

# Projet référentiel des emplois. Activités et compétences : cas du Maroc

*Abdelaziz CHAKER\**

## 1. Introduction

Les structures associatives sont des organisations particulières qui se démarquent nettement des autres organisations sociales, telles que les sociétés commerciales ou les administrations par exemple. D'une part, elles ne visent pas, dès le principe, un but lucratif, et d'autre part, pour atteindre leurs objectifs, elles sont le plus souvent amenées à s'appuyer de manière plus ou moins accentuée sur une combinaison de ressources humaines bénévoles et professionnelles. Dans cette articulation des forces mobilisées, la frontière entre le volontariat et le salariat, entre l'engagement personnel et le professionnalisme, est souvent floue. Dans la pratique, chaque catégorie passe d'une posture à l'autre, sans demander de comptes, mais aussi parfois, corrélativement, sans se soucier de rendre des comptes. Le temps de travail n'est pas compté, ni les jours de repos, alors qu'en retour, pour les salariés, le statut n'est pas reconnu, et la sécurité de l'emploi n'est pas assurée, et pour les bénévoles, l'ingratitude et la critique non constructive sont les « récompenses » les plus souvent servies.

La spécificité du travail associatif au Maroc appelle donc, nécessairement, une approche particulière de l'évaluation et de la gestion des ressources humaines qui y sont employées, car, en fin de compte, il s'agit d'un secteur en construction, qui s'est constitué dans l'improvisation, en s'appuyant d'abord sur l'engagement, puis en s'orientant, petit à petit, vers la technicité et le professionnalisme.

Ceci pose la question de l'inexistence d'un référentiel des emplois et des compétences dans le travail associatif.

### *Pourquoi un référentiel dans le contexte marocain ?*

La réflexion sur la problématique des référentiels des activités, emplois et compétences en milieu associatif au Maroc peut être justifiée à plusieurs titres :

- Recul de « l'Etat providence » : les limites des finances publiques et le contexte de la mondialisation et de la compétitivité internationale contraignent l'Etat à adopter des politiques de désengagement : déréglementations, privatisations, austérité budgétaire (réduction des déficits publics). Concrè-

---

\* Socio-économistes, Enseignant, Université Fès

tement, l'Etat ne peut plus être le seul responsable du développement économique.

- Recrudescence du « phénomène » du chômage des diplômés : recul de l'emploi public, crise du secteur de l'emploi privé (inadéquation formations - emplois ; compétition internationale, flexibilité des conditions du travail, concurrence du secteur informel etc.). Le travail change de nature.

- Carence des institutions du développement local : ampleur des déficits d'infrastructures, manque d'attractivité des territoires, incompétence des ressources humaines, faiblesse des ressources matérielles ...

- Essor de l'économie sociale, principalement du secteur associatif. Ce tiers-secteur se développe à la faveur des carences avérées de l'Etat et des déficits des infrastructures et des services sociaux.

- Faiblesse des capacités institutionnelles et organisationnelles des associations.

Si l'extension de ce secteur est fondée essentiellement sur le volontarisme et le bénévolat, son développement est tributaire de la professionnalisation des métiers et des activités.

## **2. Essor des organisations de la société civile au Maroc : le contexte**

L'intérêt accru porté aux initiatives de la société, et à une gestion décentralisée enracinée dans la vie locale, est le résultat de la conjonction de plusieurs facteurs :

**2.1.** Les pouvoirs publics, acculés par les contraintes économiques et les pressions intérieures et extérieures en faveur d'une ouverture politique et sociale, cherchent à désamorcer la crise, entre autres par une ouverture sur les institutions non gouvernementales, véritables "filets de sécurité" contre la persistance de la pauvreté et les débordements sociaux et politiques qui risqueraient d'en résulter. En effet, l'économie marocaine demeure très vulnérable. Sa fragilité est liée aux aléas climatiques (sécheresses récurrentes) qui hypothèquent la production agricole, au poids de la dette et partant l'amenuisement des ressources publiques allouées à l'investissement productif, à l'exacerbation de la concurrence internationale sur les marchés traditionnels du Maroc, à la chute des recettes touristiques et des transferts des résidents marocains à l'étranger. De surcroît, les résultats palpables sur le plan des équilibres macro-économiques et sur le front de l'inflation n'ont pas permis le bonheur des populations. Les politiques d'ajustement n'avaient pas l'ambition de réduire les disparités entre les régions, entre les secteurs, les productivités et les revenus, ce qui réduit l'efficacité du « redressement » économique, en empêchant l'intégration de

tous les agents économiques<sup>1</sup>. Ainsi, la pauvreté touche encore 19 % de la population totale, d'après la dernière Enquête Nationale sur le Niveau de Vie des Ménages (1998-1999). La population vulnérable avoisine les 50 %.

Le milieu rural abrite 70% des pauvres, qui s'en remettent principalement à une agriculture de subsistance de faible productivité. Les indicateurs sociaux dans ce milieu sont qualifiés par la Banque mondiale de subsahariens : l'analphabétisme féminin est de plus de 80% dans les zones rurales, plus des deux tiers des ruraux n'ont pas accès à l'eau potable, et plus des trois quart ne disposent pas d'électricité. Plus nombreux sont encore les ruraux qui n'ont pas accès aux soins de santé, et 3 % seulement bénéficient d'une couverture sociale.

Dans les domaines de l'éducation, de l'alphabétisme, de l'eau de réseau et de l'électrification rurale, la zone rurale la plus avantagée n'atteint pas le degré d'accessibilité relevé dans la zone urbaine la plus défavorisée. La migration vers les zones urbaines est la réponse des ruraux à l'impasse et aux privations, mais trop souvent pour rejoindre les rangs des pauvres des villes, et peser sur des équipements collectifs déjà fragiles. Qualitativement ces différents types d'activités des pauvres des villes sont fondamentalement marqués du sceau de l'instabilité, de la faible productivité, de la médiocrité des rétributions et sont généralement localisés dans le secteur informel. Il faut noter, ici, la part relativement importante des femmes qui interviennent pour le tiers dans le salariat pauvre. Par ailleurs, le chômage structurel affecte de manière plus marquée les catégories sociales précaires. Il touche plus particulièrement les jeunes, 37 % dans le groupe d'âge de 15 à 24 ans, et 30% pour les 25 - 34 ans. Le taux de chômage des jeunes de niveau d'instruction moyen ou supérieur atteint également les 30 %.

Les quartiers périphériques urbains, à l'opposé des espaces ruraux, sont hétérogènes, dépourvus globalement de structures de solidarité. Ils manquent de services sociaux et culturels adéquats. Ce qui en fait des zones d'environnement dégradé et de déstructuration sociale accélérée. Le phénomène de vulnérabilité et d'exclusion sociale se diffuse en milieu urbain, dans un contexte général où, de plus en plus, triomphent l'individualisme et la logique marchande sur les solidarités traditionnelles.

**2.2.** Les institutions de la coopération internationale, bilatérale ou multilatérale, publique ou privée, de leur côté, voient dans la promotion du "tiers secteur" et de la coopération décentralisée, au Maroc et ailleurs, une opportunité pour échapper aux pesanteurs bureaucratiques des administrations centrales, et pour utiliser au mieux l'argent de la coopération, qui était investi jusque là dans des projets de développement répétitifs dont le rendement et la durabilité n'ont pas toujours été prouvés : « La relation de coopération

---

<sup>1</sup> Abdesselam Bouhia, *Productivité, disparités régionales et croissance de l'économie marocaine*. Dossier sur La Région, Vues économiques, revue trimestrielle, N° 10 - 1998, pages 121-133.

technique est gravement pervertie parce que, quelles que soient les bonnes volontés individuelles, chaque partenaire a plus ou moins l'impression d'être trompé par l'autre, ou en tout cas par le système global dans lequel leurs relations s'insèrent ; parce que les conditions matérielles, financières, psychologiques et politiques d'exercice de ces fonctions interdisent le plus souvent toute recherche d'efficacité, et que beaucoup finissent par découvrir qu'après tout, personne ne se préoccupe d'efficacité dans ce jeu où tout est faux, tout est illusoire, toute réussite n'est qu'une goutte d'eau dans un océan d'échecs »<sup>2</sup>.

**2.3.** La « société civile » également, s'organise dans sa diversité en groupes de pression, ou en espace d'expression de la demande sociale des communautés d'appartenance. D'un côté, le nouveau paradigme de l'économie solidaire se renforce car celle-ci révèle l'efficacité des petites et micro réalisations. L'homme rural en particulier est demeuré « petit devant la nature qui l'écrase, la technologie qui l'ignore et le pouvoir qui le domine ». Les organisations associatives ont appris à aller à lui avec des « petits projets ». L'homme du village le plus reculé a besoin, chez lui, d'être associé à la réflexion et à l'introduction des innovations qui le concernent, d'être accompagné avec compréhension vers ce qu'il peut faire.

D'un autre côté, l'irruption de l'économie solidaire et de la décentralisation coïncident avec la montée des revendications de la société civile au plan de la gouvernance. De nouveaux besoins dits émergents sont devenus des axes essentiels du développement humain : la modernisation des institutions et des procédures ; le renforcement de la transparence et des systèmes de responsabilisation ; l'accélération de la déconcentration et de la centralisation ; le droit à l'information et à la participation des populations.

**2.4.** Par ailleurs, si le processus de décentralisation a connu des progrès notables à travers la multiplication du nombre d'instances locales et l'accroissement relatif des ressources financières, les synergies attendues de ces réformes ne se sont pas encore véritablement concrétisées, dans la mesure où :

- Les services extérieurs des différents départements ministériels connaissent des difficultés à suivre l'extension du nombre des provinces et préfectures. Ils n'ont quasiment pas d'autonomie de gestion et de décision, ce qui entraîne des surcoûts administratifs et des délais d'exécution qui pourraient être évités; sans compter que les départements sectoriels travaillent le plus souvent sans coordination.

- Les collectivités territoriales, qui sont censées être le lieu privilégié de l'expression et de la réalisation du développement des populations, sont

---

<sup>2</sup> Ch. Comélieu : *l'assistance et la coopération technique aux pays en développement, un constat négatif*. In : La coopération au développement, expériences et perspectives. In : La coopération au développement, expériences et perspectives. Sous la direction de Hélène Ryckmans. Cahiers du CIDEP, N° 11, septembre 1991. Louvain-La-Neuve. Page 105.

encore trop confinées dans la simple gestion administrative, et ne sont pas encore véritablement entrées dans l'ère de l'intervention économique et sociale. Le contrôle de tutelle exercé par le ministère de l'intérieur sur les collectivités locales, en particulier les communes, est très lourd<sup>3</sup>. Portant aussi bien sur la légalité que sur l'opportunité des interventions, il tend à étouffer l'apprentissage local de l'autonomie et, partant, à entraver le développement local. Les ressources financières propres des collectivités locales ne dépassent pas 25 % des ressources globales, notamment pour les communes rurales, ce qui a pour corollaire une dépendance étroite vis-vis du budget général de l'Etat. La moyenne des communes rurales, qui constituent les quatre cinquièmes du total des communes, dispose de moins de 200 dirhams par habitant et par an, dont la grande partie est allouée au budget de fonctionnement. Quant aux ressources humaines, les besoins qualitatifs des communes restent élevés, en dépit des recrutements massifs opérés durant les années 90, la fonction publique communale n'exerçant pas d'attrait sur les cadres hautement qualifiés.

### **3. Stratégie de développement économique et social et travail associatif**

Le programme économique global, en dépit de l'avènement de l'alternance au pouvoir, demeure fondé sur les mêmes options fondamentales tracées au terme de la première phase de l'ajustement structurel de l'économie :

- Le maintien des équilibres fondamentaux, avec un déficit public réduit, une inflation maîtrisée, un niveau élevé des réserves en devises et une monnaie stable.
- La promotion d'un secteur privé dynamique et performant, appelé à devenir l'opérateur principal de la croissance économique.
- Le développement rural intégré, prônant les spécificités régionales et la conservation des ressources naturelles, dans le cadre d'un aménagement équilibré du territoire.

Intégrée à ces priorités économiques, la stratégie de développement social (SDS), élaborée dès l'année 1993, a pour objectifs :

- La participation des populations défavorisées au processus de la croissance, par la création, à moyen terme, d'opportunités réelles d'emploi.

---

<sup>3</sup> « Nous avons trouvé une économie épuisée, une société malade, une administration paralysée, des établissements publics vidés, des assemblées élues divisées entre d'une part celles qui ont combattu le despotisme de la tuteur et ce que celui-ci a imposé comme paralysie de l'initiative locale, et d'autre part celles qui ont utilisé cette fonction comme un cadre au service des intérêts particuliers et de l'enrichissement de leurs membres » : Extrait du rapport du 27 janvier 2002 de M. El Youssoufi, Premier Ministre et Premier Secrétaire de l'USFP, devant la Commission centrale de ce parti .

- L'amélioration des indicateurs sociaux, en particulier dans les domaines de l'éducation, de la santé et des équipements prioritaires.

- La protection des groupes vulnérables contre les coûts sociaux des réformes, par le renforcement de la couverture sociale et du dispositif des filets de sécurité.

Cette stratégie est mise en oeuvre à travers :

- Des Programmes de priorités sociales, dits BAJ (Barnamaj Al oulaouiya Al Ijtimaiya), axé sur l'accès à l'éducation de base, aux services de soins préventifs et curatifs essentiels et sur la promotion de l'emploi pour la mise en oeuvre d'activités d'appui aux composantes précédentes. Le BAJ cible quatorze provinces parmi les plus démunies, sur les 70 provinces et préfectures du royaume.

- Un programme national de construction de routes rurales qui vise à désenclaver le monde rural par la construction ou l'aménagement de plus de 11 000 km de routes rurales en 8 ans.

- Un programme d'électrification rurale, qui a pour objectif de toucher 1,5 millions de foyers en une quinzaine d'années.

- Plusieurs programmes d'approvisionnement du monde rural en eau potable qui ciblent environ 31 000 douars ou villages.

- Le programme de développement et d'aménagement des provinces du nord.

En somme, le cadre socio-économique, politique et institutionnel marocain traverse actuellement l'une des phases les plus actives de son histoire. Les changements d'orientation intervenus, ou annoncés, se sont avérés, d'après les rédacteurs du Rapport National sur le développement humain au Maroc (1997), nécessaires sous l'effet à la fois des mutations de la société et de l'économie, et des défis résultant de l'évolution de l'environnement économique international :

- la perception de la problématique du développement s'inscrit désormais dans une logique de partenariat et de coresponsabilité;

- le désengagement de l'Etat comme « choix stratégique irréversible »;

- la promotion du secteur privé qui vise à développer ses capacités à prendre la relève de l'Etat dans le domaine économique;

- l'élargissement de la participation de la société civile, à travers les ONG, qui connaissent « de plus en plus de vitalité ».

Les tenants de ce discours quasi officiel constatent dans leur rapport « combien la dynamique de confiance, de transparence et de démocratisation des institutions socio-politiques peuvent induire de changements salutaires

pouvant libérer des capacités parfois insoupçonnables au profit du développement humain »<sup>4</sup>.

Les nouvelles orientations politiques constituent incontestablement le support d'un véritable décollage du secteur associatif.

Celui-ci pourrait constituer un potentiel remarquable d'intégration et de lutte contre la pauvreté, le chômage et l'exclusion.

Les estimations concernant le nombre des associations sont très incertaines, puisque, selon les sources, il varie entre 20 000 et 30 000. Il en est de même des divergences sur la typologie et l'évolution de l'action associative. Une des lectures possibles consisterait à distinguer, en dehors des centaines de petites associations précaires à caractère essentiellement culturel et sportif, trois catégories d'associations et d'ONG à dominante caritative et/ou socio-économique, ont marqué l'évolution et la pratique associative ces trente dernières années :

- Il y a d'abord les associations caritatives de type « élitiste bourgeois », qui regroupent notamment tous les rotary et les lion's clubs nationaux et locaux, affiliés aux chaînes internationales des mêmes noms. Ces associations quasiment réservées à des membres des professions libérales, à des industriels et à de grands négociants du secteur moderne, n'ont jamais eu l'ambition de « changer la société ». Néanmoins, leur devise étant « aider son prochain », elles mobilisent des fonds relativement importants, qu'elles redistribuent par exemple sous forme de fournitures scolaires, de lunettes de vue à des enfants nécessiteux ou d'équipements destinés à des personnes handicapées ou à des centres de santé. Certaines d'entre elles prennent part ces dernières années aux opérations caritatives dites aussi au Maroc « les resto-du-coeur », notamment durant le mois du Ramadan.

- Une deuxième génération d'ONG, tout aussi élitistes, sont apparues à partir des années 80, avec une vocation régionale assez marquée (Fès-Sais à Fès, Grand Atlas à Marrakech, Ribat Al Fath à Rabat, Bou Regreg à Salé etc.). Ces grandes associations étaient soutenues dès l'origine par les pouvoirs publics, et bénéficient du statut d'associations d'utilité publique. Rien ne les distingue fondamentalement de la précédente catégorie au niveau des domaines d'intervention. Par contre elles se caractérisent par un indiscutable pouvoir d'intégration entre les membres : administrateurs influents de l'Etat, cadres universitaires non militants dans les partis dits démocrates ou progressistes et catégories socioprofessionnelles du secteur privé précédemment citées. Elles auraient ainsi efficacement contribué à un certain dégel des rapports entre certains milieux intellectuels et cadres supérieurs du public et du privé d'une part, et les membres des sphères décisionnelles de l'Etat.

---

<sup>4</sup> Maroc, *Rapport national sur le développement humain 1997*, Secrétariat d'Etat à la population, Février 1998, pages 37 et suivantes.

Enfin, il y a une dernière génération d'ONG et d'associations d'usagers nettement engagées dans le travail social et le développement économique, qui ont connu une croissance considérable depuis le début des années 90.

Il est vrai qu'à l'heure des ajustements économiques, c'est à dire de l'austérité budgétaire et du désengagement-démission de l'Etat, l'idée d'utiliser l'énergie des habitants paraît séduisante pour celui-ci. De leur côté, les organismes de coopération internationale et autres bailleurs de fonds se sont mis à la recherche d'institutions relais, efficaces, économes d'argent et de temps, et à qui on peut plus aisément demander des comptes. Les populations locales sont invitées, à travers leurs associations, à participer à la décision de mise en œuvre des projets de développement et à leur administration. Les associations en question sont très diverses par leur origine et leur envergure, mais elles partagent globalement un esprit aigu d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics et une volonté de contribuer activement à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

#### **4. Diagnostic du secteur associatif, condition préalable du REAC**

Le travail associatif moderne au Maroc est relativement jeune. Il n'a pris son plein essor que depuis le début des années 90, avec l'ouverture et la bienveillance des pouvoirs publics.

La grande majorité des associations n'ont pas encore atteint leur maturité. Les organisations restent précaires, le travail est le plus souvent improvisé et partagé entre un petit nombre d'administrateurs qui n'ont pas toujours les formations requises.

Malgré ces postulats de départ, nous avons tenu à appliquer le questionnaire sur les REAC tel qu'il a été confectionné par le groupe de la Chaire, dans un souci de cohérence des analyses comparatives.

Nous avons choisi dans notre échantillon deux groupes d'associations bien distincts, situées dans des zones géographiques différentes, l'un dans le sud et l'autre dans le nord du pays.

Le premier groupe, celui des associations du sud, a été retenu parce qu'il est animé exclusivement par des cadres bénévoles. Il est largement représentatif de l'état des structures associatives au Maroc.

Le deuxième groupe est constitué de six grandes associations toutes situées dans la zone nord du Maroc. Sa caractéristique est qu'il a atteint un niveau relativement avancé d'organisation et de développement. Les six associations disposent de bureaux opérationnels animés par des cadres salariés permanents. Elles se sont de plus constituées en réseau appelé Forum des ONG du Nord (FONORD), et elles parrainent, encadrent ou accompagnent, dans leur ensemble, le développement d'une centaine de petites associations de développement local.



#### 4.1. Les associations de développement local dans le sud, province de Zagora

Les données qui suivent portent sur une dizaine d'associations situées dans le cercle d'Agdez. Elles sont toutes de création récente. Elles appartiennent à cette nouvelle génération d'associations villageoises, créées pour la plupart, au départ, dans le but de répondre à des besoins précis d'équipement en infrastructures (eau, électricité) ou en services sociaux de base (alphabétisation, scolarisation, santé). Leur création coïncide à la fois avec une plus grande ouverture manifestée par les pouvoirs publics vis-à-vis de revendications organisationnelles de la société civile, et avec les élections communales de 1996 puis législatives de 1997, promettant l'ère de l'alternance au pouvoir. Elle coïncide aussi avec la création en 1997 de la Province de Zagora. Cette émergence correspond d'un autre côté, dans de nombreux cas, à des exigences institutionnelles pour la mise en place de projets partenariaux de développement, entre autres dans le domaine de l'approvisionnement en eau potable (PAGER<sup>5</sup>, 1995), de l'électrification (PERG<sup>6</sup>, 1995), de la scolarisation (UNICEF), de la santé (ONG Helen Keller International) etc.

Cinq des dix associations étudiées ont été créées en 1997, quatre en 1998 et une en 1999.

<b>Siège de l'association</b>	Rbat Agdez	Hart Chaou	Tamnougalté	Tassargalte Ousta	Insay
<b>Année de création</b>	1998	1998	1999	1997	1997
<b>Siège de l'association</b>	Ajmou Ait Ouallal	Talioune	Tafegalte	Timidert	Zaouiat Sidi Boumediene
<b>Année de création</b>	1997	1997	1997	1998	1999

- Occupations professionnelles des cadres associatifs

Sur environ une centaine de cadres associatifs volontaires, membres des bureaux des associations, 47 % sont des fonctionnaires (39 % appartiennent à l'éducation nationale – majoritairement des enseignants du primaire – et 8 % sont des fonctionnaires divers); 19 % sont des commerçants ou artisans, 13 % des ouvriers ou techniciens et 10 % sont des paysans.

<sup>5</sup> PAGER = Programme d'Approvisionnement Groupé des zones Rurales en eau potable.

<sup>6</sup> PERG = Programme d'Electrification des zones rurales

Type d'occupation	%
<b>Fonctionnaires</b>	<b>47</b>
Education nationale	39
Autre	8
<b>Commerçants, artisans</b>	<b>19</b>
<b>Ouvriers, techniciens</b>	<b>13</b>
<b>Paysans</b>	<b>10</b>
<b>Sans profession</b>	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>

- Niveau de formation

Les cadres associatifs ont dans l'ensemble un niveau de formation relativement élevé. 25 % d'entre eux ont un niveau d'études supérieures (DEUG, licence) ; 33 % ont suivi des études secondaires avec ou sans baccalauréat ; 32 % ont un niveau d'études primaires, et 10 % n'ont pas de niveau ou fait des études coraniques.

Niveau d'instruction	%
<b>Supérieur</b>	<b>25</b>
Licence	13
Deug	12
<b>Secondaire</b>	<b>33</b>
Baccalauréat	8
Sans bac	25
<b>Primaire</b>	<b>32</b>
<b>Coranique ou sans niveau</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>

- Les objectifs des associations

De manière générale, on peut dire que chacune des ADL étudiées se donne pour objectif fondamental le développement de son village, en travaillant ou en contribuant à l'équipement en infrastructures de base et en équipements sociaux collectifs.

Certaines associations se sont également fixé des objectifs plus spécifiques, tels que l'organisation du travail au niveau de la communauté et le développement du lien social (moussems et diverses cérémonies : fête, deuil) ; la conservation du patrimoine et des monuments ; la protection de l'environnement (lutte contre l'érosion, contre la construction sauvage etc).

- Les activités

Malgré l'insuffisance constatée au niveau de l'état des locaux et de leur équipement en matériel de bureau et en documentation nécessaire à la bonne conduite des projets, les ADL ont souvent contourner ces difficultés grâce au volontarisme des cadres associatifs, tous bénévoles il faut bien le souligner, à leurs compétences intrinsèques et à la mise en commun et la mobilisation de ressources privées et familiales.

Les projets réalisés ou en cours se caractérisent bien entendu par leur diversité, compte tenu des carences en équipements infrastructuraux et sociaux collectifs. Il s'agit globalement de contributions par de multiples interventions dans les domaines suivants :

- Infrastructures de base : adduction d'eau potable et maintenance des seguias pour l'irrigation, électrification des villages, chemins ruraux et ponts.
- Services sociaux : réhabilitation d'écoles par l'aménagement de salles de cours, l'équipement en eau et en blocs sanitaires ; encadrement et accompagnement des activités d'alphabétisation des adultes et d'initiation professionnelle, des activités de développement sanitaire (dépistage de mal voyance ou de la maladie du trachome, sensibilisation et communication), etc.
- Activités génératrices de revenus : encadrement d'exploitations agricoles et d'élevage pilotes, destinées à renforcer les capacités techniques des femmes et à leur procurer des revenus monétaires ; conduite de projets pilotes d'écotourisme etc.
- Services divers à la population : construction ou réhabilitation de hammams et fours publics, de bibliothèques, de lieux du culte ainsi que diverses activités culturelles et sportives destinées à la catégorie des jeunes.

- Les contraintes<sup>7</sup>

Il est évident que le travail associatif rencontre de nombreuses contraintes matérielles, et doit tenir compte d'un certain nombre d'éléments et de conditions socioculturelles liées aux caractéristiques des populations cibles et au mode de fonctionnement communautaire.

- ***La contrainte principale et la plus partagée par les associations enquêtées est l'absence ou l'insuffisance de ressources matérielles et financières.***

Les ADL sont jeunes, elles n'ont pas encore accumulé suffisamment d'expérience, n'ont pas de structures permanentes (agents exécutifs salariés) et n'ont pas globalement reçu de formation spécifique dans le domaine de la recherche de financement et de la mobilisation des

---

<sup>7</sup> Les éléments de réponse qui suivent sont la synthèse des réponses à la question « Que prenez vous en compte pour réaliser ces activités ».

ressources. Elles restent relativement dépendantes de projets souvent conçus, proposés et co-financés par des acteurs extérieurs (administrations étatiques, organisations internationales ou ONG nationales ou internationales). Les liens et la coordination avec les responsables communaux, représentants institutionnels de la population et dépositaires de la mission du développement des villages, sont plutôt faibles ou inexistantes, sinon conflictuels.

➤ ***Le rapport des associations aux populations n'est pas, paradoxalement, dénué de difficultés et d'ambiguïtés.***

Les populations sont souvent sollicitées pour s'engager dans des projets importants (pistes, ponts, eau potable etc.) et contribuer par l'offre de journées de travail bénévole ou la fourniture de toute autre forme d'appui matériel (cession de terrains constructibles, de parcelles agricoles), ou tout « simplement » pour encourager – autoriser – les femmes à adhérer à des projets socioculturels (alphabétisation) ou économiques (activités génératrices de revenus). L'association est aussi amenée, assez souvent, à opérer des choix de catégories cibles en fonction de critères parfois imposés par la nature du projet, parfois établis conjointement avec les partenaires extérieurs (choix des femmes, de personnes disposant d'un niveau acceptable d'instruction, etc.). Toutes ces contraintes demandent à l'association un important travail d'explication et de persuasion, chose qui ne semble pas facilitée à l'ADL quand elle n'est pas elle-même suffisamment préparée à cette tâche, quand l'information complète lui fait défaut, quand le « choix » du projet ne s'est pas fait par une approche sereine et participative, ou encore lorsque le projet ne paraît pas correspondre à une haute priorité aux yeux des populations.

De plus, les populations attendent très souvent des résultats concrets, visibles, palpables et rapides, défi très difficile à relever à tous les coups par les associations.

Il n'y a pas non plus, dans l'expérience du travail associatif, d'engagement moral de la part des populations. Celles-ci peuvent parfois révéler des comportements opportunistes, en dénigrant la jeunesse ou l'inexpérience des cadres associatifs, à travers les structures traditionnelles (assemblées de notables ou jmaâs), et / ou en votant, lors des élections locales, en faveur de candidats sans compétence et aux promesses douteuses.

Il convient de citer, enfin, la persistance dans la zone en question, de conflits tribaux, ethniques et / ou familiaux. Ces différends d'un autre âge, sont souvent doublés de pressions tendanciennes politiques ou religieuses, internes ou externes à la communauté.

Il n'est pas toujours aisé à l'analyste de faire la part des choses, de démêler les tensions réelles de celles qui ne sont plus que des vestiges prompts à s'effacer devant une batterie d'actions modernisatrices. En tout état de cause, les conflits réels ou supposés, semblent servir, dans certaines

situations, d'armes « idéologiques » et / ou de moyens de pression aux mains des populations, ou du moins à la disposition du carré de notables de la jmaâ sensé les représenter, face aux pouvoirs publics, face aux instances locales et aussi face aux partenaires extérieurs.

La problématique du genre et la situation culturelle, socio-économique et juridique de la femme semblent, devant de telles barricades, largement reléguées à l'arrière plan.

- Relations partenariales

#### *Un partenariat diversifié*

Les associations locales ont développé, en peu d'années d'existence, des relations très diversifiées avec les autres opérateurs du développement.

- Les ADL locales entretiennent tout d'abord entre elles des relations amicales d'échange d'expérience, de soutien technique, matériel et moral, d'accompagnement ou de parrainage de nouvelles structures. Elles ont tissé des relations bilatérales ou multilatérales, en raison du voisinage géographique, de liens professionnels, des opportunités d'actions coordonnées dans le cadre de projets identiques (programme d'alphabétisation et de développement durable, campagnes IEC sur la santé, formations etc.). Cette communion dans l'action associative est un atout important pour le développement de la zone cible. Il convient maintenant de capitaliser les expériences et de favoriser l'émergence de structures fédératives pour le développement d'actions concertées de plus grande envergure.

- Les ADL ont également tissé des relations partenariales avec des ONG régionales et nationales de plus grande envergure, qui constituent pour elles un relais et un pourvoyeur d'opportunités de renforcement de capacités et/ou de financement de projets. C'est le cas par exemple des ONG régionales ADEDRA<sup>8</sup> à Zagora et TICHKA à Ouarzazate, ou nationales (AMSED, AMAPPE et Observatoire des Droits de l'enfant à Rabat).

- De nombreux projets ont été réalisés par les associations villageoises dans la zone grâce à l'appui de la coopération internationale bilatérale (Agence allemande de coopération GTZ ; Agence américaine pour le développement international USAID), multilatérale (UNICEF), et bien entendu aussi grâce au soutien d'ONG internationales comme Helen Keller International, en particulier, ou encore la NEF ou La Route des Sens etc.

Enfin les associations locales sont entrées en partenariat avec le secteur public dans la plupart des actions infrastructurales, ainsi que dans des activités de sensibilisation des populations, d'accompagnement ou de formation :

---

<sup>8</sup> Adedra : Association pour le développement du Draa  
Amsed : Association marocaine de solidarité et de développement  
Amappe : Association marocaine d'appui à la petite entreprise

Rappelons les cas de l'approvisionnement des villages en eau potable (Direction de l'hydraulique et Office National de l'Eau Potable); de l'électrification (Office National d'Electricité), de la lutte contre le trachome et la malnutrition (Ministère de la Santé); de l'encouragement de la scolarisation et la santé scolaire (Ministère de l'Education Nationale); travaux de construction ou de maintenance d'infrastructures agricoles, de vulgarisation agricole et activités génératrices de revenus (Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate); formation professionnelle délocalisée (Office de Formation Professionnelle et de Promotion du Travail) etc.

*Rapport particulier et inégal des associations villageoises aux communes rurales*

Les dix associations étudiées sont réparties entre quatre communes rurales, et entretiennent des rapports inégaux avec ces institutions. Deux cas de figure se présentent :

- Cas des associations qui ont développé de bonnes relations avec les communes dont elles relèvent. Dans cette situation, les deux parties s'efforcent de mener des actions complémentaires ou collectives, sans toutefois que ces relations ne parviennent à la construction de véritables partenariats durables et équilibrés.

- Le cas des autres associations est plus conforme au profil général des rapports associations - communes à l'échelle nationale. Il se caractérise par des relations de conflit, de compétition ou de rejet réciproque, pour différentes raisons :

- Opposition entre générations différentes, mettant face à face, globalement, des approches traditionnelles clientélistes d'une part et des approches modernes plus démocratiques.
- Des différends d'ordre ethnique ou tribal, vestiges d'une longue histoire géo-politique mouvementée.
- Insuffisance dans les qualifications et dans les compétences des responsables communaux et/ou des cadres associatifs en termes de savoir, de savoir faire et/ou de savoir être. Ce qui se traduit généralement par l'absence de concertation entre les deux parties, par « l'absolutisme dans la prise de décision chez les responsables communaux », par « les visions courtes » et l'absence de planification pour le développement local.

- Dans les cas peu nombreux d'existence d'activités partenariales entre communes et associations, ces partenariats sont dans la plupart des cas :

- soit improvisés, durant la phase de réalisation des projets ;
- soit imposés de par l'exigence institutionnelle d'un programme particulier (PAGER pour l'eau et PERG pour l'électricité par exemple) ; par les pouvoirs publics centraux ou locaux ; par des partenaires – bailleurs de fonds – extérieurs à la zone ; ou enfin

par la population qui fait pression sur la commune pour l'amener à adhérer à un projet jugé prioritaire par elle ou l'association qui la représente.

- Il faut souligner enfin que, dans certains cas, ces partenariats, même imposés, ne sont pas toujours honorés de façon loyale par l'institution communale. C'est notamment le cas de certaines communes qui n'ont pas exécuté totalement ou partiellement leur part – 15 % – dans des projets PAGER d'adduction d'eau potable.

#### **4.2. Dynamique de la société civile dans le nord**

Cette partie relate le cas de 6 ONG situés dans les villes de Tétouan, Larache, Chefchaouen, Ghafsai, Taza et Al Hoceima. Ces ONG<sup>9</sup> à leur tour parrainent plusieurs dizaines d'associations villageoises ou ADL.

Contrairement à la première catégorie d'associations du sud, la principale caractéristique de cet échantillon d'ONG du nord est qu'elles bénéficient quasiment toutes de cadres associatifs salariés. De plus elles sont constituées en réseau, le Forum des ONG du Nord ( FONORD).

Concernant les domaines d'action, on ne peut qu'être impressionné par la diversité des entrées et des projets au sein de la constellation de FONORD. Dans leur ensemble, ONG et associations partenaires réalisent des activités qui touchent pratiquement à tous les domaines du développement économique, social et culturel. Ces actions se présentent souvent comme des programmes intégrés, en partant d'entrées spécifiques aux différents sites : il s'agit selon le cas de l'environnement, du développement rural, de la culture et de la préservation des savoirs locaux, de la défense des droits de la femme, de l'alphabétisation et la scolarisation, etc.

• **Ainsi, dans le domaine scolaire et culturel**, des organisations travaillent à réhabiliter et à soutenir les écoles par l'installation de murs de clôtures, l'équipement des bibliothèques et des cantines scolaires, l'offre de fournitures scolaires, le renforcement des élèves issus des familles déshéritées en langues étrangères, afin de contrecarrer la tendance à la reproduction des inégalités sociales, car « seuls les enfants issus des familles aisées sont susceptibles de réussir les concours ». A l'extérieur de l'école, « on alphabétise et aide à la scolarisation – promotion de classes d'éducation non formelle - des personnes que l'Etat analphabétise ». Des femmes alphabétisées ont pu d'ailleurs être intégrées dans les activités de l'association culturelle de M'Diq. Cette même association contribue au développement d'un « environnement lettré » grâce à la promotion d'un Festival annuel en juillet : Les journées Rincon de la culture et des arts à M'Diq, où on organise la présentation de différentes œuvres littéraires et artistiques, de produits

---

<sup>9</sup> ECODEL (Larache); ARFEDEC (Tétouan); BADIS (Al Hoceima); ATED (Chefchaouen); ALDOS (Ghafsai); ABLDC (Taza).

d'artisanat et de pièces de théâtre « qui contribuent à l'ouverture de la société ». D'autres ONG ou associations locales s'occupent de la valorisation des savoirs culturels locaux par des conférences et des tables rondes, par la mise à la disposition des chercheurs et étudiants d'importants fonds documentaires, la promotion de bibliothèques ou centres de documentation dans les collèges, les lycées ou même parfois dans les sièges des associations.

- **Dans le domaine de l'environnement**, on a noté une intense activité dans un secteur nouveau qui n'est pas banal pour des organisations de la société civile. Les projets se multiplient de l'ABLDC (Taza) qui a procédé à des opérations de boisement – quelques 5000 arbres – dans plusieurs localités, à BADIS (Al Hoceima) impliquée depuis les phases de la conception dans le grand projet de Parc National d'Al Hoceima, considéré comme une « locomotive » du développement local, à ATED (Chefchaouen) qui travaille très activement à la sensibilisation et à la sauvegarde de l'environnement dans la province, grâce à la réalisation de chantiers de nettoyage et de reboisement et à la promotion voyages d'études écologiques et de tourisme rural.

- **Le domaine de la santé**, à l'égal de l'éducation, présente des opportunités de développement pour quasiment toutes les associations, car il concerne les catégories vulnérables de la population que sont les femmes et les enfants. Les projets et actions d'information, éducation et communication sont multiples et touchent à des aspects variés : planification familiale, santé de la mère et de l'enfant (ABLDC), infections et maladies sexuellement transmissibles (ALCS/ARFEDEC), dépistage de la mal voyance et promotion de la santé oculaire (ATED Chefchaouen, où plus de 600 écoles de la province ont été couvertes par des opérations de dépistage et de distribution de lunettes).

- **Dans le domaine de l'adduction potable et / ou de l'assainissement**, on citera pour mémoire de nombreuses interventions qui nous ont été présentées, entre autres par ECODEL à Larache (réaménagement d'une source d'eau en milieu rural), et ABLDC à Taza ( installation de pompes manuelles et distributions de latrines au profit de plusieurs douars).

- **La question de l'émigration** est une préoccupation majeure dans les régions du nord, qui constituent à la fois un pôle historique de la migration, et de plus en plus un territoire attractif pour des milliers de nationaux et étrangers candidats à l'émigration clandestine. Dès lors, il était naturel que des projets spécifiques, adaptés aux réalités du contexte, voient le jour, c'est le cas par exemple des cellules d'appui et d'assistance juridique aux marocains résidant ou ayant résidé à l'étranger (Programme de Migration, Partenariat et Développement, développé par FONORD en partenariat avec EMCEMO, ONG de migrants aux Pays-Bas, CORDAID et NOVOB ). Ces cellules déjà bien expérimentées dans certaines ONG (BADIS, ECODEL, ARFEDEC, ATED et à Tanger), seront certainement appelées à renforcer



leurs moyens et leurs compétences, compte tenu d'une part des besoins accrus de cette catégorie de population en soutien juridique et assistance sociale, et d'autre part du répondant que les ONG impliquées dans ces activités peuvent trouver auprès des autorités nationales et des bailleurs de fonds internationaux concernés.

Indirectement lié à ce domaine du traitement social des questions de l'émigration, il faudra faire une mention particulière à cette expérience unique de recasement de bidonvillois menée par ECODEL dans la ville de Larache. Soutenus par des fonds publics et privés d'origine hollandaise, ce projet gigantesque de construction de plusieurs dizaines de logements sociaux fait le pari de l'expérimentation d'une technologie nouvelle qui a justifié l'installation sur site d'une usine de fabrication de briques à base de béton cellulaire, et employant outre une importante main d'œuvre locale, des groupes de jeunes gens de l'émigration. Ceux-ci bénéficient à travers ce projet d'une opportunité exceptionnelle à la fois de prise de conscience des conditions de vie de leur milieu d'origine et aussi de pouvoir s'impliquer dans un travail social d'une grande portée. Soulignons de plus que ce même projet a également innové par la création et le soutien d'une coopérative de logement constituée entièrement de bidonvillois. Cette structure a permis à la population bénéficiaire de s'organiser et de devenir un interlocuteur institutionnel respecté face aux tergiversations et aux manœuvres administratives.

- **La question du genre** se pose de manière aiguë dans plusieurs zones du nord. Les activités d'alphabétisation ou en faveur de la scolarisation de la jeune fille ont une portée lointaine, cependant que l'essentiel des activités génératrices de revenus, tout en étant très peu rentables, se concentre sur des activités de type traditionnel (couture, broderie, tapisserie, cuisine etc.) renforçant ou reproduisant l'image classique de la femme au foyer partageant son temps entre le ménage, les enfants et le métier à tisser. Des voix associatives féminines se sont élevées à l'occasion de nos focus group, stigmatisant la responsabilité totale des hommes.

*« La femme voudrait bien progresser et évoluer, mais elle est constamment confrontée à un mur constitué par la conjonction de l'ignorance et de l'analphabétisme répandus en milieu rural, et des lois anachroniques taillées au service de l'homme. Le terrain est complètement miné. C'est un milieu où règne la suspicion et la diffamation ».*  
(une femme cadre associatif, Adrar/ ABLDC )

La défense de droits de la femme fait bien entendu l'objet de nombreux projets spécifiques parmi les membres et partenaires du réseau FONORD. Outre des formations appropriées dans la problématique du genre et qui ont bénéficié à la totalité des organisations et les projets d'alphabétisation juridique développés un peu partout, certaines ONG ou associations semblent mieux outillées que d'autres en la matière. Il y a bien sûr ARFEDEC à Tétouan qui est la seule ONG du réseau à avoir pour objet principal la défense des droits de la femme et qui a acquis dans le domaine une notoriété

incontestable. On citera aussi l'existence d'une expertise appréciable à ALDOS en la personne d'un des membres de son Conseil d'administration, cadre anglophone de l'éducation nationale et dont la question féminine fait l'objet de ses travaux de recherche universitaire ; la commission féminine de ATED qui semble bien armée pour plaider la cause la femme dans les choix de l'ONG ; ou encore l'appui institutionnel d'ECODEL à des associations féminines.

Avec BADIS, à Al Hoceima, il faut mentionner l'expérience du Centre de formation artisanal pour la femme d'Idadouchen. Ce projet cible des jeunes femmes rurales enclavées géographiquement et « socialement », car c'est l'une des catégories les plus vulnérables, leur situation est alarmante. L'idée de construire un foyer pour elles seules est également justifiée par la volonté de sauvegarder un savoir faire local quasi unique en son genre (poterie féminine), mais qu'il s'agira d'intégrer à d'autres activités de formation et de sensibilisation, qui aidera les femmes bénéficiaires à se sortir du ghetto, à entrer en contact les unes avec les autres, et à apprendre à se prendre en charge.

Enfin, on fera une mention particulière aux nombreuses petites associations féminines affiliées qui travaillent souvent dans l'anonymat et dans des conditions très dures, en milieu urbain (l'UAF, section de Larache, Forum des femmes qui a pu renforcer ses capacités grâce à l'appui d'ECODEL et développer des actions concrètes en faveur des femmes démunies des bidonvilles de Larache ), et surtout en milieu rural (Association Femmes de Gzenaya à Aknoul, associée à des formations organisées par ABLDC).

Au niveau des structures associatives non exclusivement féminines, la présence de la femme est, à quelques exceptions près<sup>10</sup>, plutôt rare dans les conseils d'administration ; mais bien représentées dans les bureaux opérationnels des ONG membres du FONORD (dix salariés sur douze du personnel sont des femmes, sans parler du personnel occasionnel recruté selon les activités). Le constat est que les femmes restent minoritaires dans leur implication dans les associations locales en raison des handicaps culturels propres à la région Nord du Maroc, surtout dans les zones du rif. Assez souvent les femmes ne veulent et surtout ne peuvent pas s'investir dans des postes de responsabilité au sein des organisations. Mais lorsqu'il arrivait que des femmes candidates se manifestent, elles ne sont pas élues, car « la base » de l'assemblée générale reste elle très largement masculine.

Les débats organisés et les constats relevés montrent à l'évidence que si la question du genre demeure entière dans le tissu associatif du nord, il n'en demeure pas moins que le FONORD prend la question au sérieux.

---

<sup>10</sup> Cas de l'Association d'Izemmouren AIDC - partenaire de BADIS - un cinquième des adhérents sont des femmes, un tiers des membres du CA (6 sur 19) dont une vice présidente et une vice trésorière.

L'implication directe dans la défense du Plan d'intégration de la femme dans le développement, et le respect de la priorité des droits et besoins des femmes dans les actions menées témoigne de l'importance de cette priorité. D'ailleurs, le manuel de procédures établi par le FONORD conditionne l'éligibilité des actions et projets à mener à la place réservée aux femmes bénéficiaires.

- Problématique du partenariat et ancrage dans la société

Des relations partenariales très diversifiées ont été développées par les différents membres et associés du réseau :

**Avec des organisations internationales** : Agence canadienne et Agence espagnole pour le développement international ; le PNUD, Oxfam-Quebec, Cordaid, ICCO, la coopération allemande et la coopération japonaise, la Banque mondiale etc.

**Avec des organisations nationales** : Enda-Maghreb, Amsed, Fonord, Espace Associatif, Association démocratique des femmes du Maroc, le Comité de soutien à la scolarisation de la petite fille, le réseau de défense du Plan d'intégration de la femme au développement, etc.

**Des Ambassades** : Pays-Bas, Canada, Espagne, ...

**Des collectivités européennes** : Amsterdam, Barcelone, îles Baléares; Andalousie, ...

**Des ONG de migrants** : EMCEMO / Pays-Bas ; CODENAF / Espagne ; IDD / France ; ATIME / Espagne ...

**Avec les autorités régionales, provinciales et locales, les collectivités locales, les différents départements ministériels et leurs délégations** ou directions provinciales dont notamment ceux de l'Education Nationale, de la Santé, de la Jeunesse et Sports, de l'Equipement, de l'Agriculture, des Eaux et Forêts, de l'Habitat, des Droits de l'homme, l'Agence pour le développement des provinces du nord, etc.

**Sur le plan particulier et essentiel des rapports aux communes et municipalités**, on peut dire que certaines communes se refusent encore à l'ouverture, tandis que d'autres reconnaissent les compétences associatives et sollicitent leur collaboration. Certaines organisations bénéficient d'appui, de subventions ou de prise en charge de loyers ou de concession de locaux, mais la plupart ressentent la difficulté à institutionnaliser les relations partenariales avec les communes : tel président de commune rurale qui cherche à personnaliser le rapport à l'association par des petits dons personnels, au moment où il condamne un projet en refusant de prendre en charge les frais de gardiennage et / ou d'éclairage (Adrar/ Tahla / Taza).

Le rapport à la commune demeure très informel : des autorisations verbales de construire sont accordées, mais leur régularisation peut être conditionnée par un « comportement électoral convenable » à l'égard de la

présidence du conseil communal ou municipal (cas du centre social de Souani, province d'AL Hoceima).

« Pour la construction d'un chemin rural, nous avons bien accepté de flirter avec la commune, mais le conseiller représentant notre douar n'a même pas daigné venir s'enquérir du projet » (association rurale, affiliée à ALDOS)

Même s'ils restent souvent théoriques, les témoignages de bonne volonté et de bienveillance de la part de représentants des autorités provinciales et locales, des collectivités locales et de services extérieurs de l'Etat méritent d'être rapportés, dans la mesure où l'on ne peut pas à priori incriminer l'insuffisance de constructions partenariales absolument et exclusivement aux autres parties. Sauf situations exceptionnelles, le bon entendement entre acteurs et la bonne gouvernance locale est une entreprise de longue haleine, c'est aussi un art qui s'apprend et des compétences qui se développent.

Voici par exemple un haut représentant des autorités locales, en l'occurrence le Caïd de Beni Lent, Province de Taza, qui reconnaît à l'ONG ABLCD un travail efficace et important, réalisé par des jeunes cadres de haut niveau, dynamiques et très entreprenants. Il a insisté sur la volonté du Gouverneur de la Province - qui est la plus haute autorité locale - à travailler au développement local de la région en partenariat avec les représentants de la société civile et du secteur privé. Le haut responsable provincial appelle à la soumission de projets aux autorités provinciales, exprime sa disposition à instruire immédiatement toutes les questions en suspens et tous les obstacles éventuels à la mise en œuvre des projets de développement.

A la municipalité de Chefchaouen, le vice – président du conseil reconnaît que ATED a fait preuve de véritables capacités de partenariat, elle assiste le comité technique provincial et prend en charge de nombreux projets « toute seule ». ATED ne demandant pas « pas grand chose », alors que « les autres ont des moyens très limités ».

De son côté, le Président du conseil municipalité de M'Diq, province de Tétouan, affirme avoir « une grande confiance dans l'association, ce sont des gens responsables et compétents... je suis toujours à leur disposition pour appuyer leurs activités ».

L'ARFEDEC, quant à elle, a été la plaque tournante à Tétouan pour la promotion des idées Plan National pour l'intégration de la femme dans le développement. Elle semble avoir développé de bons rapports avec les autorités judiciaires (enquêtes, informations pratiques etc.), même si des obstacles réglementaires handicapent leurs performances : les femmes maltraitées sont accueillies, conseillées et appuyées, mais il n'est pas question de les héberger.

• **Par rapports aux populations**, on notera par exemple que le travail chez ABLDC s'appuie sur la concertation et la collaboration avec des groupements villageois tels que les comités villageois de gestion des points d'eau

équipés en pompes manuelles, les associations de parents d'élèves et autres associations de jeunes.

Ailleurs (Adrar / Tahla), on nous rapporte que la population commence à comprendre le travail associatif, bénéficie de projets certes, mais se mobilise dans un début de dynamisme de la société civile locale.

Grâce à l'approche participative, les populations se réunissent pour évoquer les problèmes, identifier les priorités, cherchent à s'organiser en associations sur le modèle d'Adrar.

ALDOS, nous dit-on, est bien appréciée là où elle travaille, notamment à cause des coûts très réduits de ses interventions (murs de clôture d'écoles, bornes fontaines etc.), mais elle n'intervient pas dans les zones purement rurales ; Ghafsai c'est du semi urbain. Il y a des zones encore très difficiles d'accès avec des pistes peu praticables ...

#### **• Aspects organisationnels et question du personnel**

Assez souvent, des commissions sont mises en place au sein des organigrammes des ONG et des associations affiliées. A l'ABLDC / Taza par exemple, on en dénombre cinq - culture et éducation ; femmes, enfances et scolarisation ; études et recherches ; suivi évaluation ; information et communication, et trois à ATED / Chefchaouen - cellule technique ; cellule d'écotourisme et cellule féminine -

Ces commissions (ou cellules) sont censées d'une part assister les autres organes : CA, bureau exécutif et groupe de permanents, et d'autre part alimenter le vivier de volontaires associatifs, car la mise en place d'une équipe permanente « porte en elle le germe de tarir le volontariat ». De même que l'appui institutionnel, et notamment le soutien au recrutement et à la salarisation de permanents des ONG devait en principe aider à libérer les membres volontaires de certaines tâches routinières, en leur laissant plus de temps à la réflexion et à l'animation. Néanmoins, les velléités centralisatrices et les « empiétements » sur les prérogatives théoriques des uns et des autres sont bien réels.

Les tâches des salariés ne sont pas toujours claires par rapport aux comités exécutifs, et tout le monde ne dispose pas d'un référentiel (ou cahier des charges) précisant les tâches et activités spécifiques de chaque cadre ou composante de la structure. La plupart des salariés sont considérés et / ou se considèrent en même temps comme des volontaires / militants. Les frontières sont mouvantes, ce qui justifie parfois une certaine précarité de l'emploi et faiblesse dans la couverture sociale, la suspension de la rémunération de certains collaborateurs, pour raison économique (monitrices d'alphabétisation), ou à cause de l'extinction de projet (formatrices en informatique), un calendrier, une durée de travail et parfois des conditions de déplacement à la limite de l'acceptable, notamment pour les femmes. Le FONORD, grâce à ses orientations, essaie de répondre à ces besoins. Le manuel de procédure comptable, la révision des statuts et leur

homogénéité au sein des ONG membres sont des actions allant dans le sens de sauvegarder l'équilibre dans les prérogatives du décisionnel et de l'opérationnel. L'adoption dernièrement de cahiers de charges pour le personnel va dans le sens de défendre leurs intérêts et assurer leur motivation pour la bonne marche des organisations elles-mêmes.

Ceci dit, il convient de souligner tout de même que le travail associatif au sein du réseau FONORD, comme ailleurs, a permis à de nombreux diplômés de s'insérer dans la vie active, sans que les employeurs (les ONG) ne les soumettent de façon excessivement stricte des tests de qualification ou d'adaptabilité. On en citera pour preuve le fait avéré qu'assez souvent les cadres associatifs salariés sont diplômés dans des domaines qui n'ont à priori que peu de rapports avec les questions du développement économique et social (physique, biologie, littérature ...)

Ces cadres, en plus des formations et mises à niveau gratuites qui leur sont dispensées, reconnaissent dans l'ensemble qu'ils évoluent dans un cadre motivant et dans une ambiance très amicale. On pourra regretter d'ailleurs qu'ils ne soient pas tous dans des dispositions qui leur permettraient de reproduire à leur tour certaines des formations reçues au bénéfice d'autres catégories et d'autres associations. Des techniques spécifiques à la formation de formateurs devraient sans doute être envisagées à l'avenir par les responsables de FONORD et des ONG membres.

## **5. Brève conclusion**

L'application des questionnaires s'était rapidement révélée fastidieuse et improductive pour la plupart des items, très certainement dans le cas des associations du sud, au travail exclusivement volontaire (bénévole), mais aussi dans une large mesure avec la plupart des associations du nord disposant d'équipes de salariés permanents.

Dans le premier cas de figure, les animateurs administrateurs travaillent dans une bonhomie totale. La coopération entre les membres du bureau – ou du moins le noyau actif – est assez poussée en général, et il est difficile de distinguer de manière stable et permanente les activités des uns par rapport aux autres.

Dans le deuxième cas, comme on a pu le lire dans les développements qui concernent la zone nord, la raison tient essentiellement au fait que les frontières entre les interventions et les prérogatives des volontaires (membres des conseils d'administration des ONG) et celles des salariés ne sont pas encore clarifiées et tranchées. Les administrateurs sont encore trop jaloux de leur pouvoir, tandis que les salariés n'ont ni le poids socioculturel – capital symbolique – ni les compétences suffisantes pour s'imposer avec leur savoir faire éventuel à leurs « chefs ».

Néanmoins, cet exercice a permis déjà de prendre conscience de cette dimension des référentiels, et de produire un diagnostic rapide du travail

associatif dans les deux variantes, avec et sans « équipes professionnelles », de manière à savoir d'abord de quel tissu associatif il s'agit, comparativement à d'autres pays, et ensuite quelle démarche appropriée faut-il entreprendre pour initier des référentiels adaptés à des situations variées en transition.

Il va de soi que la distance entre les deux catégories est claire, et toute construction de référentiel et recommandations en termes de renforcement de capacités devront prendre en compte le niveau d'évolution atteint par les grands groupes d'association.

On peut dire qu'à l'heure actuelle trois catégories d'associations coexistent au Maroc sous l'angle de leur évolution institutionnelle :

- La première et la plus répandue est celle qui correspond au cas étudié dans le sud. Les cadres sont tous volontaires. Le référentiel pour cette catégorie serait un cadre organisationnel qui délimite les tâches essentielles dévolues aux membres des bureaux ou CA des associations : politiques ou stratégiques, techniques et communicationnelles.

- Une deuxième catégorie d'associations en transition. Celles-ci disposent (souvent pour une durée déterminée, liée aux projets financés par des bailleurs de fonds) disposent de bureaux « opérationnels », avec un ou plusieurs salariés, mais dont les activités et tâches ne sont pas encore stabilisées et clarifiées par rapport aux volontaires dirigeants de l'association.

- Il y a enfin une toute petite minorité d'ONG, citadines et d'envergure nationale, qui a atteint le seuil de professionnalisme souhaité, et qui peut aspirer à un référentiel plus normé, même si le métier d'agent de développement n'est pas reconnu institutionnellement dans la nomenclature des emplois au Maroc.