SUD, avril 2004.

### **Sur le partenariat franco-marocain**

---

<http://www.ambafrance-ma.org/coopdec/>

CHAMBRIN Marie-Hélène, 2003, Recensement des coopérations décentralisées France-Maroc, Groupe Maroc de Cités Unies France, 12 p.

### **Sur la concertation (exemples hors Maroc)**

---

Kanitha Kernem/ Enda Europe, La concertation locale dans les projets de développement : enjeux, pratiques et perspectives, 2004, 63 p.  
Démocratie participative, concertation locale, participation populaire... autant de concepts "dans l'air du temps", qui renvoient à des pratiques et des expériences que cette étude, basée sur une vaste recherche documentaire et des entretiens, met en lumière. Le document rappelle les enjeux et concepts de la participation des citoyens aux décisions locales, puis, à partir d'études de cas au Sénégal, au Cambodge, au Pérou et en France, résume les facteurs de réussite et écueils à éviter dans la mise en place d'espaces de concertation entre citoyens et autorités locales.

BARRAUD Véronique, BERETE Sekou, INTARTAGLIA Diane (VSF), 2000, Des instances paritaires pour gérer des ressources communes ? Deux expériences de gestion paritaire des ressources pastorales (Tchad Oriental, Guinée maritime), in Traverses n°8, 23 p.





## Annexes et outils pratiques

Conseils pour établir une convention de partenariat dans le cadre d'un projet de développement entre associations du Nord et du Sud

Les outils du renforcement des capacités

La charte communale et sa mise en pratique : quelques constats issus des projets de la composante.

30 autres annexes et outils pratiques  
disponibles sur le CD  
ou sur le site Internet [www.pcm.ma](http://www.pcm.ma)

## CONSEILS POUR ÉTABLIR UNE CONVENTION DE PARTENARIAT DANS LE CADRE D'UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT ENTRE ASSO- CIATIONS DU NORD ET DU SUD

Attention ! Même une convention de partenariat bien rédigée ne sera pas garante de la bonne mise en œuvre du projet en partenariat, qui dépend aussi de beaucoup d'autres facteurs : l'existence de relations humaines cordiales entre les parties, le professionnalisme/sérieux des parties, le contexte local, l'influence des autres acteurs...

Cependant, une convention de partenariat claire et bien comprise par les parties est une base de travail et pourra servir d'aide mémoire tout au long du projet, surtout si les responsables changent, car une convention n'engage pas des individus, mais des institutions.

**Le présent document ne constitue pas un format type de convention. Chaque convention de partenariat doit faire l'objet d'une négociation entre les 2 parties de façon approfondie, il n'est donc pas souhaitable de reprendre des formats types pré-établis.**

A noter également que dans certains cas complexes, il peut être utile pour les associations de se faire assister par un juriste (exemple : mise à disposition de terrain par une commune...).

Sont détaillés ici quelques aspects à ne pas négliger, bien que certains puissent sembler évidents, dans la rédaction et la signature d'une convention de partenariat.

### Identifier les parties (= les gens qui signent la convention)

Exemple : une convention entre 2 ONG qui mettent ensemble en œuvre un projet de développement, en utilisant des ressources provenant pour la plus grande partie d'un bailleur de fonds (le MAE).

### Identifier l'objet de la convention

Exemple : responsabilités de chaque partie dans la mise en œuvre du projet. Indiquer précisément l'intitulé du projet tel qu'il figure dans le contrat avec le bailleur de fonds. Éviter les raccourcis, les abréviations.

Un **préambule** qui explique les origines du partenariat, l'historique du projet, les objectifs du partenariat...permettra aux futurs utilisateurs de la convention, si les personnes changent, de comprendre le contexte dans lequel elle a été signée.

### Les dates

La date d'entrée en vigueur de la convention, si elle est différente de la date de la signature (exemple : la convention ne prendra effet que si telle et telle conditions sont réunies).

### **La date de fin**

Ne pas mettre une vraie date (21 juillet 2007) mais plutôt une étape où certaines conditions doivent être réunies : exécution de toutes les activités du projet prévues.

### **Qui signe et comment ?**

Nom, prénom et organisation de chaque signataire + sa fonction + ses coordonnées complètes

Il est important de mentionner l'instance de décision de l'association conformément à ses statuts (le Bureau...).

La signature avec date et lieu + le cachet de l'organisation + les parafes

Pour être sûr que chaque signataire ait pris connaissance de l'ensemble du document, parafer (= signer avec ses initiales) en bas de chaque page.

Nombre d'exemplaires originaux

Chaque signataire doit garder un exemplaire original

### **Les parties doivent avoir la même version de la convention et de ses annexes**

#### **Au moment de la rédaction, si elle a lieu à distance :**

S'assurer que c'est bien la même version (y compris les annexes) qui est lue et modifiée par toutes les parties. Il faut une personne qui centralise ou bien fixer un ordre de modification (le partenaire A modifie avant que le partenaire B le fasse).

#### **Au moment de la signature, si elle a lieu à distance :**

Recueillir le « ok » de tout le monde sur la même version finale, qui circulera sous la forme papier et qui sera signée par toutes les parties l'une après l'autre (prévoir un ordre de circulation).

### **L'équilibre entre les droits et devoirs de chaque partie : la répartition des responsabilités**

Chaque partie a normalement à la fois des « droits » et des « devoirs ». Si une partie n'a que des droits et aucun devoir il faut se poser des questions sur la répartition des responsabilités !

Exemples de « droits » : participation à la prise de décision, des ressources qui lui reviennent

Exemple de « devoirs » (engagements) : mener une activité, rendre des comptes, apporter une contribution financière ou en nature dans le projet.

### **Le budget (dépenses et ressources)**

Qui gère quel argent ? Préciser quelle est la partie qui réceptionne quels fonds extérieurs.

Qui dépense quoi ?

Qui finance quoi ? Qui mobilise des ressources pour quoi ?

Tout cela doit apparaître clairement dans un tableau (vérifier les erreurs de calcul).

- Expliquer les calculs et les principes qui ont servi à établir la répartition du budget entre les partenaires.

Etablir des règles de répartition plutôt que de répartir « à la louche », dans le cas où le budget serait modifié en cours de projet : expliciter les rubriques du budget, les pourcentages...

#### **Modalités de versement des fonds**

Préciser si les fonds seront reversés en plusieurs tranches (exemple 30 % des fonds versés à la signature de la convention, puis sur présentation des justificatifs) et préciser l'échéancier.

Prévoir qu'à chaque étape du projet, un rapport soit établi sur l'état d'avancement du projet (narratif et financier)

Prévoir des réajustements (avenants à la convention) en cas de non-respect des délais. Comment les parties doivent-elles rendre des comptes sur l'utilisation des ressources (fréquence des rapports d'activités, présentation des pièces justificatives...)

#### **Identifier des interlocuteurs pour le suivi du projet (les 2 parties)**

Identifier les personnes par leur fonction et non leur identité.

#### **S'il y a un conflit, comment le réglera-t-on ?**

Mentionner dans la convention le mode d'arbitrage : par une tierce partie ou un arbitrage collégial ou selon la loi (marocaine, française) en vigueur en cas de non arrangement à l'amiable

#### **Mettre en annexe**

Document de projet (qui doit impérativement comporter une identification claire des parties, des objectifs, du lieu, des activités à mener, et un calendrier)

Budget global du projet (dépenses et ressources)

Eventuellement, d'autres documents juridiques sur lesquels s'appuie la convention (exemple : Charte de l'association, contrat avec le bailleur...)

**Checklist**

La convention de partenariat comporte-t-elle les éléments suivants ?

- Les parties
- L'objet de la convention : intitulé précis du projet
- « Dates » d'entrée en vigueur et de fin
- Nom, prénom et organisation de chaque signataire + coordonnées complètes
- Signature avec date et lieu + cachet de l'organisation + parafes
- Nombre d'exemplaires originaux
- Equilibre entre les droits et devoirs de chaque partie
- Répartition du budget (tableau) avec explication des calculs
- Mode de versement des fonds et comptes rendus
- Mode d'arbitrage

**En annexe**

- Document de projet
- Budget global du projet (dépenses et ressources)

## QUELS OUTILS POUR QUEL TYPE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS LOCAUX ?

...AU REGARD DES EXPÉRIENCES DE LA COMPOSANTE...

Outils	Ateliers de formation (schéma classique)
<p><b>Objectifs</b> (capacités à renforcer)</p> <hr/> <p><b>Renforcement opérationnel = améliorer les capacités d'action</b> Exemple : Gestion de projet Capacités techniques de production/de commercialisation dans une coopérative Gestion et planification du développement local</p> <hr/> <p><b>Renforcement organisationnel = améliorer le fonctionnement interne</b> Exemple : Fonctionnement interne et gestion d'une association/ d'une coopérative</p> <hr/> <p><b>Renforcement institutionnel = améliorer le positionnement comme acteur du développement local et la capacité d'interaction</b> Exemple : Capacités d'analyse du contexte Aide à la visibilité/ capacités de communication Capacité de travailler en partenariat.</p>	<p><b>Durée : de 1 jour à 1 semaine</b> <b>Bénéficiaires : max. 20 personnes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Permettent de transmettre des connaissances de base rapidement.</li> <li>+ Permettent d'explicitier des notions pour que les participants aient un vocabulaire commun.</li> <li>+ Peuvent entraîner une dynamique interne au sein de l'association formée.</li> <li>+ Peuvent permettre d'introduire des modifications concrètes au sein d'une structure à travers les outils diffusés lors de la formation.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sont souvent perçues comme trop courtes par les bénéficiaires.</li> <li>- Si ils sont trop longs, les membres bénévoles peuvent difficilement se libérer pour y assister.</li> <li>- Le nombre de bénéficiaires est limité par le budget alloué à la formation (si elle est gratuite).</li> <li>- L'impact est d'autant plus limité que le turn-over est important au sein de la structure bénéficiaire.</li> <li>- Impact difficile à évaluer et limité s'il n'y a pas de suivi et d'accompagnement.</li> </ul>

Visites d'échange	Formation de formateurs
<p><b>Durée : de 1 jour à 1 semaine</b>  <b>Bénéficiaires : max. 10 personnes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Permettent de voir l'illustration des formations théoriques par des exemples concrets de réussite dont les bénéficiaires pourront s'inspirer.</li> <li>+ Effet de sensibilisation et ouverture d'un débat au sein du groupe participant à la visite.</li> <li>+ Fort pouvoir de démonstration et de motivation.</li> <li>+ Bonne complémentarité avec des formations classiques.</li> <li>+ Effet valorisant pour les groupes d'accueil.</li> <li>+ Les visites croisées peuvent permettre une mise en réseau entre les structures participantes, mais il faudra s'assurer qu'il y ait un suivi au-delà des relations personnelles qui peuvent se nouer.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les participants ne restituent pas toujours ce qu'ils ont vu lors de la visite à leurs collègues qui n'y ont pas participé.</li> <li>- Le coût est très élevé et limite le nombre des bénéficiaires encore plus que dans le cas des formations.</li> <li>- Risque d'une présentation « parfaite » de la réalité par les groupes d'accueil.</li> <li>- Impact difficile à évaluer et efficacité (rapport investissement/résultats) incertaine.</li> </ul>	<p><b>Durée : 1 jour à 1 semaine</b>  <b>Suivi sur 3 ans max. (durée d'un projet)</b>  <b>Bénéficiaires directs (formateurs) : max. 10 personnes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Permet de démultiplier l'apport d'une formation.</li> <li>+ L'association acquiert une nouvelle compétence en interne (une personne ressource qui est celle ayant suivi cette formation).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de prudence quant au choix des bénéficiaires : il est nécessaire de trouver des modalités qui garantissent l'engagement des bénéficiaires (pour transmettre les acquis à d'autres groupes).</li> </ul>

<b>Objectifs</b> <small>(capacités à renforcer)</small>	<b>Outils</b> <b>Ateliers de formation</b> <small>(schéma classique)</small>
<p><b>Renforcement opérationnel = le « savoir-faire »</b>  Exemple :  Gestion de projet  Capacités techniques de production/de commercialisation dans une coopérative  Gestion et planification du développement local</p> <hr/> <p><b>Renforcement organisationnel = le « savoir être »</b>  Exemple :  Fonctionnement interne et gestion d'une association/d'une coopérative</p> <hr/> <p><b>Renforcement institutionnel = le « savoir interagir » dans un contexte</b>  Exemple :  Capacités d'analyse du contexte  Aide à la visibilité/capacités de communication  Capacité de travailler en partenariat</p>	<p><b>Durée : 1 an par micro-projet suivi / jusqu'à 3 ans pour l'accompagnement de projets intégrés et programmes.</b>  <b>Bénéficiaires : max. 20 personnes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Permet de faire le lien entre la théorie et la pratique.</li> <li>+ Permet un suivi sur des périodes longues (dans la limite de durée du projet).</li> <li>+ Permet un suivi individualisé.</li> <li>+ Le financement à la clé et les résultats concrets des micro-projets sont un puissant facteur de motivation.</li> <li>+ Processus d'apprentissage adapté aux besoins concrets.</li> <li>+ Améliore l'impact du renforcement et facilite son évaluation.</li> <li>+ La signature de convention de co-financement entre l'ONG et les associations locales pour les micro-projets permet à ces associations d'apprendre les règles du jeu (relations avec un bailleur de fonds, responsabilisation par rapport à des objectifs à atteindre...).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessite un fort engagement humain et financier pour l'organisme chargé du suivi (l'ONG d'appui), en plus du financement des micro-projets.</li> <li>- Appui limité à une action précise et à la personne qui en est responsable.</li> <li>- Ne permet pas d'agir sur la capacité globale à planifier l'ensemble de ses activités, car on se concentre sur un seul projet.</li> </ul>



**Mise en réseau** (réseau associatif, multi-acteurs, formel ou non, structure de concertation...).

La mise en réseau est à la fois un objectif et un outil

**Durée : en principe illimitée, dépend de la qualité du réseau**

**Bénéficiaires : en principe illimités, leur nombre et leur nature peuvent changer**

+ Permet une formation entre pairs (une coopérative peut en « former », ou du moins en conseiller une autre dans le cadre d'un réseau).

- Cela est toutefois limité par le climat de méfiance et de concurrence entre associations/coopératives pour l'accès aux financements/marchés.

---

+ Le réseau peut pousser à davantage de transparence sur le fonctionnement interne, si tout le monde joue le jeu.

- Le réseau ne peut pas s'immiscer dans la vie interne de ses membres.

---

+ Le fait de mieux connaître les autres acteurs locaux permet de mieux articuler son projet aux besoins et contraintes du développement local. On passe d'un projet « caritatif » à un projet plus construit.

+ Des actions communes voire des synergies au niveau local sont favorisées entre les membres du réseau.

+ Participer à un bulletin d'information (rédaction, réception) permet d'apprendre à présenter son association aux autres.

- La participation à un réseau est vue par certains dirigeants associatifs comme une perte de pouvoir. Ils ne sont pas toujours prêts à partager certaines informations dans le cadre d'un réseau.

## **LA CHARTE COMMUNALE ET SA MISE EN PRATIQUE : QUELQUES CONSTATS ISSUS DES PROJETS DE LA COMPOSANTE**

Bulletin officiel n° 5058 du 16 ramadan 1423 (21 novembre 2002)  
Dahir n° 1-02-297 du 25 rejeb 1423 (3 octobre 2002)  
portant promulgation de la loi n° 78-00  
portant charte communale.

### **Art. 35 :**

Il décide des mesures à prendre pour **assurer le développement économique, social et culturel de la commune.**

#### **Projet PACT de M&D**

Le travail d'appui assuré par Migrations et Développement auprès de quelques communes rurales dynamique de Taliouine pour l'élaboration des plans de développement communaux a montré que les élus accordent plus d'importance aux infrastructures de base : adduction d'eau potable et routes/aménagement de pistes.

### **Art. 36 :**

Le conseil communal examine et **vote le plan de développement économique et social de la commune**, conformément aux orientations et aux objectifs du plan national. (...)

Il initie toute action propre à favoriser et à promouvoir le développement de l'économie locale et de l'emploi. A cet effet :

- Il prend **toutes mesures de nature à contribuer à la valorisation de son potentiel économique notamment agricole, industriel, artisanal, touristique ou de services.**
- (...) il décide de la conclusion de tout accord ou convention de coopération ou de partenariat (...) avec les administrations publiques, les collectivités locales, les organismes publics ou privés et les acteurs sociaux.

#### **Projet PACT de M&D**

Les communes rurales étaient impliquées dans les ateliers de sensibilisation sur le tourisme rural et s'étaient engagées à réaliser et généraliser la signalisation, qui est incontournable pour ce projet. Malheureusement, et malgré le faible investissement que demande cette opération, ces actions n'ont pas encore vu le jour.

#### **Projet Aït Bouguemez**

Dans ce projet, aucune convention n'a été signée avec la commune rurale. Son appui s'est limité à l'intervention d'un technicien sur un projet d'eau potable, dont le manque de compétence dans ce domaine difficile amènera l'association à faire appel à d'autres organismes par la suite.

**Art. 38 : Urbanisme et aménagement du territoire**

- Le conseil communal veille au respect des options et des prescriptions des schémas-directeurs d'aménagement urbain, des plans d'aménagement et de développement et de tous autres documents d'aménagement du territoire et d'urbanisme. (...)
- Il décide de la réalisation ou de la participation aux programmes de **restructuration urbaine, de résorption de l'habitat précaire, de sauvegarde et de réhabilitation des médinas et de rénovation des tissus urbains en dégradation.** (...)

Cet article recommande aux communes d'appliquer des documents qui ont été élaborés par l'Agence Urbaine sous la tutelle du ministère chargé de l'urbanisme en consultant de façon limitée les élus qui expriment un avis sur le document. La commune est cependant responsabilisée au niveau de l'exécution. C'est donc au moment de l'exécution de ces documents que les véritables enjeux apparaissent.

**Projet Bibliothèques rurales**

Les schémas-directeurs sont prévus pour les grandes villes mais pas pour les communes rurales. Les petites communes urbaines et les communes rurales font l'objet soit de plans d'aménagement soit de plans de développement. Cependant, dans la commune d'Ouled Daoud par exemple, il n'existe pas de plan de développement.

**Projet HI**

La commune d'arrondissement de Salé Tabriquet apporte dans le cadre du groupe de travail environnement notamment, les informations nécessaires pour que les projets proposés par les associations rentrent en cohérence avec le plan d'aménagement. Elle participe également dans le cadre de conventions au financement et à la réalisation des micro-projets.

**Art. 39 : Services publics locaux et équipements collectifs**

Le conseil communal décide de la création et de la gestion des services publics communaux, notamment dans les secteurs suivants :

- Approvisionnement et distribution d'eau potable
- Distribution d'énergie électrique
- Assainissement liquide
- Collecte, transport, mise en décharge publique et traitement des ordures ménagères et des déchets assimilés (...)

D'une manière générale, le constat dans les communes où interviennent les associations de la composante est celui d'une défaillance dans ces domaines, d'un manque d'initiative de la part des communes.

**Projet bibliothèques rurales**

A l'origine, l'association Timoulay a été créée pour l'adduction d'eau ; projet qui a fonctionné avec la participation des villageois, mais qui a aussi généré un conflit avec les autorités locales qui ont voulu le récupérer dans le cadre du plan national PAGER. Ces antécédents ont eu des répercussions évidentes sur l'avancement du projet bibliothèque.

**Art. 40 : Hygiène, salubrité et environnement**

Il délibère notamment sur la politique communale en matière de : (...) lutte contre toutes les formes de pollution et de dégradation de l'environnement et de l'équilibre naturel

La Charte ne mentionne que la lutte contre les effets du manque d'hygiène et de dégradation de l'environnement sans mettre l'accent sur la prévention de ces maux.

**Projets HI :**

Réalisation de projets en partenariat avec les associations ou appui des associations et délégation pour la réalisation d'actions dans ce sens.

**Art. 41 : Equipements et actions socioculturels**

Le conseil communal décide ou contribue à la réalisation, l'entretien et la gestion des équipements socioculturels et sportifs, notamment :  
(...) les complexes culturels, **bibliothèques communales** (...)

Il initie toutes actions nécessaires à la **promotion des activités sociales, culturelles et sportives** ou y participe. A cet effet :

Il **participe à l'animation socioculturelle et sportive** avec le concours des organismes publics chargés de la culture, de la jeunesse, des sports et de l'action sociale ;

Il **encourage et assiste les organisations et associations à caractère social, culturel et sportif.**

Il entreprend toutes actions de proximité de nature à **mobiliser le citoyen, à développer la conscience collective pour l'intérêt public local**, à organiser sa participation au cadre de vie, à la préservation de l'environnement, à la **promotion de la solidarité et au développement du mouvement associatif**. A ce titre, il a la charge de mener toutes actions de **sensibilisation, de communication, d'information, de développement de la participation et du partenariat avec les associations villageoises** (...) agissant dans le champ socio-économique et culturel.

Il engage toutes les **actions d'assistance, de soutien et de solidarité et toute œuvre à caractère humanitaire et caritatif**. A cet effet :

- Il **conclut des partenariats avec les fondations, les ONG et autres associations à caractère social et humanitaire** ;
- Il contribue à la réalisation des programmes d'aide, de soutien et d'insertion sociale des **handicapés et personnes en difficulté** ;
- Il participe à l'exécution des programmes nationaux, régionaux ou locaux de **lutte contre l'analphabétisme** ;
- Il contribue à la préservation et la promotion des spécificités du patrimoine **culturel local**.

Le plan communal concerté et la présence de structures de concertation devraient permettre de mettre ces éléments en pratique, mais ne sont pas mentionnés dans la

Charte. Les associations pourraient prendre l'initiative d'assister aux débats et demander la mise en pratique de cet article.

#### **Projet Bibliothèques rurales**

Au niveau de Timoulay et dû aux précédents conflits sur l'eau, le projet a été bloqué par la commune qui n'a pas accordé le permis de construire à l'association. Les réticences ne s'étant pas traduites par un refus officiel, l'association a quand même construit le local de la bibliothèque.

#### **Projet HI**

HI a une convention cadre de partenariat avec la commune de Salé. Les deux partenaires signent des conventions projets spécifiques pour la réalisation de projets particuliers (ex : projet de pépinière municipale)

L'arrondissement de Tabriquet signe des conventions tripartites avec les associations et HI pour la réalisation des projets retenus dans l'appel à projet annuel lancé dans le cadre du DLU.

#### **Art 42 : Coopération, association et partenariat**

Le conseil communal engage toutes actions de coopération, d'association ou de partenariat (...) avec toute autre collectivité ou organisation étrangère. A cet effet : (...)

- Il arrête les conditions de participation de la commune à la réalisation de programmes ou de projets en partenariat ;
- Il examine et approuve les conventions de jumelage et de **coopération décentralisée** ; décide de l'adhésion et de la participation aux activités des associations des pouvoirs locaux, et de toutes formes d'échanges avec des collectivités territoriales étrangères, après accord de l'autorité de tutelle, et dans le respect des engagements internationaux du Royaume.

#### **Projet HI**

Dans la continuité du travail en matière de développement local, HI s'est engagé auprès de la ville de Salé à appuyer le renforcement de sa maîtrise d'ouvrage en matière d'encadrement et de coordination du développement. Alors que le projet DLU ne concerne qu'un seul arrondissement, la demande de la ville est de contribuer à mettre en place un dispositif de développement social des quartiers à l'échelle de la ville. La coopération décentralisée a été retenue comme un mode d'intervention à privilégier en ce sens. HI a ainsi joué le rôle d'intermédiaire entre la ville de Salé et plusieurs collectivités françaises. Un travail est en cours aujourd'hui pour définir un projet qui sera présenté dans le cadre du « projet d'appui au processus de décentralisation marocain (PAD Maroc) » porté conjointement par le MAE Français à travers son Fonds de Solidarité Prioritaire et la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) marocaine.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABCD	Association pour la Coopération et le Développement de la vallée des Aït Bouguemez
ADS	Agence de Développement Social
AFD	Agence Française de Développement
AEP	Adduction d'Eau Potable
AGR	Activités Génératrices de Revenus
ARBALOUA	la rencontre des Berbères de l'Atlas
ANAPEC	Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences
AMEA	Association Marocaine pour l'Education des Adultes
AMITH	Association Marocaine de l'Industrie du Textile et de l'Habillement
AMSED	Association Marocaine de Solidarité et de Développement
AUEA	Association d'Usagers des Eaux Agricoles
AV	Association Villageoise
CADeL	Centre d'Appui au Développement Local
CAFP	Centres associatifs de formation professionnelle
CCT	Comité de Concertation de Tabriquet (ex-Cellule de Coordination Technique)
CTA (ou CT)	Centre de Travaux Agricoles
CODEL	Centre de Développement Local
CoopKhemCha	Coopérative de Khemisset Chaouïa
DLU	Projet « Développement Local Urbain »
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
ENDA	Environnement, Développement, Action
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
FERT	Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre
HI	Handicap International
IDD	Immigration Développement Démocratie
INAU	Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme
INRA	Institut National de Recherche Agronomique
MAE	Ministère des Affaires Etrangères (France)
MATEE	Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement
MCNG	Mission pour la Coopération Non Gouvernementale (voir MAE)
M&D	Migrations et Développement
ODCo	Office de Développement de la Coopération
OMVA	Organisme de Mise en Valeur Agricole
OSIM	Organisation de Solidarité Internationale issue des Migrations
PACT 2010	Projet « Plan d'Action Concerté » Taroudannt 2010
PCM	Programme Concerté Maroc
RENFCAP	Projet « Renforcement des Capacités des Acteurs Locaux pour la promotion d'une gouvernance participative »
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France
UNADEL	Union Nationale des Acteurs et Structures du Développement Local
VSF-CICDA	Agronomes et Vétérinaires sans frontières