

Le renforcement des capacités des associations, facteur de développement local

Capacity development of associations, a factor for local development

LAHYA SARAH

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofaïl

Sciences de gestion des organisations

Maroc

Lahya.sarah2@gmail.com

LAILA BENNIS

PH

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofaïl

Sciences de gestion des organisations

Maroc

lailabennis30@gmail.com

Date de soumission : 14/04/2023

Date d'acceptation : 05/05/2023

Pour citer cet article :

LAHYA S. & BENNIS L. (2023) «Le renforcement des capacités des associations, facteur de développement local», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 687 - 704

Résumé

La nouvelle gouvernance locale exige la coalition de forces combinées des différents acteurs du local. De ce fait, l'implication des associations ; en tant que principale composante de l'économie sociale et solidaire ; au développement local, est considérée de nos jours un défi majeur pour l'état marocain. Indubitablement, au cours des dernières décennies, ces organisations de la société civile ont connu une croissance significative. Le renforcement de leurs capacités devient, dès lors, un enjeu de taille pour ces partenaires du développement.

Cette problématique mène à s'interroger : quelles sont les capacités propres à ces associations, les capacités requises et que faut-il faire pour que celles-ci contribuent efficacement au développement du local ? Quels sont les efforts déployés dans ce sens au Maroc ?

Dans ce travail notre contribution est de mener une réflexion générale et concrète pour comprendre le fonctionnement des associations marocaines, leurs capacités, les actions entreprises en vue de les renforcer et leurs retombées sur le local.

Mots clés : Capacités ; Associations ; Renforcement des capacités ; Développement ; Local.

Abstract

The new local governance requires the coalition of combined forces from different local actors, hence the involvement of associations, as the main component of the social and solidarity economy, in local development, is now considered a major challenge for the Moroccan state. Undoubtedly, over the last decades, these civil society organizations have experienced significant growth. Strengthening their capacities thus becomes a major challenge for these development partners.

This issue leads to questioning what are the specific capacities of these associations, the required capacities, and what needs to be done for them to effectively contribute to local development ? What efforts are being made in this regard in Morocco?

In this work, our contribution is to conduct a general and concrete reflection to understand the functioning of Moroccan associations, their capacities, the actions taken to strengthen them, and their impact on the local level.

Keywords : Capacities ; Associations ; Capacity development ; Local ; Development.

Introduction

Le modèle marocain de croissance présente des signes de faiblesse et face à ce sérieux enjeu, le Maroc se trouve impliqué dans une dynamique remarquable des acteurs de l'ESS ; y compris les associations ; en proposant de nouvelles perspectives et solutions et ce pour farder les insuffisances du système économique actuel.

Cependant, l'efficacité de ces interventions reste limitée par la faiblesse des capacités des différents acteurs et la persistance des dysfonctionnements liés principalement au manque de compétences, de communication, de concertation et de partage au niveau du local, d'où l'envergure du renforcement des capacités. L'appui au développement stratégique local, moyennent le développement des aptitudes du tissu associatif, a pour finalité de pallier les carences et insuffisances en matière de compétences qu'exige la gestion de développement d'une manière efficace.

Concernant le cadre théorique mobilisé, il existe plusieurs perspectives théoriques qui orientent le renforcement des capacités.

L'une des plus influentes est la théorie du capital humain, qui met en avant l'intérêt d'investir dans la formation en vue de renforcer les compétences et les connaissances des individus et des organisations. Selon cette théorie, le renforcement des capacités devrait se focaliser sur l'amélioration des compétences, des expériences et des savoirs du capital humain de l'association pour accroître leur productivité et leur efficacité dans le développement du local.

De plus, la théorie de l'autonomisation s'appuie sur l'importance de fournir aux communautés les ressources et les connaissances nécessaires pour participer judicieusement aux processus décisionnels qui affectent leur vie. Selon cette théorie, le renforcement des capacités devrait se concentrer sur l'autonomisation des membres de l'association en leur fournissant les ressources suffisantes pour identifier et répondre à leurs propres besoins.

Enfin, l'approche des moyens de subsistance durables accorde une importance particulière à l'optimisations des ressources de subsistance des individus et des communautés en développant leurs actifs, notamment le capital humain, naturel, physique, social et financier. Selon cette approche, le renforcement des capacités devrait se concentrer sur l'amélioration des actifs des membres de l'association pour leur permettre de s'engager efficacement dans le développement de leurs territoires et d'améliorer leurs moyens de subsistance.

Pour des raisons méthodologiques, notre présentation sera pensée autour du questionnement final suivant :

Comment peut-on assurer le développement du local par le biais du renforcement des capacités des associations ?

Afin de répondre à cette problématique, nous commencerons par une exploration contextuelle. Nous suivrons le paradigme interprétativiste, selon lequel l'analyse situationnelle suppose une exploration détaillée des connaissances et des informations dont disposent les acteurs dans une situation particulière, ce qui consiste concrètement à mener un travail de compréhension.

Pour ce qui est la méthodologie de recherche adoptée, le choix du courant épistémologique empirique n'est pas fruit du hasard mais la problématique abordée, à ce que l'on sache, n'a jamais fait objet d'études d'où il convient de l'aborder au travers des expériences empiriques. Selon ce courant, la science progresse en accumulant les observations au travers des lois extraites d'un raisonnement inductif ou abductif. Il s'agit d'une démarche qui est donc courante lorsque l'on est dans une étude ou une phase exploratoire.

D'une part, le processus d'exploration nous permettra d'approfondir la compréhension du rôle des associations marocaines dans le local. D'autre part, l'exploration est le moyen le plus approprié pour étudier les actions qui visent le renforcement de capacités des associations et leur rôle dans l'implication de celles-ci à la gestion et dynamique territoriales.

Notre étude visera majoritairement les associations « prestataires de services » qui œuvrent à l'optimisation des conjonctures sociales des individus par le moyen de nombreuses initiatives socioéconomiques.

Le volume des associations ne permet pas de mener une étude quantitative d'envergure car les services de l'Etat dénombrent l'existence de plus de 240.000 associations en 2022. Pour ces raisons, on procédera à une analyse dans le cadre d'un raisonnement adductif, ainsi qu'une stratégie de recherche en l'occurrence la démarche qualitative basée sur une revue documentaire inédite. La revue de littérature et la revue documentaire a conduit à la conception d'une matrice SWOT ; qui regroupe les forces, faiblesses, menaces et opportunités des associations ; ainsi qu'une cartographie qui réunit l'ensemble des qualifications et une classification des associations selon leurs niveaux de capacités (associations expérimentées, associations intermédiaires et associations faibles).

Le présent travail, à vocation exploratoire, sera agencé en 4 principaux axes : le premier consiste à présenter les concepts sollicités, le deuxième portera sur la situation des associations (capacités détenues et capacités requises) au Maroc, le troisième axe final portera sur les stratégies entreprises par le Maroc en vue de les renforcer ; simultanément, on procédera au partage et à une discussion autour des résultats obtenus.

1. Présentation des concepts

La revue de littérature narrative nous a rendu possible d'avoir une vision holistique de notre sujet, afin de soulever ces problématiques habituellement négligées et encourager d'autres recherches. Le cadre théorique mobilisé s'articule autour de deux notions : le renforcement des capacités des associations et le développement local pour ensuite tenter d'établir une corrélation entre les deux concepts.

1.1. Synthèse des travaux sur le renforcement des capacités

Avant d'entamer la discussion autour du renforcement des capacités, il convient de définir la notion de capacités. Selon la Banque mondiale : *«...capacités fait référence aux gens, institutions et pratiques qui permettent aux pays de réaliser leurs objectifs de développement. Le renforcement des capacités n'est pas synonyme d'investissement physique ; il fait référence à plus qu'à la formation ou à l'établissement d'institutions. Une augmentation de capacités inclut l'acquisition de connaissances par l'action, et le développement à terme des pratiques plus effectives.»* (Banque mondiale, 1996)

Le « capacity building » devient un concept en vogue dans les organisations de développement depuis le début des années 1990. (Marck Schacter, 2000)

En effet, selon les recherches Kenny et Clarke (2010), *« le terme de renforcement des capacités n'a commencé à apparaître régulièrement dans la littérature sur le développement qu'à la fin des années 90 »*. Comme le souligne Craig (2010), *« les premières occurrences de ce terme remontent au début des années 90 dans les travaux de la Commission des Nations Unies sur le développement durable (PNUD, 1991), qui soulignaient le rôle de l'ONU dans le renforcement des capacités pour soutenir le secteur de l'eau »* (McGinty, 2003). Le PNUD (1991), décrit le concept comme étant *« les processus par lesquels les individus, les organisations, les institutions et les sociétés acquièrent les compétences nécessaires pour remplir efficacement des fonctions, résoudre des problèmes et atteindre des objectifs »*. Plus tard, vers la fin des années 90, l'expression a trouvé un nouveau sens en Europe comme expression de l'obligation de penser des plans de croissance économique dans les quartiers défavorisés (Commission européenne 1996). Autour de cette même période, *« le renforcement des capacités a été intégré dans la littérature internationale sur le développement pour reconnaître la nécessité de dépasser les approches descendantes pour aller vers le renforcement des capacités des peuples à déterminer leurs propres valeurs et priorités et à s'organiser pour le faire »* (Eade & Williams, 1995, p. 64, cités dans Craig, 2010, p. 47).

Depuis lors, l'usage et la popularité de ce concept a augmenté de manière exponentielle. Une recherche sur le « renforcement des capacités » sur Google Scholar aujourd'hui renvoie à plus de 4,5 millions résultats, dont la majorité a été publiée pendant la décennie (2000-2010).

Mark Schacter (2000) a noté que les agences d'aide ont réorienté leur attention vers le renforcement des capacités suite à une prise de conscience accrue, que les approches de développement traditionnelles avaient des taux de réussite limités. Ces méthodes mettaient l'accent sur les montants de financement plutôt que sur la résolution efficace des problèmes et étaient motivées par des agendas internes plutôt que par les besoins du pays bénéficiaire.

A l'examen de plusieurs travaux sur le renforcement des capacités, on constate que ce concept reste équivoque. En effet, si en français on utilise couramment l'expression " renforcement des capacités ", chez les anglophones, trois termes différents coexistent : Capacity development, capacity building, et strenghtening capacity. Les chercheurs et les praticiens du développement les utilisent de manière amovible.

Pour les deux termes «capacity development» et « strenghtening capacity», désignent un processus constant qui repose sur le fait que les capacités existent déjà contrairement à un raisonnement fondé sur la création et l'édification « building » de nouvelles capacités.

À l'époque contemporaine, la communauté du développement international remplace l'expression anglaise «capacity building» par «capacity development».

L'introduction du concept de renforcement des capacités au monde des organisations non lucratives, dont notamment les associations, est de plus en plus remarquable.

En effet, plusieurs recherches soutiennent que le renforcement et la qualification des associations sont primordiaux et défendent le fait que les pressions exercées par l'environnement ont un impact sur les associations, ce qui rend nécessaire de la part de celles-ci de se développer pour être en mesure d'accompagner et de contribuer à cette dynamique.

Selon la recherche littéraire de Penelope McPhee and John Bar le définissent par «la capacité des organisations à but non lucratif à accomplir leurs missions d'une manière efficace » (Mcphee & Bare, 2001).

Ma première référence a été cette définition puisque aujourd'hui la mission des associations est la contribution au développement local et pour aboutir à ceci il est recommandé de procéder au renforcement de leurs aptitudes et compétences.

Après un examen approfondi de diverses ressources, nous concluons que le processus fait référence aux capacités et aux ressources que les individus, les organisations et les institutions peuvent utiliser afin de surmonter les éventuels enjeux et obstacles.

Le renforcement des capacités est une stratégie visant à acquérir et améliorer ces moyens. Il s'agit d'une démarche de changement qui tend à professionnaliser le tissu social et à améliorer le comportement des personnes impliquées.

Il convient de souligner que l'investissement dans le capital humain, les institutions et les pratiques, grâce au renforcement des capacités, ne doit pas être considéré comme une fin en soi, mais plutôt comme un moyen d'atteindre un objectif. Afin d'optimiser les résultats, il est essentiel d'adapter le renforcement des capacités au contexte spécifique dans lequel il est mis en œuvre. En guise de conclusion, cela implique que toute stratégie de renforcement des capacités doit être conçue de manière adaptée pour être efficace.

1.2. Le développement local

Ce concept a fait objet d'une multitude d'études, débats et a mobilisé plusieurs plumes. La revue de littérature établie dans le cadre de ce travail a fait ressortir deux définitions de ce concept, que nous jugeons importants pour notre analyse.

Pour J.Mercoiret, le développement local est : «un processus dynamique de mobilisation des ressources et énergies locales visant une amélioration des conditions de vie, des ressources et des potentialités par création, accumulation et distribution des richesses sur un territoire progressivement contrôlé par ensemble de ses habitants». (Mercoiret J., 2006)

Selon Paul Houée, « le développement local répond à une double logique. D'une part, une démarche ascendante, dynamique, faite de l'expression des besoins, des demandes, des initiatives des groupes locaux, enracinée dans un territoire, une histoire, des valeurs partagées. Les actions privilégiées sont plutôt globales et transversales, dans une stratégie de mobilisation des acteurs et de leurs potentialités autour de projets communs. D'autre part, une démarche descendante, émanant de l'Etat et ses démembrements, faite d'orientations, de procédures, d'incitations administratives et financières, de transferts de savoir-faire et de moyens. Elle privilégie les opérations sectorielles ou thématiques, les équipements ou les programmes structurants, la relation entre les relais administratifs et les représentants reconnus de la population.» (Paul Houée, 2001)

Néanmoins, «le développement local ne signifie pas qu'il n'y a pas d'aide venant de l'extérieur. Le milieu local laissé à lui-même est généralement incapable de lutter efficacement contre le processus de dévitalisation et de s'engager sur la voie du développement.» (Bernard Vachon, 2001) .L'association des deux approches est souhaitable.

Dans notre article nous avons combiné les deux logiques, ascendante et descendante, pour plus d'efficacité, celles-ci doivent se croiser et concrètement pour notre travail : Les associations doivent maîtriser les mécanismes administratifs et financiers afin de les utiliser et de s'y adapter. Les agents de renforcement des capacités doivent être conscients qu'ils ont besoin d'initiatives locales relayées par les associations.

1.3. Le renforcement des associations au service du développement local

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un agent d'évolution, de progrès et de développement dédié à la satisfaction des besoins locaux. Ce champ se compose d'une panoplie de structures et de procédés variés, en l'occurrence la structure associative qui continue de prendre place dans les pays en développement. Nous souhaitons souligner ici le rôle des associations et de leur renforcement dans le développement local.

Les associations assurent une mission de plus en plus importante dans les stratégies du développement local. Les attributions assurées peuvent altérer d'une simple fonction à une force vive agissant au service de la population locale. Ces structures interfèrent avec des environnements dynamiques et résistent à de nouveaux défis de développement.

En effet, la structure associative a connu une croissance et un dynamisme sans précédent, attirant un nombre croissant d'individus, d'organisations et d'institutions locales.

Ces associations mettent en œuvre de véritables politiques de proximité et d'engagement direct auprès des populations bénéficiaires. Leur potentiel réside dans la proximité, dans leur parfaite maîtrise du terrain, leur souplesse et la rapidité de leur intervention. C'est pourquoi elles sont aptes à assouvir les multiples besoins de la population au niveau le plus fin du territoire, avec peu ou pas d'influence de l'action de l'État. Néanmoins cette contribution présente certaines limites que le renforcement des capacités tente de combler.

Pour renforcer les associations au service du développement local, il est important de fournir des ressources et des formations pour aider les membres à acquérir les compétences nécessaires pour réaliser leurs missions. Il est également crucial de créer des opportunités de collaboration entre les associations et les autres acteurs du développement local. Les partenariats assurent aux associations l'accès à des ressources supplémentaires, d'étendre leur portée et de maximiser leur impact.

Enfin, les associations peuvent être renforcées en étant incluses dans les processus de prise de décision locaux. Les autorités locales peuvent encourager la participation des associations en

les impliquant dans les consultations publiques et en leur fournissant des informations sur les projets et les politiques locaux.

En somme, renforcer les associations c'est aussi un moyen de permettre aux communautés de prendre en main leur propre développement et de travailler ensemble pour atteindre leurs objectifs communs. Le renforcement des associations peut en effet être un levier important pour le développement local.

Déterminer l'existence d'une corrélation théorique entre le renforcement des capacités des associations et le développement local est une question complexe qui varie selon les situations et les contextes spécifiques. Néanmoins, des preuves empiriques suggèrent qu'une telle corrélation existe souvent. En renforçant leurs capacités, les associations peuvent acquérir une compréhension plus globale des besoins de leur communauté, s'organiser plus efficacement et mobiliser des ressources plus efficacement pour répondre à ces besoins. Ces améliorations se traduisent par de meilleures performances, leur permettant d'aider à résoudre les problèmes locaux et de contribuer à la promotion du développement local. L'autonomisation des associations est cruciale pour encourager l'engagement communautaire et les partenariats entre les parties prenantes locales. À son tour, cela peut favoriser une forme plus équitable et durable de croissance localisée.

En conclusion, il est crucial de souligner que le lien entre le renforcement des capacités des associations et le renforcement du développement local dépend de divers facteurs, tels que les circonstances régionales et les approches utilisées dans le renforcement des capacités. Il est donc impératif d'entreprendre une analyse complète du contexte pour comprendre les mécanismes qui animent cette corrélation dans un contexte particulier.

Nous citons, dans ce sens, un des travaux publiés au niveau de la revue CCA portant sur la formation en ESS et impact sur la performance des associations, dans lequel les auteurs ont réalisé une enquête terrain auprès de 8 responsables d'associations de la province de Safi dans le but d'étudier la contribution de la formation et le renforcement des associations sur la performance de celles-ci.

2. Le renforcement des capacités des associations marocaines

2.1. Les associations au Maroc : caractéristiques et capacités requises

Les associations sont devenues des partenaires pour le développement de notre pays, où elles exercent des rôles et des missions de plus en plus importants. Elles deviennent par conséquent,

un des principaux acteurs du développement local, et leur implication dans l'animation du champ social et économique est une réalité incontournable.

Cette partie cherche à présenter la situation actuelle des associations marocaines, leurs principales caractéristiques ainsi que les exigences actuelles qu'impose le contexte marocain afin de mieux assimiler leurs besoins et leurs attentes en termes de renforcement de capacités. Aujourd'hui au Maroc, les associations connaissent un élan remarquable en effet, l'Etat s'appuie de plus en plus sur l'appui associatif.

Le lancement de l'INDH, en 2005, affirme la véritable prise de conscience des responsables marocains du rôle majeur des associations dans le développement du Maroc. Proches des populations, les associations sont amenées à transmettre les difficultés quotidiennes des gens et y répondre par le biais de programmes et de projets dont le but est la satisfaction des besoins de la société. Malgré les différentes performances du mouvement associatif marocain, on remarque qu'il y a toujours des barrières qui l'empêchent d'atteindre ses finalités. Parmi ces principales difficultés on peut citer :

- Problèmes organisationnels ;
- Le manque de professionnalisme ;
- Les difficultés du financement et manque d'autonomie financière ;
- Peu de coordination inter-associations ;
- Peu d'échange avec les autres acteurs locaux ;
- Peu de ressources humaines qualifiées ;
- Infrastructure insuffisante ;
- Inadaptation des moyens de communication internes et externes ;
- Rotation excessive des personnes impliquées dans le projet ;
- Vision pas bien claire, manque de perspectives professionnelles et fragilité financière des associations.

2.2. Tissu associatif marocain et nouvelles exigences du développement

La Constitution de 2011 a donné à la société civile de nombreux mandats, ouvrant de nouveaux horizons et définissant de nouveaux attributs en tant que force active, reconnaissant pleinement son rôle dans le domaine du développement local.

Les enjeux de l'émergence d'un tissu associatif fort et dynamique, ne sont pas seulement liés à l'affermissement de la démocratie participative. Ces enjeux sont aujourd'hui liés au développement de filières de l'ESS qui ont un réel potentiel.

Les associations font face à des besoins d'apprentissage du management comparables à ceux des entreprises pour s'adapter à la transformation de la société. Une nouvelle mission leur a été confiée selon laquelle ils devaient démontrer des qualités de gestion et favoriser l'entrepreneuriat depuis la conception du projet jusqu'à son exécution.

La forme associative est dans le besoin de fonctionner de la même façon qu'une entreprise.

En effet, les associations, comme les entreprises, ont de plus en plus besoin de management afin d'atteindre leurs missions celui-ci doit prendre en considération leurs spécificités.

La gestion ici est un peu compliquée car l'association doit rechercher l'efficacité économique (en termes de rendement, management, processus, autofinancement pour assurer la pérennité de l'association) tout en valorisant et suivant l'éthique.

Au sein d'une association, il y a une coexistence harmonieuse d'une entreprise et d'un mouvement social. Alors que le premier exige une gestion efficace et des résultats tangibles, le second sert une noble cause. Pour instaurer de saines pratiques managériales dans de telles associations, il est crucial de mettre en œuvre des dispositifs spécifiques qui améliorent l'organisation globale du travail au sein de l'organisation.

2.3. L'état marocain et le renforcement des associations

Soucieux de l'impact du mouvement sur le processus de développement de la nation, le Royaume du Maroc s'est engagé depuis plusieurs années dans une série de réformes et de programmes sectoriels. Ces initiatives visent à soutenir le lancement de l'INDH, qui est une confirmation essentielle de l'enrôlement du Maroc dans le progrès, elles tendent vers :

- Le renforcement du réseau associatif ;
- La réorganisation et la restructuration du tissu associatif ;
- La création de coalitions entre les différentes associations ;
- L'optimisation des ressources et la rationalisation des actions associatives pour une meilleure efficacité.

L'Etat marocain collabore avec diverses associations et organismes pour mettre en œuvre des initiatives et générer des changements. Dans un souci d'améliorer la qualité de l'action associative, un processus de dialogue et de concertation a été lancé pour discuter de la qualification et le renforcement des capacités.

Cette collaboration illustre la vision partagée et l'engagement envers la construction d'un avenir meilleur. L'exécution de la tâche permet d'évaluer les compétences des associations à apporter une contribution efficace au développement.

Le travail mené permet la qualification des aptitudes des associations pour une contribution effective au développement.

A côté du ministère et des stratégies étatiques, d'autres intervenants agissent dans le renforcement de capacités, ils sont divers et sont issus aussi bien du monde associatif, que des institutions publiques marocaines ou internationales, ou encore d'entreprises et personnes privées. Parmi eux on cite :

- Les services décentralisés de l'Etat en développant des programmes associant les associations ;
- Le CNDH et ses Commissions Régionales [CRDH] ;
- Initiative nationale pour le développement humain, Agence de développement social, entraide nationale, agences de développement ;
- Les fondations (office chérifien des phosphates, ZAKOURA, ...) ;
- Programmes internationaux et autres ;
- Organisations non gouvernementales internationales ;
- Les Universités ;
- Les opérateurs de formations ;
- Les bureaux de consulting ;
- Organismes de coopération.

Le recours des associations à des professionnels pour les accompagner dans leurs évolutions structurelles et de renforcement de capacités, est de plus en plus fréquent. Cela montre à la fois une plus grande maturité autour de ces thématiques, de la part des différents acteurs (Organisations de la société civile, opérateurs de formations, institutions, bailleurs de fond et organismes de coopération...). Cela montre également une plus grande hétérogénéité des situations des associations sur ce sujet.

Dans la pratique, chaque partie prenante conduit un processus de renforcement de capacités différent, selon les objectifs de ses propres programmes. Ceci a deux conséquences :

- Une grande variabilité dans la qualité des formations et processus d'accompagnement mis en place ; cette disparité est renforcée avec l'absence de système qualité et de contrôle, combinée à une véritable carence en matière d'évaluations des impacts des actions de renforcement des capacités réalisées ;
- Une grande variation des domaines de formation et des formes proposées de renforcement.

Cette diversité montre de manière très positive, le grand nombre d'opérations réalisées, les évolutions des conceptions et de méthodologies, et en fin de compte les nombreux acquis et expertises accumulées, souvent reconnus et cependant peu valorisés.

Les mécanismes de mise en œuvre s'étendent au-delà des cours de formation ou de la convocation d'ateliers et de séminaires. Ils comprennent un éventail plus large d'activités visant à renforcer les capacités individuelles et institutionnelles, à encourager la coopération inter-institutionnelle et à établir de nouveaux partenariats et relations entre les associations.

Toutefois l'évaluation de ces initiatives a démontré des lacunes, entre autres :

- Planification à très court terme, dépourvue d'une perspective globale qui puisse guider sa progression vers une action future ;
- Actions des acteurs et des intervenants importants mais souvent disparates et isolées ;
- Déperdition et dédoublement d'efforts et des moyens (programmes de formation...) ;
- Faible capitalisation des expériences ;
- Fragilité des alliances et des regroupements associatifs ;
- Défaut de suivi et d'évaluation ce qui peut entraîner une perte de ressources ;
- Peu d'engagement des membres ;
- Défaut de durabilité ;
- Manque d'analyse de besoins ;
- Fragilité des alliances et des regroupements associatifs.

3. Résultats et discussion

En se basant sur les résultats de la première exploration terrain et des éléments tirés de ces rapports ainsi que les autres études réalisées sur les associations au Maroc, nous avons pu élaborer cette matrice sous forme de matrice SWOT qui regroupe quelques exemples de : forces, faiblesses, opportunités et menaces des associations :

Figure N°1 : caractéristiques du secteur associatif marocain

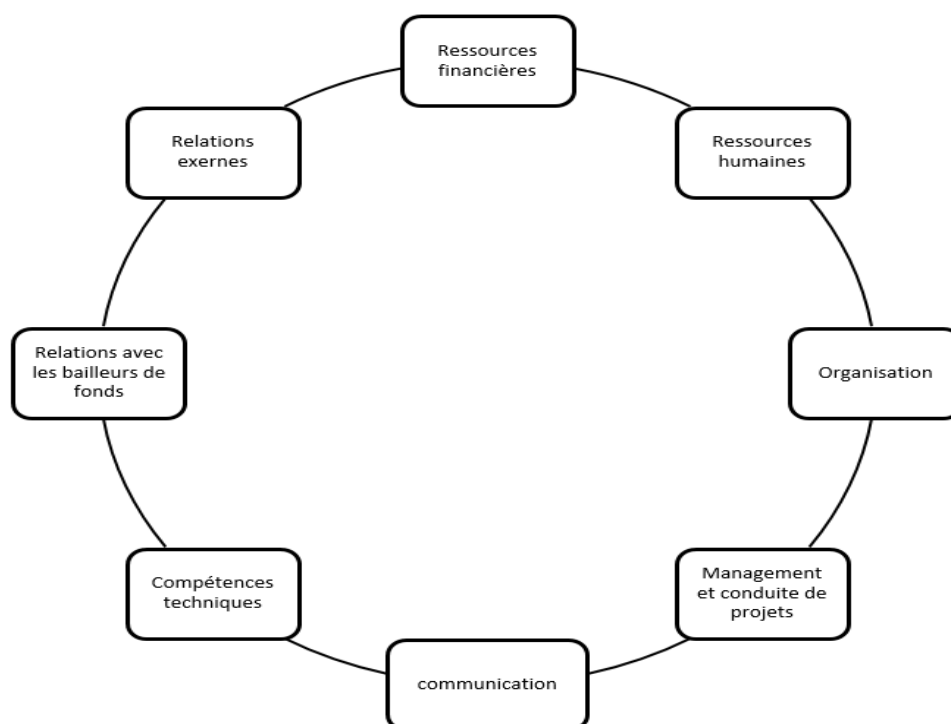
<u>Forces</u> Forte présence et diversité associative; Capacité à influencer les politiques publiques; Proches des besoins de la population;	<u>Faiblesses</u> Une ambiguïté dans les visions, les missions et les modes de gestion ; Une dominance de réflexion à courte échéance; Un manque de savoir faire et d'expertise; Une gestion peu efficiente et peu transparente;
<u>Opportunités</u> De nouveaux rôles pour les associations avec la nouvelle constitution; Accès facile aux infrastructures et moyens de bord; Cadre juridique et réglementaire pertinents; Développement de la recherche autour des associations;	<u>Menaces</u> Peu d'égalité concernant l'accès aux subventions; Absence d'un cadre pour la concertation état association; Insuffisances en matière de capitalisation des expériences; Le travail associatif est basé sur le bénévolat occasionnel.

Source : synthèse établie par auteurs

La matrice met en évidence l'importance du tissu associatif au Maroc. Cependant, il révèle également qu'une partie considérable de ces acteurs sont confrontés à une fragilité institutionnelle, caractérisée par des ressources inadéquates, des qualifications de personnel inférieures à la moyenne, un faible engagement bénévole et des problèmes de crédibilité lorsqu'ils interagissent avec des entités publiques.

Une exploration de la revue de littérature, des travaux et des rapports précédents nous a conduit aussi à l'élaboration d'une matrice, il s'agit d'une classification permettant de catégoriser les capacités des associations et de les analyser en se basant sur les éléments regroupés sur cette figure.

Figure N°2 : éléments de catégorisation des associations



Source : Synthèse établie par auteurs

La présente matrice n'est pas exhaustive mais pourra apporter des éclairages quant aux besoins en renforcement, pour le but d'instaurer des processus d'appui aux associations plus pertinents et fondés.

Il convient d'adapter les mesures de renforcement des associations pour chaque capacité et selon les degrés de maîtrise actuelle de chaque association.

On distingue 3 typologies :

- Les associations hautement expérimentées ;
- Les associations avec des capacités intermédiaires ;
- Les associations sans capacités.

Conclusion

Le mouvement du développement économique et social ces dernières années a conduit à une dynamique remarquable des différents acteurs dans le cadre une approche participative et territoriale. Cependant, l'efficacité des actions locales reste freinée par la faiblesse des capacités des différents acteurs.

Par ailleurs, pour une participation active des associations, elles doivent conduire de nouveaux dispositifs de management et de gouvernance. En effet, les associations sont sollicitées de nos jours pour remplir un rôle principal dans le développement du pays, et se voient, déléguer de plus en plus, des tâches appartenant aux différents aspects de participations que recommandent les programmes de développement.

Or, le renforcement des capacités et l'encouragement de la coordination entre les acteurs du local est nécessaire pour relever les défis de développement. C'est à cette problématique que compte contribuer les initiatives de qualification des associations, qui cherchent à améliorer la performance et l'engagement de ces organisations dans la mise en œuvre d'actions et de projets ciblant les priorités de développement au niveau du local.

Notre constat est comme a dit McKinsey « le secteur manque de définition largement partagée, aussi il y a une pénurie sur ce qui marche et ce qui n'en marche pas dans ce processus de renforcement de capacités». (McKinsey, 2001)

L'originalité de cette contribution est que d'après la recherche bibliographique peu, pour ne pas dire aucune recherche, n'a étudié la question du renforcement des capacités des associations marocaines. Une autre particularité est qu'elle cible le couple associations/territoire, elle recommande une étude exploratoire pour déterminer les clés de compréhension des fonctions, réalisations et compétences requises de ces associations, et propose une maîtrise du cadre général du renforcement des capacités des associations du Maroc.

Les implications managériales de mon travail consistent en :

- L'évaluation des capacités des associations et l'identification des besoins en matière de renforcement de capacités.
- Le développement de stratégies pour impliquer les associations dans des initiatives de développement social.

Pour les implications scientifiques :

- La contribution à la compréhension des enjeux du renforcement des capacités dans les organisations à but non lucratif et associations.
- L'identification de nouveaux domaines de recherche sur le développement social et le renforcement des capacités dans les organisations à but non lucratif et associations.

Néanmoins, bien que cette recherche ait pour but principal une exploration et une compréhension du phénomène elle présente plusieurs limites.

Les limites de cette recherche comprennent la taille restreinte de l'échantillon, la focalisation sur un seul type d'organisation et l'utilisation d'une méthode de collecte de données unique.

Cette limitation pourrait affecter la généralisation des résultats et limiter la validité de l'étude. Ceci peut conduire à proposer d'autres pistes de réflexions pour nos prochaines interventions comme par exemple : l'élargissement de l'échantillon de participants pour une meilleure généralisation des résultats, la comparaison des résultats avec des études similaires menées dans d'autres contextes.

Nous pourrions aussi envisager de mener une recherche action ayant pour finalité de déterminer ce qui peut rendre les démarches de renforcement efficaces pour au final proposer un guide de bonnes pratiques ou modèle de renforcement unifié et adapté à tous les intervenants.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Akesbi A. (2004). *«Civil society index for morocco analytical country report international Version With the participation of the national team of the Civil Society»* .
- [2] Banque Mondiale (1996). *« Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique. Stratégie et programme d'action. Rapport des Gouverneurs africains de la Banque Mondiale à Monsieur James D. Wolfensohn, Président du Groupe de la Banque Mondiale.*
- [3] Bernard V. (2001). *« Le développement local intégré : une approche humaniste, économique et écologique du développement des collectivités locales»*. Québec, Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du Centre de Québec et de Vanier.
- [4] Bono I. (2010). *« Le « phénomène participatif » au Maroc à travers ses styles d'action et ses normes »*, Centre d'études et de recherches internationales Sciences Po n. 166.
- [5] Bouchnafa, Y., & Achibane, M. (2020). La formation en économie sociale et solidaire comme levier de la performance des associations *« Cas des programmes de renforcement des capacités des acteurs de la province de Safi »*. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit, 3(1). Retrieved from <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/344>
- [6] Mark S. (2000). *« Renforcement des capacités : un nouveau moyen de faire des affaires pour les organisations d'assistance en voie de développement»*.
- [7] McPhee P. & Bare J. (2001). *«Introduction in building capacity in non profit organizations»*, edited by Carol J. De Vita and Cory Fleming, The Urban Institute.
- [8] Mckinsey & Compagny (2001). *« Effective capacity building in non profit organizations. » Report prepared for venture philanthropie partners.*
- [9] Mercoiret J. cité par Sorgho I (2006). *«Développement local et décentralisation»*.
- [10] Houée P. cité par Casagrande C. (2003). *«Rôle des collectivités locales dans le développement local»*.
- [11] Huet J. & Adeline S. (2007), *«Pouvoir et légitimité dans les associations»*, L'Expansion Management Review.
- [12] Programme des Nations Unies pour le développement (2007), *« Projet de renforcement des capacités de la société civile (2007-2010) »*, Burkina Faso.