

Avant-propos

Le document que vous avez sous les yeux est l'aboutissement de plus de 3 années de travail en commun avec un groupe d'associations françaises et marocaines, la *Composante Développement Local*, qui a mené 7 projets dans différentes villes et villages 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, des leçons pour l'avenir. Apprendre de nos réussites, les analyser et les mettre en valeur, pour les multiplier, les répliquer ; apprendre surtout de nos erreurs, pour les éviter, et les faire connaître à d'autres avant qu'ils ne fassent les mêmes.

Dit de façon barbare, nous avons donc mené un « processus de capitalisation » !

Profitant d'un contexte favorable aux libertés publiques et des opportunités de coopération, de plus en plus d'associations de développement étendent leurs activités au Maroc. Bailleurs de fonds, agences de coopération, étudiant-e-s, universitaires, nous espérons que nos expériences présentées ici, certes limitées dans le temps et des contextes déterminés, pourront servir au plus grand nombre, pour une amélioration des actions que nous menons tous afin d'améliorer les conditions de vie des populations.

Les grandes questions posées par cette étude sont les suivantes :

- Comment agissons nous sur le développement local au Maroc ? Quelles pratiques, quelles méthodes, pour quels résultats ?
- Comment renforçons nous nos partenaires (associations, coopératives, communes...) ? Est-ce que nous nous renforçons mutuellement ?
- Réussissons nous à prouver par la pratique que la démocratie participative à l'échelle locale est possible ?
- Comment travaillons nous 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 défis qui dépassent notre cadre d'action, au premier rang desquels 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 », souvent repris par les dirigeants, 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 « partenariats » nous sont proposés ?

Sommaire

Pourquoi cette étude de capitalisation ?

Les projets et membres de la composante développement local du PCM

Le choix des thèmes

Pourquoi le développement local ?.....6

Analyse du contexte

Notre approche

Les enjeux à long terme

Pourquoi le renforcement des capacités9

Analyse du contexte

Notre approche

Les enjeux à long terme

Pourquoi la concertation locale.....8

Analyse du contexte : comment la décentralisation pousse à la responsabilisation des collectivités locales marocaines et une gestion participative du développement local

Notre approche

Les enjeux à long terme

Pourquoi le partenariat Nord Sud.....11

Analyse du contexte

Notre approche

Les enjeux à long terme

La méthodologie

Enseignements et défis

Partie I : pour les lecteurs et lectrices pressé-e-s

Synthèse des enseignements..... 14

Partie II : pour les lecteurs et lectrices curieux-euses

Etudes de cas (liste)28

Annexes : quelques outils pratiques

Index thématique.....

Sources d'information

Cadre de l'étude de capitalisation

Les projets et membres de la composante développement local du PCM

Projet RENFCAP



enda maghreb - enda europe

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
www.enda-europe.org

Enda Maghreb
12 rue Jbel Moussa
Appt 13, Joli Coin
Agdal Rabat
Tel: 00212 37 67 10 61/62/63
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
fpierse@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 bis, avenue de la Belle
Gabrielle
94 736 Nogent sur Marne cedex
Tel. : 0033 (0)1 43 94 72 01
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
Douar R'Bat Bureau Tabant
Province d'Azizal

Tél : 00212 23 45 93 69 / 27
hassanguid@yahoo.fr

Projet PACT Taroudant 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 Souss.

M&D France
42, Boulevard d'Annam
.
13016 Marseille
Tél : 0033 4 95 06 80 20
md.france@migdev.org
www.migdev.org

M&D Maroc
Quartier Administratif
M'Haïta
83 000 Taroudant
Tél : 00212 4 8 85 49 47
migdevma@menara.ma



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 - 75010 Paris
Tel: 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
75116 Paris
Tel : 0033 (0) 1 44 31 16 70
fert@fert.fr
www.fert.fr

CoopKhemCha

Coopérative Khemisset Chaouïa de développement

Coopérative de producteurs laitiers créée en 1999.

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

INRA

Institut National de Recherche Agronomique (Maroc)

BP 589
Settât
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 développement 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

Sidi Mohamed El Kamel

Association marocaine créée en

Tidass Centre
15350 Khemisset
Tél : 064 29 36 91

Amal Dadès

Association marocaine
créée en

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

Al Wafa

Pour le développement et l'environnement

Association marocaine
créée en

Oulad Daoud Centre
Taounate
Tél : 00212 65 71 89 98

Timoulay

Association marocaine créée
en

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

Tamount

Association marocaine créée
en

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 (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
hidlumaroc@mtds.com

Le choix des thèmes

Les projets proposés par les associations dans le cadre du Programme Concerté Maroc (PCM) ont été structurés en 3 composantes, dont la composante **développement local**.

Nous avons décidé d'orienter notre travail commun vers 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.

1. Pourquoi le développement local au Maroc ?

1.1. 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 décentralisés, 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 au désengagement relatif de l'Etat de la sphère socio-économique et ce malgré la persistance de situations de pauvreté extrême.

1.2. Notre approche

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 qui avait fait leurs preuves en France depuis les années 1970 :

Les atouts d'une approche par le développement local

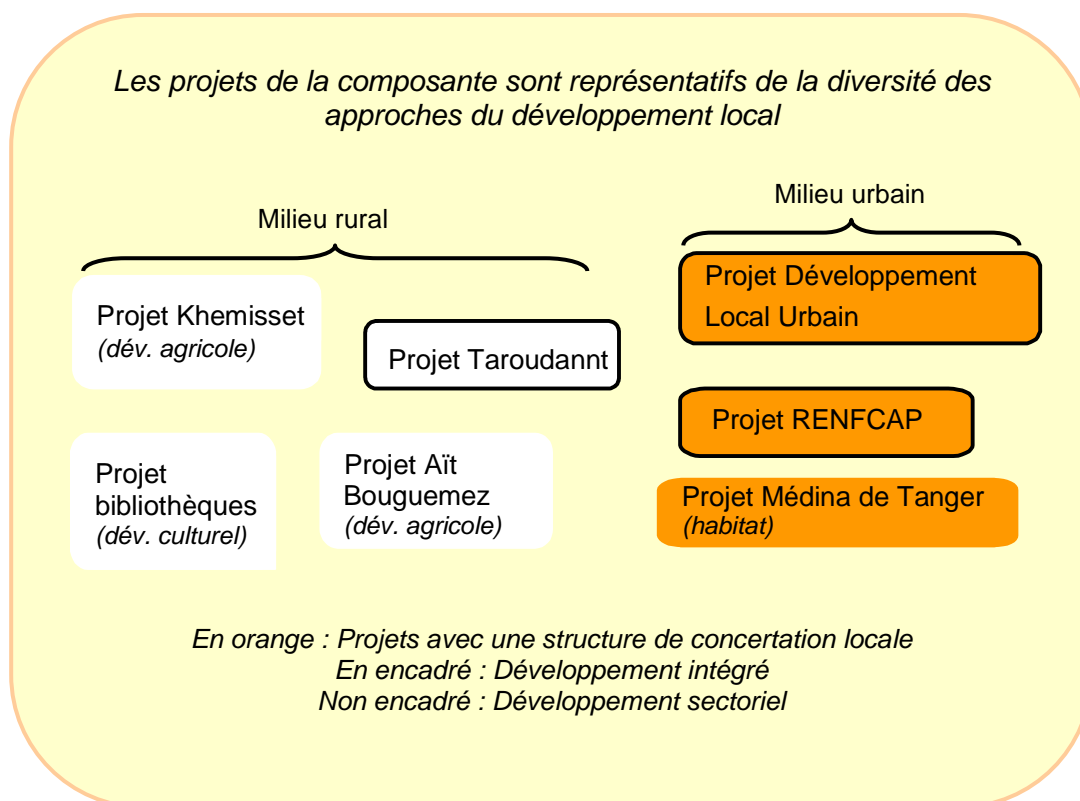
- Un projet global de **territoire**
- **L'engagement des acteurs locaux** comme condition sine qua non
- La mobilisation et la valorisation des **ressources locales**
- **La concertation** et des **synergies** entre acteurs locaux
- De meilleures possibilités de **participation des populations et des 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 associatifs et des cadres de concertation locaux**.

Les organismes qui interviennent sur le développement local, ont en général 2 types d'approche¹ :

- Une **approche « projets »** ou **technique** (développement « **sectoriel** », par exemple des actions de soutien à l'agriculture)
- Une **approche « programme »** (développement « **intégré** », 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)



1.3. Enjeux à long terme

Malgré ces approches a priori variées, les projets visent tous en toile de fond à **accroître le niveau de démocratie locale et de gouvernance participative**. Certains visent en particulier 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 aboutir 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

¹ 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.

« moins d'Etat » à travers la redéfinition des rôles de l'Etat et l'amélioration des pratiques de gouvernance et de gestion locales².

2. Pourquoi la concertation locale ?

2.1. Analyse du contexte : comment la décentralisation pousse la responsabilisation des collectivités locales marocaines et une gestion participative du développement local

A partir de 1997 et renouant 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 privés³ ». (A noter que les ONG ne sont pas citées explicitement dans ce texte de la Direction Générale des Collectivités Locales !)

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 obligatoire⁴ !

2.2. Notre approche

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 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.

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

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.

Source: Kanitha Kernem/Enda Europe, *La concertation locale dans les projets de développement: enjeux, pratiques et perspectives*, 2004, p. 16

² Document de programme du PCM, 2001, partie « Composante développement local », pp. 29-39.

³ Circulaire n°77 DGCL/DPE du 1^{er} février 1999

⁴ CHANKOU Abdellah, 1997, *Charte communale 1976 : Privatiser la commune*, Article paru dans *Maroc Hebdo International*, Numéro 277, 7 au 13 juin 1997.

2.3. Les enjeux à long terme

- Une meilleure adéquation des politiques publiques avec les réalités locales et les besoins des populations ;
- 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.

3. Pourquoi le renforcement des capacités ?

3.1. Analyse du contexte

On compte environ 30 000 associations marocaines répertoriées⁵, soit 1 association pour 1 000 habitants !

Les associations marocaines sont de nature 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 ?

29% des associations sont dans les grandes villes Casablanca et Rabat, et 13% dans la région du Souss. Les associations les plus anciennes, en milieu **urbain** donc, sont traditionnellement plutôt des espaces de revendications et de lutte contre le Maghzen (pouvoir).

On assiste depuis une décennie à une mobilisation importante des 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, au retour de ceux ayant des carrières brillantes à la ville qui souhaitent investir dans leur village d'origine.

Concernant les coopératives, elles étaient déjà 6000 en 1997, principalement dans l'agriculture à 63%.

Les **besoins** en renforcement des capacités des associations locales et des coopératives marocaines identifiés aux origines du PCM se manifestent par les problèmes suivants⁶ :

- Une forte dépendance vis à vis des financements extérieurs
- Une insuffisance de moyens de fonctionnement
- Un turn-over important d'animateurs ou de membres bénévoles
- 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.

⁵ TAN Danielle et MECHALI Zacharie, 2004, *Le Tiers Secteur au Maroc*, page 19.

⁶ Document de programme du PCM, 2001, partie « Composante développement local », pp. 29-39.

3.1. Notre approche

Le renforcement des capacités des **structures locales**, est une stratégie adoptée dans l'ensemble des projets de notre composante, qu'il s'agisse :

- **d'associations** (tous les projets de la composante)
- **de coopératives** (projets Khemisset Chaouiâ avec la coopérative laitière, Taroudannt avec les coopératives d'argane, de safran, d'huile d'olive)
- **d'élus locaux/ personnel communal** (projets enda et HI)

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.

3.2. Les enjeux à long terme

- Du renforcement des associations marocaines : la **professionnalisation** des responsables associatifs, **l'amélioration** qualitative des **actions** sur le terrain, **l'accès aux financements** locaux de plus en plus nombreux (Agence de Développement Social, bailleurs internationaux qui mettent des fonds directement à disposition des associations locales) ;
- Du renforcement des élus et techniciens communaux : 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.

4. Pourquoi le partenariat Nord-Sud ?

4.1. 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 États-Unis, ainsi que le Banque Mondiale et l'Union Européenne.

On note en outre, en particulier depuis qu'elle est encouragée en France depuis 1992⁷ et que le contexte marocain de décentralisation le permet aussi, des **coopérations décentralisées** en augmentation : en 2003, 43 collectivités françaises et 31 marocaines, principalement des communes.

Des études⁸ rapportent une certaine **méfiance des associations marocaines vis-à-vis des associations**

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.

⁷ Loi du 6 février 1992, dont l'Article 131 stipule que : « 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. »

⁸ TAN Danielle et MECHALI Zacharie, 2004, *Le Tiers Secteur au Maroc*, page 41.

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 ;
- etc...

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 et se trouvent 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'OCDE⁹ !

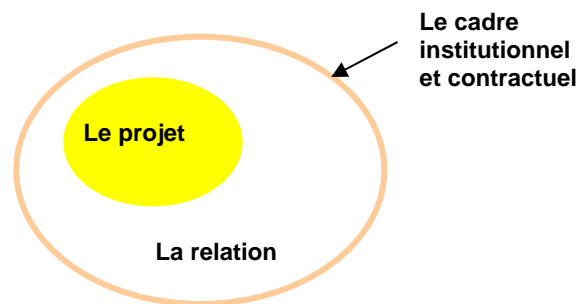
Au-delà des simples transferts d'argent, ces migrants créent également des structures pérennes sous la forme d'associations de solidarité internationale (exemples dans la composante : Migrations et Développement ainsi que IDD), au Maroc ou dans les pays de résidence. Ces associations sont actives dans le développement local au Maroc et dans des actions revendicatrices en France.

4.2. Notre approche

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 ?)



« L'œuf » du partenariat

Source : COTE Alexandre & ZIEGLER Stéphanie, *Le partenariat - Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations*, HI, Novembre 2002, p 38.

4.3. Les enjeux à long terme

- Equilibrer et décomplexer les relations et sortir une fois pour toutes des logiques d'assistanat 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 ;
- Le développement de la coopération décentralisée qui met du temps à prendre son essor, quantitativement et qualitativement¹⁰.

⁹ TAN Danielle et MECHALI Zacharie, 2004, *Le Tiers Secteur au Maroc*, page 43.

¹⁰ Lire à ce sujet CHAMBRIN Marie-Hélène, 2003, *Recensement des coopérations décentralisées France-Maroc*, Groupe Maroc de Cités Unies France, 12 p.

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 :

1. De quels aspects de nos expériences voulons nous 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**

Le responsable de composante a ensuite rédigé un guide de réflexion en 3 parties, reprenant les 3 axes et composé d'une série de questions.

2. 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)
- **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

- **Visites de terrain**

Visite de terrain de la Coop Khemisset Chaouia les 2 et 3 octobre 2003

Visite croisée HI/Enda à Oulmès les 17 et 18 mai 2003 sur les espaces de concertation locales

Visite de terrain et d'échanges d'expériences « rurales » (M&D, IDD, Aït Bouguemez, Khemisset Chaouïa) du 26 au 27 février 2005 à Taliouine (Maroc)

- **Ateliers de capitalisation**

Atelier IDD pour les 5 projets « bibliothèques rurales » du 14 au 16 avril 2004

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)

Partie I : pour les lecteurs et lectrices pressé-e-s

Synthèse des enseignements relatifs aux expériences de la composante développement local

Nos avancées en matière de renforcement des capacités

Les méthodes qui ont fait leurs preuves :

1) le renforcement des capacités par la pratique (micro projets)

- Permet de lier des actions de formation théoriques articulées avec des expériences pratiques. Les associations ont manifesté un grand intérêt pour les formations au montage de projets suivies de réalisations concrètes à travers les micro-projets.
- La mise à disposition des acteurs associatifs d'un ensemble d'outils, par le biais des 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.
- L'implication de l'ONG d'appui dans le montage permet un apprentissage par l'appui technique et méthodologique pendant la réalisation du projet (rapports financiers, narratifs, informatif...)

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 en matière de gestion associative et de montage de projets.

3) 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 (exemple : des retombées économiques immédiates)
- **motiver** les producteurs en leur proposant des conditions favorables (exemple : La CoopKhemCha permet aux producteurs petits et grands de venir y livrer leur lait sans volume minimum).

Nos avancées en matière de concertation locale

Les démarches favorisant la concertation locale

- **Tenir compte des réalités locales et des structures traditionnelles**

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.

- **Transparence et information des habitants**

Par exemple par l'organisation de débats publics qui doivent permettre la participation des habitants au diagnostic de territoire ; et non être simplement une validation publique d'un processus terminé.

- **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.

- **Etre proche du terrain, tout en restant en retrait**

La présence de l'ONG sur place peut favoriser le processus de concertation à venir. Toutefois, elle ne doit pas phagocyter les associations locales dans la concertation.

- **Se concerter sur du concret**

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.

- **Ouverture permanente de la structure de concertation**

Afin de renouveler les membres de façon saine et d'éviter qu'un noyau d'initiés s'accapare le dispositif.

- **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.

- **Etre clair sur qui prend la décision finale et qui porte le dispositif : la collectivité locale**

Il est important de positionner la collectivité locale, dans le contexte de décentralisation, au centre de la concertation car elle est seule légitime (démocratie représentative : élus locaux). Idéalement, elle devrait porter et financer la concertation locale.

Mobilisation des acteurs publics et privés locaux dans nos projets : quel bilan ?

Les plus présents : les structures proches de la population, c'est-à-dire les acteurs privés locaux (associations, coopératives)

Raison : ils sont directement bénéficiaires de nos actions, donc forcément intéressés et prêts à s'impliquer très volontiers.

Les moins présents : les acteurs publics, en particulier les administrations déconcentrées et les collectivités locales (exceptées les communes)

Raison : les habitudes des associations de développement, qui préfèrent agir sans ces

acteurs dès lors que cela n'est pas indispensable...

Les incontournables, mais encore insuffisamment mobilisés : les communes

Les communes urbaines ou rurales sont les acteurs publics locaux auxquels nous avons le plus fréquemment affaire, au minimum pour des autorisations administratives (permis de construire, etc), et si possible pour demander la mise à disposition de matériel et de personnel pour l'appui à certaines activités de nos projets.

En revanche, la mobilisation de ressources financières de la part des communes est assez difficile à atteindre (voir plus bas).

Acteurs privés locaux	Rôle dans le développement, en principe	Exemple dans la composante
Les associations et groupements à vocation « développement »	Mobilisent des bénévoles, mènent des projets auprès des populations, recherchent des appuis extérieurs	Projets HI, enda, Taroudannt, IDD <i>Les associations de quartier et villageoises : mise en œuvre des projets</i> Projet Aït Bouguemez <i>Comités de gestion de l'eau potable : collaboration technique</i>
Les coopératives	Cherchent à la fois à générer des revenus pour leurs membres, tout en mettant de côté une partie de leurs bénéfices pour des actions de développement bénéficiant à la communauté.	Projet CoopKhemCha Projet Taroudannt
Les entreprises	Créent de l'activité économique, c'est-à-dire des revenus, des emplois et des impôts pour les collectivités locales.	Projet CoopKhemCha <i>Nestlé : achète le lait à prix fixe à la CoopKhemCha</i>

Acteurs publics locaux		Rôle dans le développement local, en principe	Exemples dans la composante
Collectivités locales	Région	<p>Développement équilibré du territoire:</p> <ul style="list-style-type: none"> plan régional de développement économique et social schéma régional d'aménagement du territoire. <p><i>Composition du Conseil régional¹¹</i> Représentants des préfectures, provinces, communes, chambres professionnelles, syndicats.</p>	<p>Projet Taroudannt Région de Souss-Massa-Drâa</p>
	Province / préfecture :	<p>Développement social et rural.</p> <p><i>Composition du Conseil préfectoral /provincial</i> ½ élus par les conseils communaux ½ représentants des chambres professionnelles (agriculture, commerce...).</p>	<p>Projet Aït Bouguemez Province d'Azilal</p> <p>Projet Taroudannt Province de Taroudannt</p>
	Commune (urbaine ou rurale)	<ul style="list-style-type: none"> Développement économique, social et culturel de la commune. Responsabilité de pourvoir aux besoins de base des habitants (proximité). <p>Possibilité pour la population d'interpeller les membres du Conseil Communal ou d'Arrondissement¹² car ils sont <u>élus</u> au suffrage universel direct.</p>	<p>Projet DLU <i>Commune de Salé</i> : matériel, locaux. <i>Arrondissement de Salé-Tabriquet</i> : appui technique, matériel, ressources humaines, participation aux groupes de réflexion de la CCT.</p> <p>Projet Aït Bouguemez <i>Commune rurale de Tabant</i> : appui technique</p> <p>Projet CoopKhemCha <i>Commune rurale de Khemisset Chaouiä</i> : ????</p> <p>Projet Bibliothèques rurales <i>Communes rurales de Aït Herbil et de Khmis Dades</i> : matériel, locaux, terrains.</p> <p>Projet RENFCAP</p>

¹¹ Le conseil régional, ainsi que les conseils préfectoraux/provinciaux et communaux, élit ensuite parmi ses membres 1 président et 1 ou plusieurs vice-présidents.

¹² Présence de Conseils d'Arrondissements dans les communes de plus de 750.000 habitants :

Acteurs publics locaux		Rôle dans le développement local, en principe	Exemples dans la composante
			<p>Commune d'Essaouira (???) Arrondissement de Salé-Laayayda : matériel et ressources humaines Commune de Oulmès : matériel, ressources humaines et réalisation d'études.</p> <p>Projet Taroudannt Communes rurales de ?????</p>
Administrations déconcentrées	Wilaya Province/préfecture Cercle Pachalik (urbain) Caïdat (rural)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<p>Projet Aït Bouguemez <i>Caïd</i> : information et soutien</p>
	L'Agriculture, l'Équipement, l'Habitat...	Liens étroits et réguliers avec les collectivités locales.	<p>Projet RENFCAP <i>Délégation de l'Education Nationale de Salé, Ministère de l'Education</i> : matériel, ressources humaines</p> <p>Projet CoopKhemCha <i>Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA)</i> : Appui technique ponctuel, ressources humaines. <i>Centre de Recherches sur l'Aridoculture de Settat de l'INRA</i> : co-suivi du projet <i>Chambre d'Agriculture de Settat</i> : ???</p> <p>Projet DLU <i>Secrétariat d'Etat à l'Environnement</i> : Bailleur, participe à un groupe de travail et au comité d'attribution des projets <i>Délégation de la santé, de l'habitat, de l'éducation - Direction de lutte contre l'analphabétisme - ANAPEC (Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences)</i> : participent aux groupes de réflexion de la CCT.</p> <p>Projet Aït Bouguemez <i>DPA</i> : appui technique</p>
Etablissements publics	ONEP, ONE, ANHI, OMVA...	Mission de service public.	<p>Projet Taroudannt OMVA : ????</p>

Nos avancées en matière de partenariat Nord-Sud

Bilan de nos pratiques de partenariats

Il est difficile de classer les partenariats de la composante selon des définitions rigides qui ne s'appliquent parfois que partiellement et qu'il faut dans tous les cas nuancer (voir les études de cas). Néanmoins, si l'on reprend la typologie élaborée par le réseau des OSI françaises Coordination Sud, on constate que la plupart des partenariats dans la composante reposent sur une approche où le partenaire du Nord appuie le partenaire du Sud, qui est in fine et sur le terrain, responsable en direct de la mise en œuvre des actions, et qui est également bénéficiaire du renforcement des capacités.

<i>Qui fait quoi ?</i>	<i>Dans la composante, en général : partenaire du Nord ou du Sud ?</i>	<i>Commentaire</i>
<i>Qui identifie le problème et propose les actions à mettre en œuvre ?</i>	Sud, mais missions de repérage/études de faisabilité du Nord	Exception : projet Renfap, dû au fonctionnement de l'ONG enda tiers monde dont les entités sont autonomes entre elles. Dans les formats de budget du bailleur principal du PCM (MAE), il y a une ligne « Conception, études ou expertise du Nord », comme s'il ne pouvait en être autrement...
<i>Qui prend les décisions ?</i>	Sud et Nord	Exception : projet Renfcap
<i>Qui finance ?</i>	Nord mobilise la plus grande partie des financements en cash. Sud mobilise sous forme de valorisation du bénévolat et de mise à disposition de matériel, locaux...	Exception : projet Taroudannt où le partenaire du Sud (Migrations et Développement) a dû mobiliser les fonds complémentaires au fonds PCM seul.
<i>Qui bénéficie des actions ?</i>	Sud	Cela est programmé ainsi dans les projets, ce qui n'empêche pas que le partenaire du Nord bénéficie de la collaboration.
<i>Qui réalise les actions (maître d'œuvre) ?</i>	Sud et Nord	De manière plus ou moins à la charge du partenaire du Sud selon la présence physique ou non du Nord sur le terrain.
<i>Qui apporte la compétence technique ?</i>	Majoritairement le Nord.	
<i>Qui mobilise les ressources humaines ?</i>	Sud et Nord	
<i>Qui gère les ressources dédiées au projet ?</i>	Nord, qui verse ensuite une part plus ou moins importante au Sud.	
<i>Qui assure le lien avec les autres acteurs ?</i>	Bailleurs : Nord Localement : Sud	Risque que le partenaire du Nord fasse « écran » par rapport au Sud s'il prend trop en main cet aspect du projet.
<i>Qui est responsable des fonds et des résultats (maître d'ouvrage) ?</i>	Nord	Les projets financés sur fonds PCM doivent obligatoirement être sous la responsabilité juridique d'une ONG du Nord.

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 ;
- analyse **partagée** du contexte local et des objectifs du projet
- **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 dans une perspective de pérennité, 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)
- **des partenariats « ouverts » et 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

Les défis devant nous en matière de renforcement des capacités

Comment mesurer l'impact du renforcement des capacités ?

De l'impact direct, c'est-à-dire l'impact vécu par 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. Cependant, il existe de nombreux outils d'évaluation des capacités individuelles et organisationnelles, qui peuvent servir d'outils de suivi d'actions de renforcement. (les mettre en annexe !!)

...à l'impact « indirect », c'est-à-dire l'impact 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 la vie des personnes les plus vulnérables?

Pérenniser les structures renforcées ou les actions mises en place par ces structures ?

Plusieurs facteurs entrent en jeu, notamment la nature de la structure : génératrice de revenus ou pas, et quels types de revenus ?

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.

=> Proposer des pistes d'action.

Exemple : Congés de formation ? (cf. expérience française voir doc html)

Les défis devant nous en matière de concertation locale

La difficile mobilisation des ressources publiques locales

Il est de toute évidence plus facile d'organiser la concertation autour du « comment dépenser l'argent apporté par l'extérieur ? » (« l'argent chaud ¹³ ») que de mobiliser des ressources financières locales (« l'argent froid »).

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 Taroudannt : coopératives, tourisme), l'amélioration du cadre de vie (enda, HI : environnement) et la création d'infrastructures (IDD : culture), les projets de la composante où les collectivités locales marocaines participent financièrement sont peu nombreux :

- HI : Salé-Tabriquet (détailler !!)
- Enda (détailler !!!)

Pourtant, des ressources publiques locales existent, et sont parfois importantes (exemple : la commune d'Oulmès où sont implantées 2 grandes entreprises marocaines, l'eau minérale Sidi Ali et les fruits 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 !

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 (type infrastructures) ?

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

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

- L'existence de lieux/d'occasion régulières de rencontre entre la société civile et les institutions ;
- L'objet de ces rencontres : simple information ou prise de décisions ?
- La composition des instances : implication quantitative et qualitative des acteurs locaux
- Les modalités de décisions : système de vote, qui a le dernier mot ?

En revanche, des **incertitudes** demeurent :

- 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 **concertation centrée sur l'outil « fonds pour les micro-projets »** ne pousse-t-elle pas les acteurs locaux à se mobiliser essentiellement sur cette question car il y a

¹³ ALLOU Serge, 1999, *Associations et municipalités, acteurs ou figurants du développement local urbain en Afrique ? Coopérer aujourd'hui* n°10, GRET, page 10.

à la clé un financement pour leurs actions ?

Du coup, la structure en question a-t-elle une légitimité en dehors de celle que lui confère la position d'interlocuteur privilégié du bailleur de fonds (l'ONG du Nord) ?

Au cas où les fonds ne sont pas obtenus, les associations ne vont-ils pas retourner dans leurs habitudes de « chacun pour soi » ?

- La **dépendance vis-à-vis du contexte politique local** et des bonnes relations interpersonnelles : en particulier dans les projets « ruraux » de la composante, les bonnes relations avec les communes ne semblent envisageables que si les militants associatifs deviennent des élus au conseil communal ! on a donc un système clientéliste et qui repose sur un petit nombre de personnes clés, quand ce n'est pas une seule personne !

Pouvoirs publics – société civile (ONG) : un « partenariat » encore flou

Des ONG pour pallier le désengagement de l'Etat des secteurs non-productifs ?

Par les temps qui courent, où les mots d'ordre sont la maîtrise des dépenses publiques, donc l'austérité budgétaire et le désengagement-démission de l'Etat, l'idée d'utiliser l'énergie des habitants et des ONG qui les appuient est intéressante.

Des ONG pour mettre en œuvre des actions de développement à moindre coût ?

Confrontés à des problèmes de développement persistants, et à la volonté des bailleurs de fonds notamment internationaux qui recherchent des institutions relais, efficaces, économes d'argent et de temps, et à qui on peut plus aisément demander des comptes qu'aux pouvoirs publics, ces derniers ont de plus en plus recours à la gestion déléguée pour certains secteurs, en particulier l'alphabétisation (IDD – Amal Dadès).

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 pointues sur certains secteurs et, avec des compétences d'analyse, de planification et de suivi du développement local. Ces compétences mêmes qui font défaut aux collectivités locales... Sur le long terme, cette situation est-elle tenable ?

Au final, une idée tentante : agir sans les pouvoirs publics ?

Nous avons dans la composante des exemples d'actions qui montrent que la société civile peut agir sans les pouvoirs publics (sous réserve de l'obtention des autorisations administratives...) et obtenir des résultats convaincants :

- Formation des associations locales
- Appui à des coopératives
- Equipements et infrastructures (environnementales, culturelles, touristiques...)

Un manque d'appropriation des changements induits par la décentralisation

...au niveau des collectivités locales...

On note chez beaucoup de collectivités locales une tendance quasi caricaturale à se référer aux directives « d'en haut » en particulier aux discours royaux, sans pour autant chercher à faire de l'excès de zèle.

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*¹⁴ ». 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

¹⁴ 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.

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 premières élections communales, c'est-à-dire les 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.

Bilan : au Maroc comme ailleurs¹⁵, les discours et la loi ne suffisent pas.

La mise en pratique suppose une bonne compréhension des enjeux, une volonté politique sur le terrain et parfois des compétences spécifiques.

« Si chacun de ces acteurs - l'Etat, l'Entreprise et la Société Civile - a un rôle important à tenir dans la société du futur, c'est de la façon dont ces rôles seront compris, joués et surtout intégrés, que dépendra l'efficacité de la nouvelle gouvernance, dans les domaines de la démocratie, du développement économique et du progrès social.

(...) Nous avons, avec conscience et détermination, entamé le redéploiement de l'Etat, renforcé la démocratie, promu la décentralisation, engagé la libéralisation de l'économie, privilégié les approches participatives, libéré les initiatives associatives, encouragé les partenariats public-privé et public-société civile.

Beaucoup de chemin reste encore à faire pour épuiser les gisements d'opportunités politiques, démocratiques, économiques et sociales qu'offrent ces nouvelles formes de gouvernance¹⁶. »

Exemple n°1 : Les attributions du conseil communal (compétences propres)

Article de la nouvelle charte communale	Traduction sur le terrain : exemples de la composante
Art. 35 : <i>Il décide des mesures à prendre pour assurer le développement économique, social et culturel de la commune.</i>	Commentaire général ???
Art. 36 : <i>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. (...)</i> <i>Il initie toute action propre à favoriser et à promouvoir le développement de l'économie locale et de l'emploi. A cet effet :</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>il prend toutes mesures de nature à contribuer à la valorisation de son potentiel économique notamment agricole, industriel, artisanal, touristique ou de services</i>- <i>(...) il décide de la conclusion de tout accord ou convention de coopération ou de partenariat (...) avec les administrations</i>	Projet Taroudannt Les communes rurales étaient impliqués 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

¹⁵ En France aussi ! Voir : UNADEL, 2000, *Dynamiser le développement local participatif*, 11 p.

¹⁶ Extrait du message par SMM6 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

<p>publiques, les collectivités locales, les organismes publics ou privés et les acteurs sociaux.</p>	<p>cette opération, ces actions n'ont pas encore vu le jour.</p> <p>Projets CoopKhemCha, Bouguemez ?commentaire???</p>
<p>Art. 38 : Urbanisme et aménagement du territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>(...)</p>	<p>Projets enda et HI : ?commentaire???</p>
<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p>(...)</p>	<p>Projet bibliothèques rurales A l'origine, l'association <i>Timoulay</i> 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 (voir plus bas).</p>
<p>Art. 40 : Hygiène, salubrité et environnement Il délibère notamment sur la politique communale en matière de : (...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lutte contre toutes les formes de pollution et de dégradation de l'environnement et de l'équilibre naturel 	<p>Projets enda et HI : ?commentaire???</p>
<p>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 (...)</p> <p>Il initie toutes actions nécessaires à la promotion des activités sociales, culturelles et sportives ou y participe. A cet effet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il participe à l'animation socioculturelle et sportive avec le concours des organismes publics chargés de la culture, de la 	<p>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.</p>

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.**

Exemples d' actions de proximité ?

?commentaire???

Contenu desdits partenariats ?

?commentaire???

Projet HI

?commentaire???

Projet IDD

?commentaire???

Exemple n°2 : les Structures de concertation prévues par la loi

La circulaire n°77 DGCL/DPE du 1^{er} février 1999 prévoit la mise en place de Commissions Thématiques au niveau régional et provincial/préfectoral, constituées des agents de l'administration déconcentrée, des établissements publics et des élus¹⁷. (y en a-t-il 1 dans les Bouguemez ?)

Exemple n°3 : Le déficit de prise en compte des associations par rapport au secteur privé

D'une manière générale, le secteur privé est mis en avant et reconnu comme un partenaire à part entière par les autorités marocaines. Les associations membres du PCM ont eu l'occasion de le constater lors de la préparation du Forum des Sociétés Civiles Franco-Marocaines où les institutions et le secteur privé sont invités en priorité pour les ateliers. Les associations doivent en revanche se battre pour avoir accès à ce

¹⁷ 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 16.

type d'événements.

Cela pose quelques interrogations sur la qualité de la « concertation » et du « partenariat public-privé » tels qu'ils semblent être compris et appliqués :

- Est-ce que, quand on n'est pas « bailleur » ni « investisseur », on n'a pas le droit d'être force de proposition ?
- La population est elle reconnue comme force de proposition ?

S'agit il de participation aux actions de développement (exécution de projets...) ou de participation à la définition de ces actions ?

Les défis devant nous en matière de partenariat Nord-Sud

Les conflits récurrents

- Partage des tâches pas clair
- 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 » comme si elles étaient nécessairement 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.