

Dispositif d'appui au
renforcement des capacités
des acteurs du
développement local de la
Vallée du Dra
Etude préalable

Marie-Jo Demante

Hassan Chafik

Thierry Gillet

Ahmed Taoufik Zainabi

Novembre 2003



ADEDRA

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier le Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

iram34@iram-fr.org

Sommaire

<u>SOMMAIRE</u>	3
<u>RÉSUMÉ</u>	6
<u>1. OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE</u>	12
<u>1.1. Objectifs et termes de référence</u>	12
<u>1.2. Déroulement de l'étude</u>	14
<u>2. RAPPEL DU CONTEXTE</u>	16
<u>2.1. Un milieu naturel marqué par l'aridité</u>	16
<u>2.2. Une population jeune, rurale et diversifiée</u>	19
<u>2.3. Une économie locale axée sur l'agriculture avec cependant une part de plus en plus importante du tourisme</u>	20
<u>2.3.1. L'agriculture et l'élevage</u>	20
<u>2.3.2. L'artisanat</u>	20
<u>2.3.3. Les mines</u>	21
<u>2.3.4. Le tourisme</u>	21
<u>2.4. Des indicateurs de développement social défavorables</u>	21
<u>2.4.1. Alphabétisation et scolarisation</u>	22
<u>2.4.2. Santé</u>	22
<u>2.4.3. L'eau potable</u>	23
<u>3. LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL DE LA VALLÉE DU DRA</u>	24
<u>3.1. Le mouvement associatif</u>	24
<u>3.1.1. Un mouvement jeune mais ancré dans une tradition d'organisation collective</u>	24

3.1.2. <u>Des partenariats à plusieurs niveaux</u>	27
3.1.3. <u>Des atouts liés à l'origine des associations et à l'ampleur de leurs réalisations</u>	28
3.1.4. <u>Des contraintes liées au fonctionnement interne des associations et à leur environnement</u>	30
3.2. <u>Les communes</u>	32
3.2.1. <u>Les attributions du conseil communal</u>	32
3.2.2. <u>Les atouts</u>	33
3.2.3. <u>Les contraintes rencontrées par les communes :</u>	34
3.3. <u>Les besoins de renforcement des capacités des acteurs du développement local</u>	34
 <u>4. PROPOSITIONS POUR UN DISPOSITIF D'APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL</u>	 41
4.1. <u>Justification et objectifs</u>	41
4.2. <u>Définition et principes</u>	42
4.2.1. <u>Qu'est-ce que l'appui au renforcement des capacités des acteurs de la vallée ?</u>	42
4.2.2. <u>Des principes d'intervention issus du diagnostic</u>	42
4.3. <u>Résultats attendus</u>	43
4.4. <u>Dispositif opérationnel</u>	43
4.4.1. <u>Les composantes du dispositif</u>	44
4.4.2. <u>Les modalités de fonctionnement</u>	44
4.5. <u>Montage institutionnel</u>	47
4.5.1. <u>Le montage « idéal »</u>	47
4.5.2. <u>Le montage de démarrage</u>	49
4.6. <u>Procédures</u>	50
4.6.1. <u>La constitution du Comité de pilotage.</u>	50
4.6.2. <u>Le choix des orientations et des appuis prioritaires</u>	50
4.6.3. <u>Les dossiers de demandes d'appuis</u>	51
4.6.4. <u>L'attributions des financements</u>	51
4.6.5. <u>La participation des bénéficiaires à la prise en charge des coûts des appuis</u>	52
4.7. <u>Budget prévisionnel</u>	52

<u>5. RISQUES</u>	54
<u>5.1. Des relation entre communes et associations difficiles</u>	54
<u>5.2. Une domination des associations les plus expérimentées</u>	54
<u>5.3. La dispersion des activités du Centre de conseils et de formation</u>	55
<u>5.4. Un impact limité géographiquement</u>	55
<u>ANNEXES</u>	56

Liste des tableaux et figures

TABEAU 1 – POPULATION ET DENSITÉ PAR COMMUNE.....	18
TABEAU 2 : TAUX D’ANALPHABÉTISME DANS LA VALLÉE DU DRA (EN %) PAR GROUPE D’ÂGE.....	22
TABEAU 3 - DATE DE CRÉATION ET CATÉGORIES D’ASSOCIATIONS	26
TABEAU 4 - CLASSIFICATION PAR TYPE DES PRINCIPALES ASSOCIATIONS DE LA VALLÉE DE DRA.....	26
TABEAU 5 - BESOINS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EXPRIMÉS PAR LES COMMUNES.....	35
TABEAU 6 - BESOINS DE RENFORCEMENT DES ASSOCIATIONS PAR TYPES :.....	36
TABEAU 7 - BESOINS DE RENFORCEMENT DES ASSOCIATIONS PAR TYPES : FORMATION À LA GESTION DE PROJET.....	36
TABEAU 8 - BESOINS DE RENFORCEMENT DES ASSOCIATIONS PAR TYPES FORMATION AUX DÉMARCHES ET APPROCHES	38
TABEAU 9 - ECHANGES, CONSEILS, INFORMATIONS	38
TABEAU 10 - BESOINS DE RENFORCEMENT DES ASSOCIATIONS PAR TYPES : FORMATIONS TECHNIQUES.....	39
TABEAU 11 - BUDGET PRÉVISIONNEL.....	53
FIGURE 1 - SCHÉMA SOUHAITÉ À TERME DU DISPOSITIF D’APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL.....	46
FIGURE 2 – SCHÉMA DE DÉMARRAGE DU DISPOSITIF D’APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL.....	48

Résumé

1 - LA VALLÉE DU DRA, UNE RÉGION MARGINALISÉE

- La Vallée du DRA compte environ 300 000 habitants dont 85% en milieu rural et 71% de moins de 30 ans.
- Elle subit des contraintes climatiques fortes (80 mm de précipitations).
- Elle affiche des indicateurs de développement socio-économiques défavorables :
 - Taux d'analphabétisme: 69.3%
 - Taux de scolarisation: 51 %
 - Taux de chômage : 17%
 - 1 médecin pour 16000 habitants
- Son agriculture est en difficulté en particulier à cause d'une dégradation des conditions climatiques.
- Le tourisme se développe considérablement ces dernières années mais génère peu de retombées économiques locales.

2 - LES ASSOCIATIONS ET LES COMMUNES DE LA VALLÉE DU DRA

a) Un mouvement associatif jeune et diversifié

Après l'ouverture politique de la moitié des années 1990 et devant le constat que les enjeux du développement de la vallée dépassaient les capacités de l'Etat, un mouvement associatif s'est développé prenant en charge un certain nombre de services aux habitants en matière de développement social et économique.

Les atouts du mouvement associatif

- Il est ancré dans une tradition de travail collectif.
- C'est une force d'initiatives et d'inventions.
- Il s'intéresse aux grands enjeux de développement de la vallée : la gestion des ressources naturelles est une de ses préoccupations majeures ainsi que le renforcement de la participation féminine à la société locale.

Les contraintes du mouvement associatif

- Des associations récentes peu expérimentées.
- Des associations isolées : il existe peu de relation entre associations et entre associations et communes.
- Une personnalisation importante.
- Un contexte politique parfois difficile.

b) Des communes ayant peu de moyens et dont les compétences sont mal connues des autres acteurs locaux

Il existe dans la vallée 25 communes dont 2 urbaines.

Les atouts des communes

- Pour certaines, une volonté de collaborer avec les autres acteurs locaux pour le développement de leur territoire.
- Une réforme de décentralisation en cours.

Les contraintes des communes

- Des ressources propres faibles.
- Des élus peu formés à leurs rôles.
- Des fonctions mal connues par la population.

3 - LES RÉSULTATS ATTENDUS ET LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE PRÉALABLE

a) Les résultats attendus

L'étude préalable fait suite à un travail de diagnostic menée en 2002 par l'Association de Développement de la vallée du Dra (Adedra) sur les associations existantes dans la vallée, leurs atouts et leurs contraintes. Ce travail a conduit l'Adedra, en partenariat avec l'Iram, à réfléchir aux grandes lignes d'un projet de fonds de formation au profit des associations.

L'étude préalable doit permettre de compléter les éléments de diagnostic et de poursuivre la concertation entamée entre l'Iram et l'Adedra en vue de réunir l'ensemble des éléments nécessaires à l'élaboration du projet.

b) La démarche de l'étude

1 - Caractériser les associations, les communes et leurs besoins d'appui pour le renforcement de leurs capacités.

- Exploitation des données de base.
- 2 Ateliers de réflexion avec des associations et des communes.
- Une enquête sur un échantillon représentatif.
- Restitution et validation des résultats en atelier.

2 - Définir les moyens et les modalités pour mettre en œuvre les appuis nécessaires en réalisant un atelier de réflexion avec un groupe représentatif d'associations et de communes impliquées.

4 - PROPOSITIONS POUR UN PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS LOCAUX DE LA VALLÉE DU DRA

a) Des objectifs

- De manière **globale**, contribuer au développement local de la Vallée du Dra.
- De manière **spécifique**, renforcer les capacités des communes et des associations de la vallée pour qu'elles soient plus efficaces dans la conduite de leurs activités et qu'elles développent des synergies pour le développement de la vallée.

b) Des orientations

Le renforcement des capacités, c'est :

- Des échanges organisés avec d'autres associations ;
- Des conseils durant l'action ;
- Des informations adéquates ;
- Des débats et des réflexions avec d'autres associations et avec les partenaires, en particulier les communes ;
- Des formations adaptées.

c) Des besoins prioritaires à satisfaire

Formations :

Pour les associations : organisation interne, élaboration des politiques et stratégies, rôles des membres, gestion financière et administrative, cycle de projet, définition des objectifs, montage

de projet, construction de partenariat, méthodes et approches, techniques de communication/facilitation/animation et également des formations techniques axées sur les activités spécifiques des associations (amélioration de l'eau à la parcelle ; formation des accoucheuses traditionnelles, commercialisation des dates...)

Pour les élus et personnels des communes : rôles des élus (président et conseillers), textes législatifs, organisation interne, gestion financière et administrative, rôles et tâches des fonctionnaires des collectivités, élaboration des politiques et stratégies, patrimoine des communes..

Information : législation relative aux associations et aux collectivités, documents techniques et généraux, partenaires existants

Echanges : visites d'associations, ateliers d'échanges d'expériences et d'information, foires d'exposition...

d) Des résultats attendus

Quatre résultats ou objectifs opérationnels sont attendus du dispositif d'appui au renforcement des capacités des acteurs du développement local de la Vallée du Dra.

Résultat 1 : Les associations et les communes de la Vallée du Dra reçoivent les formations qu'elles ont identifiées comme prioritaires pour améliorer leur fonctionnement et la qualité de leurs projets et pour le développement local de la Vallée du Dra.

Résultat 2 : Les associations et les communes reçoivent des conseils et des informations pour mener à bien leurs projets.

Résultat 3 : Des voyages d'études et des rencontres sont organisés entre les différents acteurs locaux pour partager leurs expériences et débattre des problématiques importantes de la vallée.

Résultats 4 : Le suivi et l'évaluation des impacts de l'appui au renforcement des capacités des acteurs locaux sont réalisés et une capitalisation de la démarche est effectuée.

e) Un dispositif

Le dispositif et ses modalités de fonctionnement doivent favoriser la concertation entre associations et communes, engendrer la définition de priorités en matière de renforcement des capacités en lien avec le traitement des grandes problématiques de développement de la vallée.

Les composantes

- Une instance d'orientation et de décision composée des représentants des associations et des communes qui décide des orientations en matière de renforcement des capacités et attribue, via son bureau, les financements pour les appuis aux associations et aux communes.

- Une subvention permettant de financer les prestations à destination des associations et des communes.
- Une structure d'exécution, Centre de conseils de formation et, en charge de mettre en œuvre les décisions de l'instance d'orientation et de décision.

Les modalités de fonctionnement

- La demande d'appui : les associations et les communes souhaitant avoir accès à un appui, élaborent une demande d'appui. Elles peuvent recourir aux conseils du Centre pour l'élaboration de cette demande.
- L'orientation et la décision : l'instance d'orientation et de décision, une fois par an, définit au regard de la situation de la vallée, des éléments qu'ils possèdent sur les préoccupations, les difficultés et les activités des associations et des communes, des priorités en matière de renforcement des capacités et les montants qui doivent être attribués à chacune d'entre elle en fonction du montant total disponible. Elle élit son bureau qui se réunit deux fois dans l'année pour statuer sur les demandes d'appui (formation, échanges) présentées par les associations et les communes.
- La mise en œuvre des décisions : le Centre de formation et de conseils au développement local a pour tâches de mettre en œuvre les décisions de l'instance de décision. Ainsi, il informe les associations et les communes des orientations et priorités définies par l'instance d'orientation et de décision, appuie les demandeuses dans l'élaboration de leur demandes d'appui, organise et coordonne le programme de formation et d'appuis.

Par ailleurs, le Centre apporte à la demande conseils et informations aux associations et communes. Il dispose d'un centre de documentation ciblé sur les préoccupations des acteurs locaux.

Enfin, il apporte à l'instance de décision les informations, les appuis méthodologiques et les outils nécessaires à la définition des orientations, des priorités et les attributions de financement.

f) Le montage institutionnel

Deux hypothèses de montage institutionnel sont présentées :

- Le montage, recherché à terme, place l'ensemble du dispositif sous la maîtrise d'ouvrage des acteurs locaux via, en première proposition, un syndicat intercommunal et un collectif d'associations. C'est cette instance qui déciderait, orienterait, attribuerait et gèrerait le dispositif. Le Centre de conseils et de formation serait alors la structure technique d'exécution travaillant au service du syndicat et du collectif.
- Le montage proposé dans la phase de démarrage « plus classique » qui étant donné les capacités actuelle des acteurs de la vallée, l'état de leur collaboration, apparaît, dans un premier temps (3

ans), plus prudent et efficace de choisir. Il s'agirait de confier la maîtrise d'ouvrage du dispositif à l'Adedra avec l'appui de l'Iram. Le dispositif fonctionnerait selon les modalités mentionnées ci-dessus mais serait sous la responsabilité de l'Adedra. L'instance de décision et d'orientation serait un Comité de pilotage composé des communes et associations choisies par leurs pairs..

g) Des éléments de budget prévisionnel

Le total du budget par an s'élève à un peu moins de 6 millions de dirhams dont 3 millions pour la subvention.

h) Risques

Les risques envisagés sont liés aux difficultés de développement des relations entre communes et associations, à la domination éventuelle des associations les plus expérimentées, à la dispersion des activités du Centre de conseils et de formation et à la limitation de l'impact géographique du dispositif si celui-ci reste limité à la vallée. Ces risques peuvent être minimisés si le Centre de conseils et de formation apporte les appuis nécessaires à la concertation, si les critères de représentativités des associations sont respectés au sein du Comité de pilotage et lors de l'attribution des financements pour les appuis, si le centre sait faire appel aux prestataires de services adéquats et enfin, si le modèle de dispositif peut-être étendu à d'autres zones de la région du Souss Massa Dra en tenant compte de leurs spécificités.

1. Objectifs et déroulement de l'étude

1.1. Objectifs et termes de référence

L'étude préalable fait suite à un travail de diagnostic mené en 2002 par l'Association de Développement de la Vallée du Dra (Adedra) sur les associations existantes dans la vallée, leurs atouts et leurs contraintes. Ce travail a conduit l'Adedra, en partenariat avec l'Iram, à réfléchir aux grandes lignes d'un projet de fonds de formation au profit des associations. L'objectif de ce fonds était de permettre le renforcement des capacités du mouvement associatif local en vue d'améliorer la qualité de sa participation au développement local de la vallée.

L'étude préalable doit permettre de compléter les éléments de diagnostic et de poursuivre la concertation entamée entre l'Iram et l'Adedra en vue de réunir l'ensemble des éléments nécessaires à l'élaboration du projet.

Elle vise plus spécifiquement à :

- Actualiser le diagnostic.
- Définir précisément les axes du projet d'appui (cadre logique, domaines de formation prioritaires, types de modules de formation) la liste de thèmes présentée précédemment doit être précisée et validée (besoins spécifiques des associations et besoins spécifiques des communes).
- Identifier les modalités d'organisation du fonds, de son fonctionnement et de sa gestion ; beaucoup de questions se posent encore sur le mode de fonctionnement (instances de contrôle, instances de décision, procédures de financement, montant des premières tranches de financement).
- Concevoir le mode d'organisation et de fonctionnement du centre de ressources (composition, moyens humains et financiers, rôles des différents partenaires...).

En outre par son passage sur le terrain et les contacts institutionnels au Maroc, la mission doit permettre :

- de débattre de ces éléments à travers un atelier regroupant des associations et valider la stratégie d'intervention,
- et d'identifier enfin les partenaires techniques et financiers souhaitant s'investir dans ce dispositif, et leur présenter le projet après étude.

Les termes de référence prévoient un déroulement en 5 étapes :

1 - Une phase préparatoire qui doit être validée par le F3E, devant aboutir :

- au **cadre général de l'étude** réalisé conjointement entre l'Adedra et l'Iram. Ce travail, mené à distance entre le Maroc et la France doit permettre de réaliser la synthèse des éléments de diagnostic disponibles et de retenir les grands éléments de problématiques à approfondir.
- **à la validation conjointe de termes de référence** plus précis mentionnant les points à étudier, et les résultats attendus. Les questions relatives aux spécificités des différents types d'associations seront développées. Ils contiendront également les modalités d'un échantillonnage d'organisations représentatives des contraintes et atouts des associations de la Vallée du Dra.
- **à l'inventaire et analyse de la diversité des différentes organisations** concernées de la Vallée du Dra. L'échantillon d'associations retenu sera analysé afin d'évaluer leurs situations; leurs trajectoires et leurs besoins d'appui.

2 - Des entretiens et rencontres avec l'échantillon d'associations retenues et avec les différents partenaires permettant de définir :

- les différents types de formations à financer ;
- les modalités de financement et en particulier les contributions possibles des associations ;
- le mode de fonctionnement du fonds : son organisation interne (critères d'éligibilité des associations et des projets de formation, cycle d'instruction des dossiers, composition et fonctionnement du comité de sélection, modalités de suivi de la mise en œuvre des formations et évaluation de leur réalisation et de leur impact, etc.) ;
- les relations et partenariat que le fonds devra établir à la fois dans son montage et son fonctionnement et, en particulier, les synergies à développer entre associations et collectivités locales pour le montage des dossiers de formation et leur mise en œuvre.

3 - Des séances de travail avec l'Adedra qui doivent définir le mode de gestion du dispositif : moyens humains, matériels et financiers pour son fonctionnement, procédures de gestion et de contrôle.

4 - Un atelier de planification participative réalisé avec les associations permettant de débattre des propositions issues des travaux précédents, de les amender et/ou de les valider et d'organiser et de programmer les différentes formations à financer.

5 - Une restitution-discussion avec les différents partenaires administratifs et techniques afin de compléter l'identification des compétences potentielles en matière de formateurs et d'accompagner la mise en place d'un dispositif durable de gestion.

1.2. Déroulement de l'étude

La phase préparatoire de l'étude s'est déroulée au mois de septembre 2003. Elle a consisté en un travail à distance entre l'Iram et l'Adedra. Au cours de ces échanges, il a été convenu qu'étant donné les problématiques de développement de la zone, l'étude s'intéresserait également aux liens existant entre associations et collectivités locales ainsi qu'aux capacités de ces dernières en matière de développement local.

La note issue des travaux préparatoire (cf. annexe 2) a été présentée au Comité d'examen du F3E et validée par lui le 9 octobre 2003.

Parallèlement à la rédaction de la note de travail, l'Adedra a conduit les activités suivantes :

- l'exploitation des données de base (statistiques, données des plans locaux de développement)
- organisation et la tenue de deux ateliers préparatoires les 4 et 5 octobre dans l'objectif de définir avec les 23 associations représentées (cf. annexe 3) les grandes problématiques à traiter dans le cadre du renforcement des capacités locales.

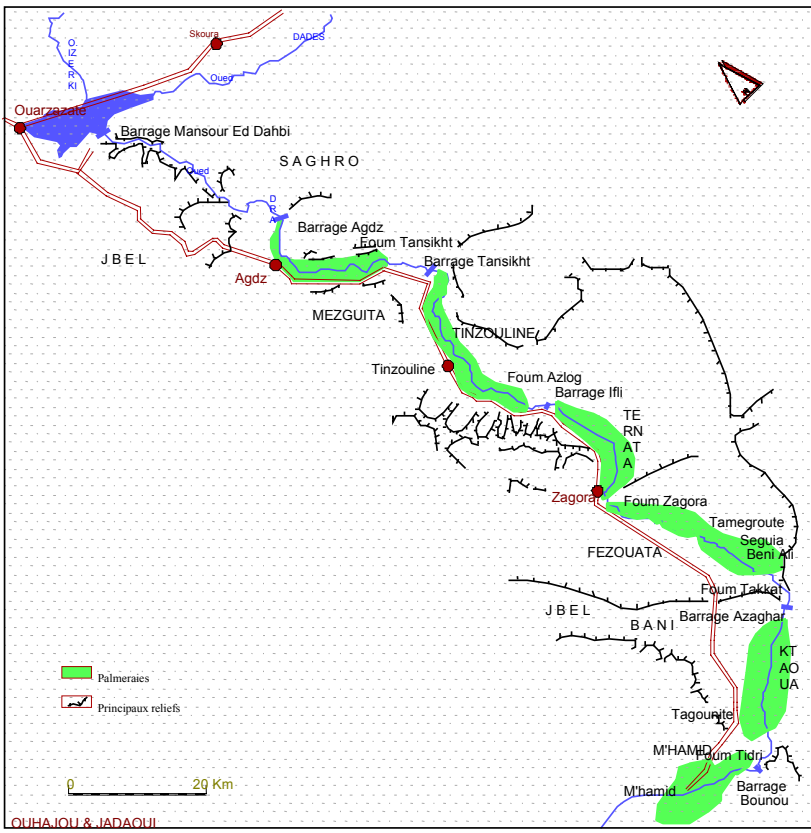
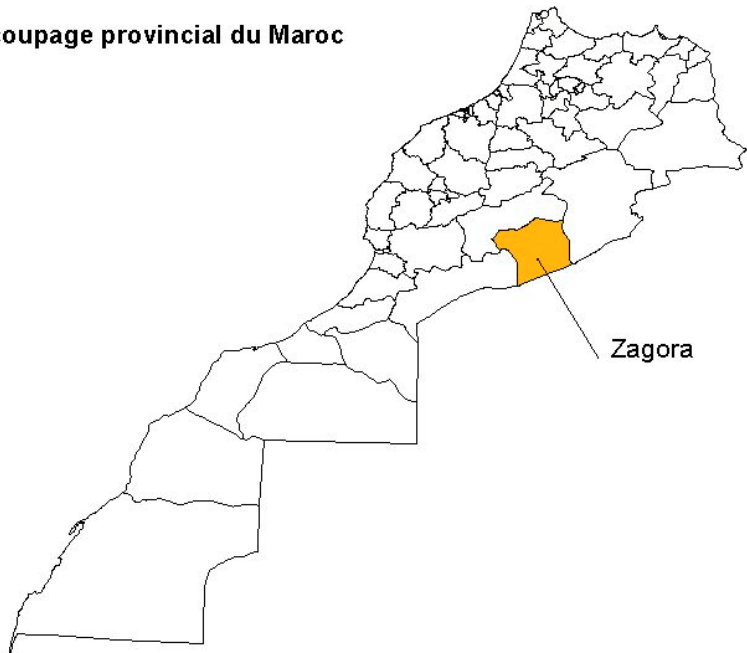
Les quatre autres phases se sont déroulées du 10 au 25 octobre 2003 et ont été conduites par Ahmed Taoufik Zainabi et Hassan Chafik pour l'Adedra, et Thierry Gillet et Marie-Jo Demante pour l'Iram :

Seize associations ont été rencontrées (cf. annexe 4) sur la base d'un échantillonnage réalisé en phase préparatoire prenant en compte les critères suivants : thèmes traités par les associations, localisation, niveau d'organisation ainsi que trois collectivités territoriales.

Un atelier de réflexion a été organisé et tenu avec l'ensemble des associations et collectivités rencontrées lors des ateliers et entretiens les 18 et 19 octobre 2003.

Une série de rencontres ont ensuite eu lieu à Agadir et Rabat : à Agadir avec la représentation régionale de l'ADS, une représentante des associations et des ONG travaillant au niveau de la province d'Agadir et de la région du Souss Massa, la représentation du programme de lutte contre la désertification de la GTZ intervenant dans la région. A Rabat, le service de Coopération et d'action culturelle de l'ambassade de France, le PNUD, la GTZ, l'Union européenne et la Fondation de France.

Le découpage provincial du Maroc



La Vallée du Dra

2. Rappel du contexte

La Vallée du Dra moyen s'allonge sur plus de 200 km entre les chaînes montagneuses du Saghro au nord et Bani au sud couvrant ainsi une superficie totale de l'ordre de 23.000 km². Elle correspond administrativement à la province de Zagora située dans la région du Souss Massa (chef-lieu, Agadir). Elle est limitée au nord par la Province de Ouarzazate, à l'est par la Province de Tata, à l'ouest par la Province d'Errachidia et au sud par la frontière marocco-algérienne. Elle est composée de 2 cercles (Agdz et Zagora), 9 caïdats et 25 communes dont deux urbaines (Zagora et Agdz).

2.1. Un milieu naturel marqué par l'aridité

Le climat de la vallée est de type saharien caractérisé par son aridité (80 mm de précipitation en moyenne par an). Le réseau hydrographique, organisé autour de l'oued Dra, est marqué par l'irrégularité de ses apports et la discontinuité de son écoulement.

La région est compartimentée en plusieurs unités topographiques (vallées, montagnes, plaines désertiques) :

Le long de la Vallée du Dra moyen s'étend un chapelet d'oasis dont la surface avoisine les 26 000 hectares. Leur mise en culture est possible grâce à l'irrigation, via des systèmes traditionnels et des systèmes modernes mis en place dans les années 1970. La région étant frappée périodiquement par des années de sécheresse successives, la culture oasienne est confrontée à des difficultés grandissantes. Par ailleurs, les sols sont pauvres et menacés par les diverses formes d'érosion hydrique et éolienne. Les palmeraies situées en aval subissent le mouvement continu des sables.

Les montagnes et plaines désertiques, sont exploitées essentiellement à des fins pastorales par des troupeaux sédentaires et nomades.

Les communes de la province de Zagora



Tableau 1 – Population et densité par commune

Caidas/ municipalités	Commune	Population 1994	Nbre de ménages 94	TAAM %	TMM	Superficie km ²	Densité par km ²
Municipalité d'Agdez	Agdez	5 870	838	3,69	7,005	77	76,20
Municipalité de Zagora	Zagora	26 174	3452	3,1	7,582	90	291
Caida de Tamzmoute	Afla N'Dra	6 906	821	1,71	8,412	269	25,7
	Tansifte	11 645	1 393	0,84	8,36	1 785	6,52
	Mezguita	7 603	818	0,98	9,295	316	24,1
	Tamzmoute	9 099	931	2,16	9,773	478	19
	Afra	8 290	977	2,89	8,485	677	12,2
	Oulad Yahia Lgrair	9 523	898	2,47	10,6	497	19,2
Total	6	53 066	5 838	1,47	9,09	4 022	13,2
Caida de Tazarine	Tazarine	13 134	1 500	1,24	8,756	1 136	11,6
	Ait Boudaoud	5 568	562	1,93	9,907	425	13,1
	N'kob	5 344	727	-0,06	7,351	450	11,9
	Ait Ouallal	8 010	912	3,17	8,783	902	8,88
	Tghbalte	8 140	869	1,95	9,367	910	8,95
Total	5	40 196	4 570	1,63	8,796	3 823	10,5
Caida de deTinzouline	Ternata	12 140	1 280	2,27	9,484	551	22
	Errouha	8 701	857	2,73	10,15	205	42,4
	Bleida	5 256	645	3,68	8,149	549	9,57
	Beni Zoli	17 175	1 712	2,21	10,03	580	29,6
	Taftechna	3 850	442	2,33	8,71	546	7,05
	Tinzouline	12 271	1 237	3,14	9,92	659	18,6
	Bouzeroual	9 444	911	2,53	10,37	269	35,1
Total	7	68 837	7 084	2,62	9,54	3 356	23,47
Caida de Tamgroute	Tamgroute	18 065	1 836	1,69	9,839	610	29,9
	Fezouata	7 387	723	3,52	10,22	330	22,4
Total	2	25 452	2 559	2,605	10,02	940	26
Caida de Tagounite	Tagounite	16 688	1 853	1,81	9,006	340	49,1
	Ktaoua	11 021	1 246	-0,22	8,845	4 712	2,34
Total	2	27 709	3 099	-0,93	8,941	5 052	5,48
Caida de M'hamid	M'hamid	8 508	1129	-0,15	7,536	4 852	1,75
Total général	25	255 812	28 569	1,93	8,954	22 215	11,5

TAAM : Taux d'Accroissement Annuel Moyen

TMM : Taille Moyenne du Ménage

2.2. Une population jeune, rurale et diversifiée

La province de Zagora est habitée par environ 300 000 habitants¹ dont un peu plus de 85% en milieu rural. La densité de la population avoisine les 13 hab/km². La taille moyenne des ménages peut-être estimée à 9 personnes.

La population est très jeune. En effet 71% des habitants ont moins de 30 ans et 30,3% sont en âge préscolaire et scolaire (5 à 14 ans).

La population est diversifiée, issue des différentes vagues de peuplement au cours de l'histoire :

- Les « Draoua » constitue la proportion la plus élevée de la population de la Vallée du Dra et ceci dans la majorité des villages. Ce sont des Haratines, probablement descendants des esclaves importés jadis du Sénégal et du Soudan². Ce sont les plus anciens agriculteurs de la zone. Ayant perdu progressivement leur cohésion tribale qui leur aurait permis de se défendre, ils ont été contraints au cours du temps de conclure des accords de protection (contre une partie de leurs récoltes ou de leurs terres) avec les différentes tribus nomades.
- Les groupes arabes. Ils sont arrivés dans la zone entre le 13^{ème} et le 16^{ème} siècle. Plusieurs groupes coexistent : les Maaqil, les Aarib, les Béni M'hamed, les Naciryine, les Ansariyine, les Chorfa, les Hrar. A l'origine nomade, leur mode de vie s'est progressivement modifié. La grande majorité d'entre eux est maintenant sédentarisée.
- Les groupes berbères (Imazignene). Il s'agit dans la Vallée du Dra principalement de deux tribus : les Ait Atta et les Ait Sedrat. Les premiers sont présents dans la zone depuis probablement plus de 1000 ans, les seconds ne sont arrivés qu'au 18^{ème} siècle. Egalement nomades à l'origine, les berbères sont aujourd'hui pour beaucoup sédentarisés dans les différentes palmeraies.

Les rapports de conquête et de domination qui ont prévalu entre les différents groupes de populations présents dans la zone durant l'histoire ont laissé des traces dans les rapports sociaux et les relations actuelles. De nombreux conflits existent dans les villages généralement cristallisés autour de la gestion du foncier et la répartition des pouvoirs.

¹ Extrapolation des résultats du recensement de 1994

² Une autre hypothèse est qu'une proportion des Haratines soit des descendants des Ethiopiens négroïdes qui ont habité pendant plusieurs siècles les oasis du Sud marocain

2.3. Une économie locale axée sur l'agriculture avec cependant une part de plus en plus importante du tourisme

2.3.1. L'agriculture et l'élevage

L'agriculture constitue la principale activité économique de la zone.

La spéculation dominante de la zone est le palmier dattier cultivé en intensif dans les palmeraies où il est associé à la céréaliculture, à la culture des arbres fruitiers et au maraîchage. Aujourd'hui, malgré un système traditionnel de distribution de l'eau très minutieux et plusieurs aménagements hydrauliques mis en œuvre à partir des années 1970 (barrage El Mansour Eddahbi entre autres), les palmeraies sont confrontées à l'irrégularité de l'approvisionnement en eau dû aux années de sécheresse successives. En effet, la rigueur des facteurs naturels, la complexité de la tenure foncière³ et le peu de capacités locales d'investissement n'a pas facilité une utilisation optimum pour toutes les palmeraies des aménagements réalisés. Certaines palmeraies produisent donc de manière très irrégulière ce qui entraîne une baisse importante des revenus des producteurs et la migration de nombreux jeunes gens vers les villes principales du Maroc et l'étranger.

Par ailleurs, le palmier dattier est victime depuis plusieurs années du développement d'une maladie mycologique, le « bayoud » qui détruit plusieurs centaines d'arbres chaque année. Malgré les efforts en matière de recherche, la seule solution durable identifiée a été l'introduction de nouvelles espèces de palmier résistantes qui est encore peu étendue.

En termes d'élevage, la zone voit la coexistence d'un élevage sédentaire axé sur les bovins et surtout les ovins D'Man et les caprins laitiers, et d'un élevage transhumant consacré aux camelins, ovins et caprins. Ces élevages fournissent viande rouge, laines, poils et lait dont plus de 800 000 sont traités au niveau de deux coopératives laitières.

2.3.2. L'artisanat

L'artisanat local est orienté essentiellement vers le travail du cuivre, de la terre, du fer, de la laine et des palmes. Son rayonnement est très limité et ne dépasse guère le cadre local. La production est destinée essentiellement à la satisfaction des besoins locaux. Seule la poterie de Tamgroute célèbre par la production d'émail vert, se distingue des poteries locales par sa renommée nationale et la diversité de ses produits.

³ En effet, les différents systèmes fonciers représentés dans la vallée de Dra se caractérisent par la coexistence de propriétés privées (qui représente 70% de la superficie agraire), de terres Habous (17%) et collectives (13%). En plus de la diversité des statuts fonciers, la distinction entre la propriété du sol, celle des palmiers et celle de l'eau complique davantage la situation. Ainsi le palmier dattier appartient tantôt au propriétaire du sol tantôt à une autre personne qui n'a pas de droit sur la terre. Il en va de même pour l'eau. La situation foncière est caractérisée aussi par la petite taille des parcelles. Ainsi pour une superficie totale de 26 500 ha, on comptait en 1986 environ 285 000 parcelles.

L'artisanat est confronté à deux types de problèmes : la faiblesse de l'organisation des artisans et l'absence de stratégies de commercialisation.

2.3.3. Les mines

Le secteur minier est profondément en crise dans la province. Le cuivre était prédominant dans la production minière de la province. Il était extrait jusqu'en 1997 à Bleida par la société minière de Bougaffer (Somiffer).

Les autres minerais, en l'occurrence la barytine et le fer-oligiste, sont exploités par des petites sociétés minières et des opérateurs individuels.

Les opérateurs sont confrontés à deux types de problèmes : l'épuisement des ressources (cas de la mine de cuivre de Bleida fermée en 1997) et pour les petites sociétés ou les opérateurs individuels le coût élevé du transport qui représente environ 80% du prix de vente de minerai (dû essentiellement à l'éloignement des chantiers des principaux points de vente d'Agadir et Safi).

2.3.4. Le tourisme

Les potentialités de la Province de Zagora sont, à la fois, importantes et variées. A la diversité topographique et naturelle s'ajoute la richesse historique, architecturale et culturelle. Ces potentialités ont plaidé, depuis les années soixante en faveur du développement des activités touristiques au centre de Zagora dans un premier temps avant de s'étendre à l'ensemble de la province. Les conflits sous-régionaux limitant le tourisme dans le sud algérien ont augmenté considérablement l'attractivité de la zone de Zagora. Une centaine de milliers de touristes séjournent dans la zone chaque année. Malgré ce développement important, il apparaît que les retombées économiques sont limitées à quelques localités (Zagora surtout) et à quelques acteurs économiques (voyagistes, hôteliers). Les communes rurales et leurs habitants en profitent peu. De manière générale, les principaux bénéficiaires du tourisme de la Vallée du Dra se situent en dehors de la vallée et même en dehors du Maroc.

De plus, les modes d'hébergement anarchiques (bivouacs) dans les espaces désertiques ont des conséquences négatives sur l'environnement naturel (dégradation, dépôt d'ordures).

2.4. Des indicateurs de développement social défavorables

La vallée de Dra Moyen est aujourd'hui, du point de vue social, l'une des régions les moins développées du Maroc.

2.4.1. Alphabétisation et scolarisation

Presque 70 % de la population de la vallée est analphabète : 47% pour les hommes et presque 89% pour les femmes. En ce qui concerne les femmes, la moyenne générale cache des variations importantes entre les campagnes (91,7%) et le milieu urbain (68,9%).

Tableau 2 : Taux d'analphabétisme dans la Vallée du Dra (en %) par groupe d'âge

Groupe d'âges	Masculin	Féminin	Ensemble
10- 14 ans	22,5	72,6	46,6
15- 24 ans	32,4	83,5	59,3
25- 34 ans	50,7	94,5	76,6
35- 49 ans	66,6	98,0	84,0
50 ans +	83,6	99,4	91,9

Le taux de scolarisation enregistré au niveau de la province de Zagora atteint à peine 51% avec cependant un différentiel très significatif entre garçons et filles : 27,5% des filles seulement sont scolarisées contre 72,5% des garçons.

Les facteurs expliquant ces taux sont notamment l'incapacité financière des habitants et l'éloignement des écoles des lieux de résidence des enfants et adolescents, le faible taux de couverture scolaire et l'apparition de nouvelles agglomérations suite à la fixation des nomades.

En ce qui concerne la scolarisation des filles, son faible taux s'explique en partie par le manque de moyens financiers qui entraîne les familles, et en particulier les pères, à sacrifier l'éducation des filles au profit de celle des garçons. De plus, l'énormité des tâches féminines au sein du foyer (eau, bois, entretien de la maison, éducation des enfants, participation aux travaux agricoles, transformation des aliments...) entraîne un besoin d'aide permanent et donc le maintien des filles à la maison.

2.4.2. Santé

Le taux de couverture sanitaire est d'1 médecin par 16 200 habitants et d'1 infirmier par 3 200 habitants. Outre la faiblesse des taux de couverture, l'accessibilité aux centres de santé est très difficile pour plusieurs raisons notamment l'état des pistes, la longueur des trajets à parcourir et l'absence d'ambulance équipée. Par ailleurs, les habitudes et les comportements liés au statut des femmes entraînent une très faible utilisation des soins par les femmes rurales qui, en l'absence d'infirmière, sont réticentes à se rendre au dispensaire.

En dépit de la création de nouveaux services à l'hôpital de Zagora, celui-ci demeure incapable de répondre aux besoins tant au niveau capacité (72 lits) qu'au niveau des spécialités, ce qui accentue la dépendance de la région aux hôpitaux de Ouarzazate, Marrakech, Casablanca et Rabat.

2.4.3. L'eau potable

Aujourd'hui, on estime à environ 50% la part de la population ayant accès à l'eau potable en milieu rural. Le niveau d'accès à l'eau a considérablement augmenté durant les dix dernières années, ceci d'une part grâce aux efforts d'un projet sectoriel de l'Etat marocain, les appuis de projets bilatéraux (en particulier la coopération luxembourgeoise), les initiatives des communes et des associations locales. Cependant, le problème de l'entretien et de la maintenance reste un problème récurrent dans certaines collectivités.

3. Les acteurs du développement local de la Vallée du Dra

Les deux principaux acteurs du développement local dans la vallée sont, d'une part, le mouvement associatif et, d'autre part, les collectivités, en particulier les communes.

3.1. Le mouvement associatif

Face à une situation difficile en termes économique et social et au constat que le développement du monde rural dans sa globalité dépasse actuellement les capacités de l'Etat et des collectivités territoriales, la province a vu naître un mouvement associatif important. Composé d'associations ou d'Organisations Non Gouvernementales (ONGs), il œuvre dans des domaines diversifiés, à des niveaux différents, pour apporter des réponses collectives aux besoins en matière de santé, d'infrastructures, de formation et de génération de revenus.

3.1.1. Un mouvement jeune mais ancré dans une tradition d'organisation collective

L'action associative moderne formelle se développe dans un milieu profondément marqué par une tradition organisationnelle séculaire couvrant pratiquement tous les domaines de vie de la population sous différentes formes sociales. Aujourd'hui encore, beaucoup d'exercices collectifs demeurent vivaces et certains groupements communautaires traditionnels (« jmâas ») s'adaptent à la gestion de nouveaux besoins tels que l'électrification, l'approvisionnement en eau potable, tandis que d'autres organisations, en particulier celles opérant dans la gestion de l'eau d'irrigation, se sont tout récemment formalisées en se convertissant en AUEA (Associations des Utilisateurs de l'Eau) sous l'impulsion des pouvoirs publics.

Par ailleurs, à partir du début des années 90, les retombées sociales du désengagement de l'Etat et de l'ouverture politique ainsi que le développement de programmes de coopération internationale ont conduit à la naissance massive d'associations, particulièrement après 1995.

Ce foisonnement d'associations trouve sa source dans le besoin de trouver des réponses collectives à un état précaire des conditions de vie dans divers domaines (agriculture, santé, éducation, eau, électrification, culture, ...).

Les associations répertoriées se distinguent par la dimension de leur zone d'action et leurs thèmes d'intervention : certaines associations opèrent à des échelles très vastes (province), d'autres se limitent à des échelles réduites (village) tandis que d'autres encore exercent à des niveaux intermédiaires (commune, palmeraie, secteur d'irrigation) ; certaines sont spécialisées dans un secteur ou dans une ressource (la santé, l'eau...), certaines traitent de l'ensemble des secteurs du développement social, d'autres sont axées sur une catégorie sociale (les jeunes, les femmes...), d'autres enfin regroupent des catégories professionnelles (artisans, acteurs du tourisme durable...).

De manière synthétique, deux catégories d'associations peuvent être distinguées :

Les associations de base ou d'autopromotion agissant directement au service de leurs membres et bénéficiant d'une cohésion communautaire villageoise ou intervillagoise autour de la gestion d'un bien commun (comme l'eau d'irrigation dans le cas des 99 AUEA inventoriées). Ce caractère local d'autopromotion englobe également les associations dont l'activité s'est développée à partir ou autour d'un équipement ou d'une infrastructure tel que l'électrification ou l'eau potable.

Les associations d'autopromotion et d'appui œuvrant à la fois au profit de leurs membres (constitués par d'autres associations et par des individus) et au profit de toute ou partie de la population d'une région donnée. Mais cette catégorie couvre un large éventail d'ONG telles que des associations locales de jeunes disposant d'un certain niveau d'instruction et servant de structure d'appui à la population (encadrement, formation, ...) ou d'intermédiaire entre la population du village et les organisations extérieures. Dans ce registre s'inscrivent également des associations comme l'Adedra.

Tableau 3 - Date de création et catégories d'associations

Domaine d'intervention	AVANT 94	1994/96	1997/ 99	2000/ 03	TOTAL
Culturel et sportif	2	2	7	5	16
Caritatif		2	1		3
Parents d'élèves	16	6	33	18	73
Médical			3	1	4
Féminines			6	4	10
Touristique			1		1
Habitat			1	11	12
Electricité et eau potable		2	47	9	58
Développement	0	7	90	75	172
AUEA	1	26	70	2	99
Handicapés			2		2
Agriculture	1	2			3
TOTAL	19	47	273	114	453

Source : Adedra - 2003

Tableau 4 - Classification par type des principales associations de la vallée de Dra

Désignation	Nombre	%
Association de développement	172	38
Associations des usagers de l'eau (AUEA)	99	19,8
Fédérations des AUEA	9	2
Associations des parents d'élèves	73	16,1
Associations d'approvisionnement en eau potable et électrification	58	12,8
Associations sportives culturelles et artistiques	16	3,6
Amicales de l'habitat	12	2,6
Associations féminines	10	2,2
Associations de bienfaisance	3	1
Autres	10	2,2
Total	453	100

Source : Adedra – 2003

3.1.2. Des partenariats à plusieurs niveaux

Les associations de la Vallée du Dra ont développé des relations de partenariats à plusieurs niveaux.

Ainsi au niveau local, des relations particulières se sont nouées entre certaines administrations et des catégories bien précises d'associations. A titre d'exemples, on peut citer les relations entre la délégation de l'enseignement et les associations de parents d'élèves (APE) et celle de l'Office régional de mise en valeur agricole de Ouarzazate avec les AUEA.

Les associations locales ont tissé également des relations de collaboration avec des associations régionales spécialisées (par exemple Tichka concernant l'eau et l'hygiène et Horizon pour ce qui est du soutien aux handicapés).

Au niveau national, les associations locales sont plus ou moins impliquées dans l'exécution de plusieurs programmes notamment ceux d'éducation non formelle et d'alphabétisation du Ministère du Développement Social et le Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau potable des Populations Rurales (PAGER) sur financement de la coopération luxembourgeoise et supervisé par le Ministère de l'Équipement et de l'intérieur. Des associations nationales interviennent en partenariat avec des associations locales. On citera, à titre d'exemple, l'Heure Joyeuse qui s'intéresse particulièrement à la scolarisation, l'Association marocaine de solidarité et de développement qui focalise ses interventions sur l'appui organisationnel, et l'Association nationale des ovins et des caprins en relations avec le groupement local des éleveurs d'ovins.

En ce qui concerne le niveau international, quelques associations développent des relations de collaboration avec des associations et des organismes étrangers ou avec des services de coopération rattachées aux ambassades représentées à Rabat. On citera par exemple le Projet de Lutte contre la désertification dans la Vallée du Dra financé par la Coopération allemande et le Programme de Développement rural soutenu par l'UNICEF et exécuté par la Near East Fondation. A ces deux programmes s'ajoutent les projets d'amélioration de la scolarisation financés par la Coopération allemande, la Coopération belge ou néerlandaise, des actions d'assistance à l'alphabétisation soutenues par la fondation Hellen Keller International (HKI) et un projet de conservation de la biodiversité co-financé par le Fonds pour l'Environnement mondial (FEM) qui s'intéresse particulièrement à la protection de la palmeraie. Le classement de la vallée en réserve de biosphère (même si ce classement s'est fait sans réelle information au niveau local) devrait permettre le développement de partenariat entre associations locales et organismes nationaux et internationaux.

Une des limites de ces partenariats, aux dires de certains bailleurs ou projets, est le peu de capacités des associations à monter des dossiers financiers. Certains d'entre eux disent avoir des financements disponibles (ADS, FEM par exemple) mais ne pas disposer d'interlocuteurs locaux fiables à même d'identifier et de présenter des actions correspondant à leurs procédures et de les

mettre ensuite en œuvre de manière techniquement et financièrement satisfaisante. Ces financements restent donc inutilisés.

Certains bailleurs, administrations ou associations nationales établissent des partenariats ponctuels pour la mise en œuvre de formations. Les thèmes et contenus de celles-ci ne sont pas débattus préalablement avec les associations bénéficiaires. Les associations bénéficiaires sont invitées sans généralement avoir fait acte de candidature et se rendent aux formations sans en connaître exactement le contenu ni avoir réfléchi à l'utilité que celles-ci peuvent avoir pour leur fonctionnement ou la conduite de leurs activités. En conséquence, celles-ci sont souvent peu ou mal restituées aux membres de l'association et restent non valorisées.

3.1.3. Des atouts liés à l'origine des associations et à l'ampleur de leurs réalisations

En plus de leur ancrage dans la tradition communautaire qui amènent certaines associations de la Vallée du Dra à posséder un savoir-faire en ce qui concerne la définition de règles de fonctionnement, la distribution des tâches et des rôles, la gestion de situations difficiles et les conflits, deux atouts principaux sont à citer : leur origine spontanée et l'ampleur de leur réalisation.

3.1.3.1. Des associations nées d'initiatives locales

Comme le montrent les tableaux 2 et 4, les types d'associations sont très divers ainsi que les sujets qu'elles traitent.

Sans nier l'importance qu'a revêtu pour la création de certaines d'entre elles, les procédures imposées par les projets d'appui au développement (cas de l'eau potable par exemple), la plupart sont nées d'initiatives spontanées de communautés ou de certains de leurs membres pour affronter un problème ou traiter d'une question qui leur était propre. Ainsi dans la plupart des cas leurs membres sont motivés et attachés à la durabilité et à l'efficacité de leur structure.

3.1.3.2. Des réalisations qui rendent les associations crédibles aux yeux des communautés

L'étude préalable confirme les éléments recueillis lors de la phase de diagnostic. Que ce soit sur auto-financement ou en co-financement avec des programmes ou des ONG internationales, les associations ont pu réaliser dans un laps de temps relativement court (cf. tableau 3 sur les dates de création) des actions non négligeables qui sont en prise directe avec les grands enjeux de développement de la vallée. Celles-ci les crédibilisent indéniablement comme véritable acteur de développement aux yeux des communautés.

A titre d'exemples :

La gestion des ressources naturelles : en matière d'aménagement et de gestion des ressources naturelles un thème préoccupe les associations villageoises ou les AUEA : la gestion de l'eau. Ainsi beaucoup d'associations se sont mobilisées dans la recherche de financement, la

mobilisation de la main d'œuvre et des appuis techniques pour le développement de l'utilisation des eaux de ruissellement (bassins de retenue), l'augmentation des disponibilités en eau des secteurs irrigués (barrages de déviation des eaux), le déblayage des berges des séguías⁴, la mise en place de systèmes de drainage des eaux.

Par ailleurs, certains villages sous l'impulsion de leur association se sont organisés pour la fixation des dunes.

La gestion de l'espace, la protection de la palmeraie et celle des acacias en zone aride, la limitation de l'utilisation du bois de feu occupent de plus en plus une position importante dans les programmes d'actions des ONGs locales mais aussi de certaines associations de développement villageois.

Le renforcement des capacités des femmes rurales : dans un milieu conservateur dans lesquelles les femmes ont peu accès aux lieux de décision et de pouvoir, les associations ont cependant développé un certain nombre d'initiatives en matière d'alphabétisation, de formation professionnelle, de planification familiale à l'intention des femmes. Plusieurs milliers de femmes ont accès à ces cours soit avec l'appui de bailleurs de fonds ou d'ONG internationales (Hellen Keller Internationale par exemple) soit sur fonds propres des associations. Des petits projets d'appui aux activités génératrices de revenus ont aussi été montés : élevage, tapisserie, transformation des dattes.

En matière de scolarisation : en vue de remédier à la faiblesse du taux de scolarisation enregistré au niveau de la province, des associations ont élaboré leurs propres projets, elles prennent en charge la quasi-totalité des frais et font appel aux solidarités locales, nationales ou internationales en cas de besoin. D'après les informations de l'Adedra, cette intervention des associations au cours des trois dernières années a permis la construction et l'équipement en mobilier d'une dizaine d'écoles et l'ouverture de vingt centres d'éducation non formelle, l'équipement de 29 écoles en installations photovoltaïques et leur dotation en matériel didactique.

Par ailleurs plusieurs associations de développement villageois, d'associations de quartier ou féminines ont pris en charge sur fonds propre la pré-scolarisation (pour les enfants de 3 à 6 ans) et la scolarisation non formelle pour les enfants ayant été exclus ou ayant échoué dans le système classique.

L'eau potable : les associations locales ont participé activement à l'alimentation d'une cinquantaine de villages dans le cadre de partenariat avec notamment les communes, les associations intermédiaires ou dans le cadre du PAGER.

En matière sportive et culturelle : les associations de quartiers de Zagora et d'Agdz ont pris en charge l'animation de la vie culturelle. Ainsi elles produisent dans la mesure de leurs moyens des exposés, des conférences ou des expositions artistiques traitant de thèmes d'actualité. Le

⁴ Canal principal d'irrigation dans le système traditionnel.

développement des activités sportives pour les jeunes (en particulier le foot-ball) est aussi d'actualité dans les associations villageoises.

3.1.4. Des contraintes liées au fonctionnement interne des associations et à leur environnement

Le diagnostic initial réalisé par l'Adedra, les entretiens avec l'échantillon d'associations ainsi que les ateliers ont permis de distinguer deux types de contraintes : les contraintes internes et les contraintes externes.

3.1.4.1. Les contraintes internes

Elles sont principalement liées au déficit de compétences des associations, à leur peu de ressources financières et parfois à la personnalité de leurs leaders.

- **Déficit en formation et isolement**

Les activités des associations, pour une grande part d'entre elles, sont limitées par le manque de formation de leurs membres et en particulier ceux de leur bureau. Peu de personnes œuvrant dans le domaine associatif ont des compétences en matière de gestion administrative et comptable. Rares sont également celles ayant une idée claire du fonctionnement associatif du point de vue légal et des relations à établir entre le bureau et les membres. Enfin, les associations sont faibles en matière de communication.

Les quelques personnes ayant déclaré avoir effectué des formations sont essentiellement concentrées au sein d'une dizaine d'associations. De plus, les formations généralement de courtes durées et dont le thème est parfois assez éloigné des préoccupations des associations (par exemple, formation à la construction d'un site internet) dans la plupart des cas ne sont ni exploitées ni diffusées au sein de la structure.

D'autre part, s'ajoute à ce manque de formation générale à la vie associative, le manque d'outils pour l'identification des projets, leur programmation et leur évaluation. Les associations qui procèdent à l'évaluation des actions entreprises sont pratiquement inexistantes. Les démarches ayant été couronnées de succès ne sont ni vulgarisées ni diffusées en dehors du village ou du cercle restreint des membres de l'association. Les échanges et visites sont aussi très limités⁵.

Par ailleurs, les associations communiquent peu avec leur environnement local, en particulier avec les collectivités locales. Tout en reconnaissant l'intérêt d'une réflexion conjointe avec les communes sur certains thèmes, les associations limitent leur relation avec les collectivités à des demandes de subvention qu'elles obtiennent d'ailleurs rarement. Ceci s'explique d'abord par le

⁵ L'ADEDRA organise cependant quelques voyages d'échange par an.

peu de ressources des communes et aussi par l'ignorance voire la méfiance réciproque qui caractérisent les relations entre collectivités et associations.

Enfin beaucoup d'associations mentionnent comme une de leurs contraintes principales le peu d'informations dont elles disposent. Ces lacunes en matière d'information concernent aussi bien le cadre légal, les expériences intéressantes qu'elles pourraient valoriser, les partenaires financiers et techniques potentiels, les procédures administratives etc.

- **Des ressources financières faibles**

Les associations ont très souvent peu de moyens financiers. La majorité d'entre elles ne disposent que des cotisations de leurs membres (d'ailleurs difficile à collecter quand il s'agit d'associations villageoises ou féminines), des dons de sympathisants ou de ressortissants du village, parfois seulement des apports des membres du bureau. Quelques-unes reçoivent des subventions des collectivités locales. Les projets d'envergure, en particulier ceux liés à la gestion de l'eau (agricole ou de boisson) ont pu être mis en place grâce à l'appui de l'ADS, de projet de développement ou d'ONG internationales.

La faiblesse de leurs ressources amène certaines associations à accepter des partenariats pour la mise en œuvre de projets qui ne répondent pas à leurs objectifs, dont les dimensions techniques ne sont pas en adéquation avec les compétences de leurs membres et dont les montants financiers sont peu compatibles avec leurs capacités de gestion. On peut citer à titre d'exemple, une association féminine disposant jusqu'ici d'un budget d'une dizaine de milliers de Dirham qui s'associe avec le PNUD, sans formation initiale, pour gérer un projet de rénovation de la palmeraie dont le budget est de 50 000 \$.

- **Une personnalisation des associations**

La personnalisation de l'image de l'association demeure souvent l'un des points faibles des associations locales : l'association est souvent assimilée à l'image sociale et politique de son président ou d'un noyau restreint d'adhérents. Cette personnalisation peut servir l'association dans la réalisation des actions, particulièrement pour ce qui est de la collecte de fonds ou la mobilisation des adhérents, mais elle peut également constituer une entrave majeure à la durabilité de l'organisation et semer les germes de comportements anti-participatifs et anti-démocratiques.

3.1.4.2. Les contraintes externes

Elles sont en grande partie liées au contexte politico-administratif du pays.

- **Un cadre législatif contraignant**

En dépit d'une marge de manœuvre relativement intéressante notamment en comparaison avec certains pays voisins, l'action associative est en partie freinée par les exigences de la loi régissant les associations. La constitution, la gestion des fonds, la propriété des immobiliers sont soumises

à une série de conditions. Aussi la loi soumet les associations à toutes sortes de taxes, sauf en cas d'obtention du statut de l'utilité publique.

- **Tentatives de récupération du mouvement associatif**

Aux dires des associations, des formes de récupération du mouvement par les partis politiques⁶ mais aussi par les intellectuels et les élites locales sont en cours. En l'absence de stratégie solide, l'équilibre relationnel des organisations et leur autonomie se trouvent ainsi fortement menacés. Par ailleurs, la tentation est forte pour les administrations centrales de réduire le rôle des associations à celui de simples prestataires de services et à celui d'organes d'exécution assurant le rôle d'interface entre les programmes étatiques et les populations. Les administrations imposent des règles de partenariat déterminées parfois non négociables ou ayant fait l'objet de concertations interministérielles plus ou moins large, mais impliquant que trop rarement les associations locales.

3.2. Les communes

Il existe 25 communes dans la province dont deux communes urbaines. Exceptées les communes urbaines dont la superficie est inférieure à 90 km², les communes rurales disposent généralement d'un territoire assez vaste allant de 205 km² pour la commune d'Errouha, à 4 852 km², pour la commune de Mhamid. Selon le recensement de 1994, chaque commune est habitée par quelques milliers d'habitants, de 3 850 pour Taftchna à 26 174 pour Zagora. (cf. Tableau 1).

3.2.1. Les attributions du conseil communal

Le conseil communal est élu pour une durée de six ans. Il œuvre pour assurer le développement économique, social et culturel de la commune. Ses compétences sont de trois types, des compétences propres, des compétences transférées et des compétences consultatives.

Les compétences propres :

- Il examine et vote le plan de développement économique et social de la commune ;
- Il initie toute action propre à favoriser et à promouvoir le développement de l'économie locale et de l'emploi ;
- Il arrête dans la limite des attributions qui lui sont dévolues par la loi, les conditions de conservation, d'exploitation et de mise en valeur du domaine forestier.

⁶ On voit parfois fleurir dans le même village de multiples associations aux mêmes objectifs sous l'impulsion de tels ou tels partis politiques. Les objectifs de l'association sont alors secondaires au regard de la mobilisation politique.

- Il examine et vote le budget, fixe les taux des taxes et les tarifs des redevances et décide des emprunts à contracter ;
- Il veille sur la gestion, la conservation et l'entretien des biens communaux ;
- Il veille au respect des options et des prescriptions des schémas directeurs d'aménagement et des plans d'aménagement et de développement ;
- Il examine et adopte les règlements communaux de construction ;
- Il décide de la création et de la gestion des équipements communaux ;
- Il veille à la préservation de l'hygiène, de la salubrité et de la protection de l'environnement ;
- Il décide ou contribue à la réalisation, l'entretien et la gestion des équipements socio-culturels et sportifs ;
- Il initie toutes actions nécessaires à la promotion des activités sociales, culturelles et sportives ;
- Il engage toutes actions de coopération, d'association ou de partenariat, de nature à promouvoir le développement économique, social et culturel de la commune.

Les compétences transférées :

Le conseil communal exerce les compétences qui pourront lui être transférées par l'Etat notamment dans les domaines suivants :

- Réalisation et entretien des écoles et dispensaires ;
- Réalisation des programmes de reboisement, valorisation et entretien des parcs naturels ;
- Réalisation et entretien des ouvrages et des équipements de petite et moyenne hydraulique ;
- Protection et réhabilitation des monuments historique et préservation des sites naturels ;
- Réalisation et entretien des centres de formation professionnelle;
- Formation des personnels et des élus communaux ;
- Infrastructures et équipements d'intérêt communal.

Les compétences consultatives :

- Il propose à l'Etat et aux autres personnes morales de droit public, les actions à entreprendre lorsqu'elles dépassent les limites de ses compétences ou excèdent ses moyens ;
- Il est préalablement informé de tout projet devant être réalisé par l'Etat ou autre collectivité ou organisme sur le territoire de la commune ;
- Il est consulté sur les politiques et les plans d'aménagement du territoire et donne son avis les documents d'aménagement et d'urbanisme.

3.2.2. Les atouts

- Elles disposent d'un budget propre.
- Leur statut leur confère une légitimité politique.

- Un processus de décentralisation est en cours dans lequel il est prévu de donner une plus grande autonomie aux collectivités et de limiter les contrats de l'Etat à priori.

3.2.3. Les contraintes rencontrées par les communes :

Elles sont d'ordre matériel, humain et financier. Les communes souffrent de la faiblesse de leurs équipements et de l'insuffisance du personnel. Les ressources financières sont limitées et dépendent essentiellement des subventions octroyées par l'Etat (redistribution de la TVA). Le budget de la quasi-totalité des communes est aux environs de 2 millions de dirham dont une grande partie est destinée au remboursement des crédits contractés et au paiement des charges de fonctionnement.

Les communes souffrent également de leur enclavement et de la rareté des infrastructures routières.

Une des grandes contraintes des collectivités locales est indéniablement, d'après ce que certains élus en disent, le peu de connaissance qu'ont les citoyens, et parfois les élus eux-mêmes, du rôle des collectivités, des compétences qui sont les leurs et des modalités de fonctionnement prévues par la loi. Cette lacune a de nombreuses conséquences négatives : incompréhension entre citoyens et élus, discussion et communication limitée au sein du conseil municipal, prépondérance du président, faiblesse de la collaboration entre communes et autres acteurs du développement (associations, acteurs économiques)...

Par ailleurs, les dispositifs d'appui-conseil aux collectivités sont inexistants dans la zone. Certaines communes ont des difficultés importantes dans l'élaboration de leur budget, dans la gestion des affaires courantes, dans la gestion du patrimoine communal et des équipements... Enfin le rôle des personnels n'est pas toujours compris ni par les élus ni par certains des personnels qui n'ont pas toujours pu disposer de formations adéquates.

Enfin, les communes sont relativement isolées dans la conduite de leurs actions. Les conseils communaux travaillent souvent seuls et font peu appel aux acteurs de la société civile pour identifier et mener leurs projets. Si certains élus positionnent clairement les associations comme des concurrentes ou des contre-pouvoirs avec lesquels ils ne souhaitent pas collaborer, d'autres sont cependant intéressés à une collaboration qu'ils jugent utile aussi bien pour l'efficacité et la viabilité de leurs projets que pour asseoir leur crédibilité auprès de la population.

3.3. Les besoins de renforcement des capacités des acteurs du développement local

Les thèmes de renforcement des capacités correspondant aux besoins des acteurs du développement local sont issus des données provenant des enquêtes menées par l'Adedra, des

entretiens et des ateliers de réflexions sur le thème du renforcement des organisations réalisés dans le cadre de l'étude préalable. Ces données ont été complétées par les éléments sur les besoins en formation consignés dans les plans de développement villageois dont l'élaboration a été appuyée par l'Adedra

Les appuis jugés nécessaires par les associations et les élus en termes de renforcement des capacités se scindent en trois catégories : les formations, les conseils, les échanges (voyages d'études, séminaires, débats).

Les thèmes correspondant aux besoins des communes et des associations sont présentés dans les tableaux suivants. Sont précisés pour les communes les besoins correspondants aux élus et aux personnels. Pour les associations, les catégories d'appuis et les thèmes sont mentionnés pour chaque type d'association.

Tableau 5 - Besoins de renforcement des capacités exprimés par les communes

Thèmes	Elus locaux	Personnel
Mobilisation des ressources, humaines et financières	X	X
Elaboration des politiques et stratégies	X	
Processus de prise de décision	X	
Gestion financière et administrative	X	X
Techniques de négociation	X	
Techniques de communication	X	
Leadership	X	
Contrôle de gestion	X	X
Suivi évaluation	X	X
Rôle des élus (président et conseillers)	X	
Textes de lois ; Charte des communes	X	X
Facilitation négociation	X	
Les différentes tâches des employés	X	X
Patrimoine des communes	X	X

**Tableau 6 - Besoins de renforcement des associations par types :
Formation à la vie associative, au fonctionnement et à la gestion des associations**

	AUEA	Développement	Coopératives et professionnelles	Féminines	Quartiers	Environnement	Handicapés	Culturelles et de jeunesse
Vie associative	X							
Composition de l'association (AG, Bureau exécutif)	X			X				
Définition des objectifs	X							
Gestion des conflits		X		X		X		
Gestion administrative et financière		X		X	X	X	X	X
Organisation interne			X	X	X		X	
Création de partenariat		X						

Tableau 7 - Besoins de renforcement des associations par types : Formation à la gestion de projet

	AUEA	Développement	Coopératives et professionnelles	Féminines	Quartiers	Environnement	Handicapés	Culturelles et de jeunesse
Montage de projets		X		X	X	X		
Planification/pogrammmation	X		X					
Suivi		X				X		
Evaluation d'impact		X				X		X

Les dernières élections communales s'étant tenues en septembre 2003, un certain nombre d'équipes communales ont été renouvelées en tout ou partie et venaient de prendre leur fonction au moment des entretiens. Le sentiment d'un nécessaire renforcement des capacités était bien évidemment particulièrement fort chez ces jeunes équipes.

Un certain nombre de remarques sont à faire par rapport aux besoins de renforcement des capacités exprimés par les associations :

La plupart des associations expriment comme premier besoin l'amélioration de leurs capacités dans la recherche de bailleurs de fonds. Cette recherche du bailleur peut être exprimée de manière différente : recherche de partenaires, montage de dossiers. La faiblesse des ressources des associations est une explication de l'expression de ce besoin vécu comme urgent pour nombre d'entre elles. Néanmoins, beaucoup sont d'accord sur le fait que la cohésion interne, la clarté des objectifs poursuivis et des projets correspondant aux attentes des membres sont probablement des préalables indispensables à la réussite d'une association bien avant des partenaires généreux et des fonds abondants.

Selon le type d'association, les besoins prioritaires exprimés sont différents : si les associations de développement balayent un champ assez large, les associations spécialisées sont souvent axées en premier lieu sur un renforcement des capacités liées à leur thème d'intervention spécifique.

Les associations rencontrées, en majorité, sont conscientes de leurs limites en matière de fonctionnement interne ou d'approche dans la conduite de leurs projets, cependant elles ne sont pas toutes à même d'identifier clairement quels sont leurs besoins en termes de renforcement de leurs capacités. Certaines ont tendance à citer comme besoins les formations qu'elles ont déjà eues ou dont elles ont entendues parler sans toujours en connaître le contenu. Elles sont demandeuses de conseils et d'appui y compris pour clarifier la nature de leurs difficultés. Toutes thématiques d'intervention confondues, ce sont les associations les plus expérimentées qui expriment le plus clairement leurs besoins.

Par ailleurs, certains membres d'associations rencontrés, plus rodés que les autres « au jargon des développeurs », avancent des besoins de formation à des démarches et des méthodes qu'ils formulent selon des terminologies qui ne semblent pas toujours bien comprises par les autres membres : approche « genre et développement », « approche participative », « approche systémique »... Plus simplement, ces demandes de formation recouvrent la recherche de réponses aux préoccupations suivantes : Comment travailler avec les femmes ? Comment mieux faire participer les membres ? Comment travailler dans un environnement complexe ?

Tableau 8 - Besoins de renforcement des associations par types formation aux démarches et approches

	AUEA	Développement	Coopératives et professionnelles	Féminines	Quartiers	Environnement	Handicapés	Culturelles et de jeunesse
Comment faire mieux participer les membres ? (approche participative et animation)		X						X
Comment favoriser la participation des femmes ? (approche genre et développement)		X			X			
Comment mieux communiquer avec les membres et avec l'extérieur ? (techniques de communication)		X		X	X		X	X
Développement local		X						

Tableau 9 - Echanges, conseils, informations

	AUEA	Développement	Coopératives et professionnelles	Féminines	Quartiers	Environnement	Handicapés	Culturelles et de jeunesse
Législation sur les associations et les communes		X		X	X			
Montage de projets	X	X	X	X	X	X		X
Visites d'associations	X	X		X	X			
Appui à l'organisation				X	X		X	
Ateliers d'échanges d'expérience et d'informations	X	X		X	X	X		X
Partenariat	X	X	X	X	X	X		X

Tableau 10 - Besoins de renforcement des associations par types : Formations techniques

	AUEA	Développement	Coopératives et professionnelles	Féminines	Quartiers	Environnement	Handicapés	Culturelles et de jeunesse
Amélioration de la gestion de l'eau à la parcelle	X	X						
Maintenance des réseaux d'irrigation	X	X						
Sensibilisation à la protection de l'environnement		X						
Santé et hygiène		X			X			
Formations des accoucheuses traditionnelles		X						
Conduite de l'élevage		X						
Commercialisation des dattes		X						
Alphabétisation		X		X			X	
Pédagogie pour l'éducation physique		X			X			
Création d'entreprises			X					
Techniques artisanales locales		X						
Technique d'étude et d'analyse de l'environnement économique			X					
Formation des guides et des chameliers			X					
Formation du personnel hôtelier			X					
Gestion d'entreprises			X					
Outils d'analyse de l'impact environnemental		X				X		
Pédagogie								X
Droit de l'environnement						X		
Psychomotricité							X	
Broderie				X				
Tapisserie				X				
Informatique/internet		X		X				

Les échanges, les débats avec d'autres associations et d'autres acteurs du développement sont perçus comme importants pour le renforcement des capacités par nombre d'associations. Il s'agit :

- des associations villageoises qui, de fait, rencontrent peu les autres associations du même type et se sentent obligées de « réinventer des choses qui ont peut-être été tentées ailleurs » ;
- des associations spécialisées, en particulier les AUEA qui analysent que la problématique de l'eau d'irrigation ne peut être résolue au niveau d'un seul village ou des villages concernés par une seule séguia ;
- des associations qui interviennent au niveau provincial sur une thématiques précise, l'environnement entre autres, voudraient pouvoir échanger avec les associations villageoises par exemple sur les actions possibles à mener en concertation aux différents niveaux.

Pour la majorité des associations, l'amélioration des capacités de communication vis à vis de l'extérieur (les partenaires financiers potentiels, les élus, la population) mais aussi en interne vis à vis des membres, est une préoccupation constante. Certaines personnes font dans ce cas allusion à des moyens matériels mais la plupart se réfèrent plutôt à des techniques, des outils méthodologiques et à des comportements.

Les associations sont constituées de membres bénévoles, ayant pour la plupart des activités professionnelles par ailleurs. Malgré une grande motivation, les associations rencontrées et particulièrement les associations féminines, signalent souvent que la disponibilité des membres et leurs moyens pour le renforcement de leurs capacités sont limités et que tout dispositif d'appui devra en tenir compte.

4. Propositions pour un dispositif d'appui au renforcement des capacités des acteurs du développement local

Les propositions ci-dessous énoncées sont issues des débats conduits en ateliers avec une trentaine d'associations et trois communes. Certains éléments restent encore à affiner avec les acteurs locaux. Certains ne pourront l'être que lors de la mise en place du dispositif.

4.1. Justification et objectifs

Deux des principaux acteurs du développement local de la Vallée du Dra, les communes et les associations, tout en étant très actifs et impliqués dans le développement économique et social de la vallée connaissent des difficultés qui entravent l'efficacité de leurs actions. Parmi ces difficultés, selon eux, deux contraintes majeures peuvent être signalées : la faiblesse de certaines de leurs capacités et le manque de communication et d'échanges entre acteurs locaux pour la définition d'une stratégie cohérente de développement de la vallée.

Pour tenter de lever ces deux contraintes, il est proposé la mise en place d'un dispositif d'appui au renforcement des capacités des acteurs locaux.

Les objectifs de ce dispositif sont les suivants :

De manière globale, contribuer au développement local de la Vallée du Dra.

De manière spécifique, renforcer les capacités des communes et des associations de la Vallée du Dra pour qu'elles soient plus efficaces dans la conduite de leurs activités et qu'elles développent des synergies pour le développement.

4.2. Définition et principes

4.2.1. Qu'est-ce que l'appui au renforcement des capacités des acteurs de la vallée ?

L'appui au renforcement des capacités est défini comme la mise en place :

- d'échanges entre associations/communes ;
- de conseils durant l'action ;
- d'informations adéquates ;
- de débats et des réflexions avec d'autres associations/communes et avec les partenaires ;
- de formations adaptées.

4.2.2. Des principes d'intervention issus du diagnostic

En relation avec le contexte de la zone, les contraintes des acteurs locaux, et les appuis expérimentés par d'autres partenaires, les principes de l'intervention sont les suivants :

Les associations ne sont pas les seuls acteurs du développement local, les communes sont des acteurs essentiels, avec lesquels elles doivent collaborer.

Le diagnostic a montré la nécessaire collaboration entre associations et collectivités pour le développement de la vallée tant du point de vue de l'efficacité et de la cohérence des actions que de celui de la consolidation d'une démocratie locale. Les deux acteurs doivent donc mieux se connaître et apprendre à travailler ensemble. Leurs besoins respectifs en termes de renforcement des capacités sont à la fois spécifiques (en liens avec leurs statuts) mais complémentaires pour ce qui est de l'amélioration des partenariats et de la qualité des projets entrepris.

Le renforcement des capacités des acteurs locaux se base d'abord sur les ressources existantes. Il existe dans la vallée des expériences qui doivent être valorisées. Certaines associations, certaines communes ont expérimenté des actions qui peuvent servir de base de réflexion aux autres. Il existe également des formateurs et des structures à même d'intervenir en appui. Des ressources existent aussi au niveau de la population dans les organisations traditionnelles pour ce qui concerne, par exemple, les modes de gestion de l'eau. C'est sur ces différentes ressources locales que doit s'ancrer le dispositif d'appui, tout en ayant la possibilité de faire appel à des ressources extérieures quand les besoins ne peuvent être satisfaits localement.

Les acteurs locaux doivent pouvoir orienter et à terme gérer les programmes de renforcement des capacités qui les concernent. Les associations et les communes qui ont disposé de formations ou d'appuis ne les ont généralement pas choisis et leur mise en place n'a pas été précédée d'une analyse interne de leurs besoins, ni d'une analyse plus globale des capacités et des lacunes des

acteurs locaux de la vallée. Les intervenants extérieurs qui ont pu inviter des associations à se former l'ont fait en fonction de leurs moyens et/ou de leur propre analyse de la situation d'où des interventions ponctuelles peu articulées avec les priorités des bénéficiaires et souvent un impact limité sur le fonctionnement et l'efficacité des structures. Dans le but de maximiser cet impact sur chacune des structures bénéficiaires et plus globalement sur le développement de la vallée, il apparaît nécessaire que ce soit les acteurs locaux eux-mêmes qui identifient les capacités à acquérir et à améliorer et orientent les types d'appuis à mettre en œuvre. Le dispositif doit être conçu comme un outil à leur service et à terme géré par eux. La gestion d'un programme de renforcement des capacités par les associations et par les communes constitue aussi une opportunité de réflexion et d'élaboration d'une vision collective de l'avenir de la vallée. Réfléchir à ses besoins de formations signifie aussi clarifier ce qu'on souhaite comme avenir.

4.3. Résultats attendus

Quatre résultats ou objectifs opérationnels sont attendus du dispositif d'appui au renforcement des capacités des acteurs du développement local de la Vallée du Dra.

Résultat 1 : Les associations et les communes de la Vallée du Dra reçoivent les formations qu'elles ont identifiées comme prioritaires pour améliorer leur fonctionnement et la qualité de leurs projets et pour le développement local de la Vallée du Dra.

Résultat 2 : Les associations et les communes reçoivent des conseils et des informations pour mener à bien leurs projets.

Résultat 3 : Des voyages d'études et des rencontres sont organisés entre les différents acteurs locaux pour partager leurs expériences et débattre des problématiques importantes de la vallée.

Résultats 4 : Le suivi et l'évaluation des impacts de l'appui au renforcement des capacités des acteurs locaux sont réalisés et une capitalisation de la démarche est effectuée.

4.4. Dispositif opérationnel

Le dispositif et ses modalités de fonctionnement doivent favoriser la concertation entre associations et communes et engendrer la définition de priorités en matière de renforcement des capacités, en lien avec le traitement des grandes problématiques de développement de la vallée.

4.4.1. Les composantes du dispositif

Le dispositif comprend trois composantes opérationnelles. Il s'agit de :

- Une instance d'orientation et de décision composée des représentants des associations et des communes qui décide des orientations en matière de renforcement des capacités et attribue les financements pour la formation et les échanges des associations et des communes demandeuses.
- Une subvention permettant de financer les prestations à destination des associations et des communes, conformément aux orientations définies par l'instance d'orientation et de décision.
- Une structure d'exécution, Centre de conseils de formation et, en charge de mettre en œuvre les décisions de l'instance d'orientation et de décision.

4.4.2. Les modalités de fonctionnement

Les initiatives des acteurs locaux, communes et associations, sont la base des modalités de fonctionnement du dispositif.

4.4.2.1. La demande d'appui

Les associations et les communes souhaitant avoir accès à un appui, élaborent une demande d'appui. Elles peuvent recourir aux conseils du Centre pour l'élaboration de cette demande. Celle-ci doit au minimum comporter une description succincte de l'association (objectifs, nombre de membres, activités principales en cours et réalisées) ou de la commune, la justification de la demande de formation (intérêt, problèmes à résoudre ou difficultés rencontrées), le nombre de membres ou le type de personnes à former pour les communes (élus, personnel).

4.4.2.2. L'orientation et la décision

L'instance d'orientation et de décision, une fois par an, définit au regard de la situation de la vallée, des éléments qu'ils possèdent sur les préoccupations, les difficultés et les activités des associations et des communes, des priorités en matière de renforcement des capacités et les montants qui doivent être attribués à chacune d'entre elles en fonction du montant total disponible. Elle se réunit une deuxième fois dans l'année pour évaluer les résultats obtenus et faire les éventuels réajustements nécessaires. L'instance désigne en son sein certains de ses membres pour constituer son bureau.

4.4.2.3. L'attribution des financements

C'est le bureau qui sera chargé de statuer sur les demandes d'appui (formation, échanges) présentées par les associations et les communes au regard des priorités définies par l'instance d'orientation et de décision et sur la base de critères qu'elle a préalablement définis.

4.4.2.4. La mise en œuvre des décisions

Le Centre de formation et de conseils au développement local a pour tâches de mettre en œuvre les décisions de l'instance de décision. Ainsi, il informe les associations et les communes des orientations et priorités définies par l'instance d'orientation et de décision, appuie ces organisations dans l'élaboration de leur demandes d'appui, organise et coordonne le programme de formation : recherche de prestataires, organisation des sessions, logistique.

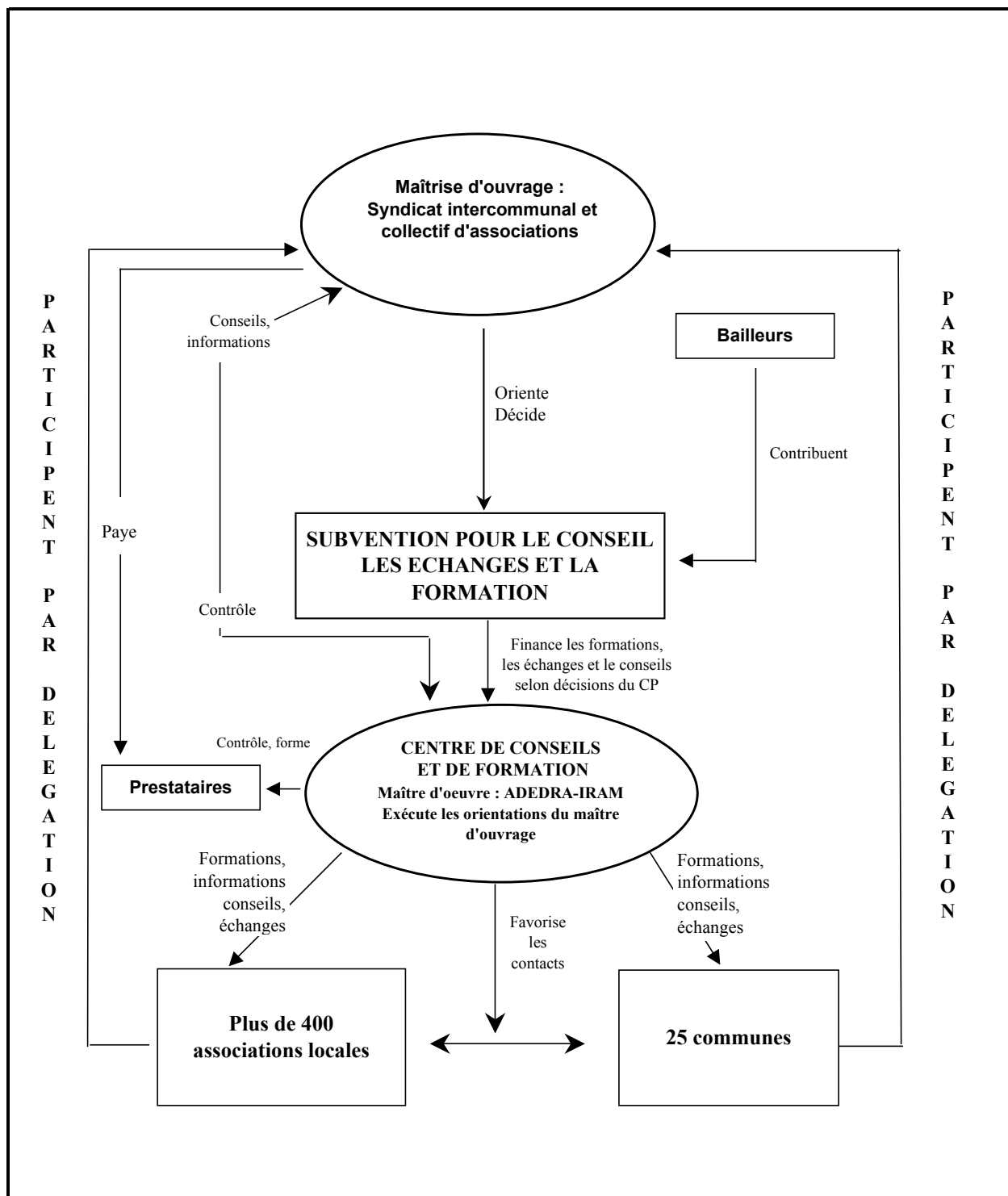
Il a également pour mandat de rechercher et d'informer les associations et les communes sur les expériences intéressantes dans la vallée prioritairement, et hors de la vallée dans un second temps, qui pourraient être utiles aux associations et communes. Après demande de la part des associations et communes intéressés et accord de l'instance de décision, il organise les échanges.

Il appuie aussi les associations et les communes dans l'évaluation de l'impact des échanges et formations.

Par ailleurs, le Centre apporte à la demande conseils et informations aux associations et communes. Il dispose d'un centre de documentation ciblée sur les préoccupations des acteurs locaux.

Enfin, il apporte à l'instance d'orientation et de décision les informations, les appuis méthodologiques et les outils nécessaires à la définition des orientations, des priorités et les attributions de financement. Il lui fournit les éléments de suivi-évaluation lui permettant, sur la base des résultats et des impacts atteints, de définir de nouvelles orientations et priorités pour l'utilisation du fonds ainsi que d'affiner les critères d'attributions des appuis.

Figure 1 - Montage institutionnel souhaité à terme du dispositif d'appui au renforcement des capacités des acteurs du développement local



4.5. Montage institutionnel

4.5.1. Le montage « idéal »

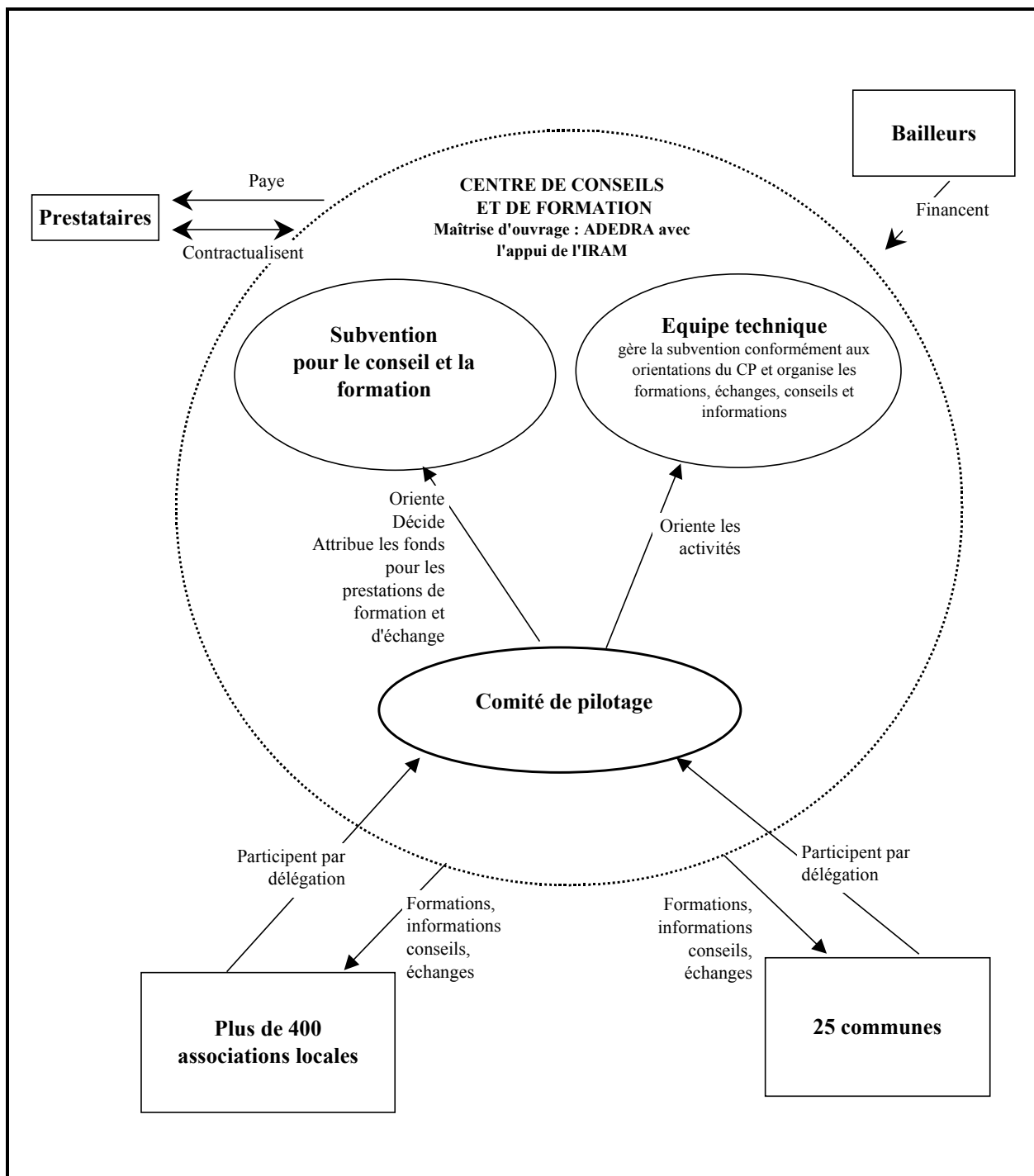
Le montage « idéal » (cf. Figure 1), recherché à terme, place l'ensemble du dispositif sous la maîtrise d'ouvrage des acteurs locaux via, en première proposition, un syndicat intercommunal et un collectif d'associations. C'est cette instance qui déciderait, orienterait, attribuerait les fonds (via son bureau) et gèrerait le dispositif. Le Centre de conseils et de formation serait alors la structure technique d'exécution travaillant au service du syndicat et du collectif.

Comme indiqué sur la figure 1, la subvention est placée au centre du dispositif. L'hypothèse est en effet, à terme, de transformer cette subvention en véritable instrument financier pérenne dédié au renforcement des capacités et géré par les acteurs concernés. Ce fonds pourrait être abondé par les différents bailleurs souhaitant intervenir dans le renforcement des capacités des acteurs locaux et qui disposeraient ainsi d'un outil participatif permettant de mettre en œuvre un programme de renforcement correspondant aux attentes des bénéficiaires. Les formations ponctuelles et peu adaptées seraient ainsi évitées. La participation des bailleurs à l'instance de décision et d'orientation pourrait être envisagée. Les bailleurs pourraient ainsi négocier avec cette instance la réalisation de formations, correspondant à leurs besoins propres ou à leurs objectifs concernant, par exemple, la constitution des dossiers de demande de financement.

Ce schéma paraît prématuré à l'heure actuelle et ceci pour différentes raisons :

- Il semble à l'heure actuelle qu'il y ait un vide juridique pour la mise en place d'un instrument financier géré majoritairement par ses bénéficiaires.
- La mise en place d'un syndicat intercommunal d'une part et d'un collectif d'associations d'autre part suppose qu'il y ait un véritable intérêt et une véritable motivation des acteurs concernés pour construire de telles structures dont les compétences dépasserait sans doute le seul thème du renforcement des capacités. Cela ne semble pas le cas actuellement. Imposer ces structures seraient donc artificiel et peu efficace. Par ailleurs, la constitution d'un syndicat intercommunal est un processus administratif long et complexe.
- Comme il l'a déjà été signalé, les communes et les associations n'ont pas l'habitude aujourd'hui de travailler ensemble. La plupart des associations ont peu l'habitude de gérer des fonds, de prendre des décisions de manière concertée avec d'autres, etc. Un temps d'apprentissage est donc nécessaire à ces deux acteurs avant qu'ils puissent envisager d'exercer la maîtrise d'ouvrage totale d'un tel dispositif.

Figure 2 – Montage institutionnel de démarrage du dispositif d'appui au renforcement des capacités des acteurs du développement local



- Le dispositif, que ce soit du point de vue opérationnel ou du point de vue de son contenu et de son impact, doit être testé et probablement amendé pour tenir compte des attentes des acteurs locaux, de leurs contraintes et des enjeux politiques ou sociaux . C'est à l'issue de ce test et des réflexions qu'il va générer qu'une hypothèse de dispositif pérenne pourra être validée.

4.5.2. Le montage de démarrage

Etant donné les capacités actuelles des acteurs de la vallée et l'état de leur collaboration, il apparaît, dans un premier temps (3 ans), plus prudent et efficace de choisir un montage institutionnel plus « classique ». Il s'agirait de confier la maîtrise d'ouvrage du dispositif à l'Adedra. L'Iram interviendrait en appui méthodologique régulier. Le dispositif fonctionnerait selon les modalités décrites plus haut mais serait sous la responsabilité de l'Adedra. L'instance de décision et d'orientation serait un Comité de pilotage composé des représentants des communes et associations choisis par leurs pairs selon des critères géographiques et thématiques. Ce Comité de pilotage bien que informel, dans un premier temps, aura pour mission de définir la stratégie en matière de formation, de suivi et d'information, de favoriser la construction de partenariats et la mise en synergie, de suivre, d'évaluer et d'accompagner le fonctionnement du Centre de conseils et de formation logé au sein de l'Adedra.

Le cahier des charges de l'Adedra et de l'Iram devra clairement mentionner le mandat qui leur sera confié d'accompagner les associations et les communes vers l'acquisition de la maîtrise d'ouvrage complète du dispositif et l'éventuelle transformation de la subvention (positionnée dans un premier temps comme le monter la Figure 2 comme simples ressource) en instrument financier.

Le Centre de conseils et de formation mettra en œuvre la stratégie définie par le Comité de pilotage. Pour cela il est doté de moyens humains adéquates, un/e directeur/trice et un/e adjoint/e ainsi qu'une personne assurant le secrétariat. Ces trois personnes assureront le fonctionnement au quotidien du Centre, permettront la circulation de l'information, la réalisation des différentes formations prévues, l'organisation des échanges ainsi que le suivi de l'ensemble de ces activités sur le terrain. Il sera nécessaire de faire appel à des formateurs extérieurs au Centre : de la vallée s'ils existent, en dehors de la vallée dans le cas contraire. L'ingénierie des formations ainsi que leur logistique seront assurées par le Centre de conseils et de formation. Durant la première étape l'équipe du centre constitue un « département » de l'Adedra, qui bénéficie d'une certaine autonomie de fonctionnement puisque sa stratégie est définie par un Comité de pilotage extérieur à l'Adedra.

4.6. Procédures

Lors des ateliers en fin de l'étude préalable, de premiers éléments de procédures ont été ébauchées avec les communes et les associations participantes.

4.6.1. La constitution du Comité de pilotage.

Les participants aux ateliers ont défini plusieurs critères à prendre en considération lors de la constitution du Comité de pilotage, notamment :

- représentativité géographique,
- représentativité selon les domaines d'intervention,
- l'engagement de l'organisation (les indicateurs restent à préciser),
- les compétences (un minimum d'expériences serait demandée aux associations membres du conseil).

En première approche, les associations pourraient élire leur représentants par type d'association :

- 1 association de parents d'élèves,
- 1 association villageoise de développement,
- 1 association d'utilisateurs de l'eau,
- 1 association culturelle et sportive,
- 1 association féminine

par petite région, correspondant aux cuvettes de la palmeraies par exemple, avec une représentation des associations intervenants sur l'ensemble de la vallée comme c'est le cas pour l'association des droits de l'homme, des amis de l'environnement, des caravaniers, des hôteliers etc.

4.6.2. Le choix des orientations et des appuis prioritaires

Le choix des orientations et des priorités pour la première année sera fait dans le cadre d'un séminaire réunissant les différents membres du Comité de pilotage, auxquels seront présentés les résultats des ateliers de concertation menés lors de la présente étude et les éléments de diagnostic déjà disponibles.

Sur ces bases les priorités d'actions seront définies et justifiées, et permettront de dégager un programme d'intervention du Centre de conseils et de formation. Ces priorités seront

formulées sous la forme de thèmes ou de compétences prioritaires à acquérir, pour les différents acteurs concernés par le programme de renforcement. La mise en œuvre opérationnelle du renforcement des capacités (ateliers d'échanges, sessions de formation, diffusions d'information) sera définie par l'équipe technique du Centre.

4.6.3. Les dossiers de demandes d'appuis

Les demandes d'appuis du centre de renforcement seront communiquées au centre de conseils et de formation pour présentation au bureau du Comité de pilotage. Ces dossiers devront comprendre au minimum :

- la présentation de l'association : ses activités, objectifs, la liste de ses membres, sa date de création.
- La présentation des liens entre les objectifs, les activités de l'association et la demande d'appui.
- la liste des personnes intéressées
- et la contribution de l'association aux frais d'appuis

4.6.4. L'attributions des financements

Les demandes d'appuis seront examinées par le bureau du Comité de pilotage, au regard des priorités définies et de la cohérence entre thème de l'appui demandé et les besoins exprimés de l'association.

Les participants aux ateliers ont proposé un certain nombre de critères pour l'attribution des financements nécessaires à la mise en œuvre des appuis demandés. Ils sont donnés en annexe 5 dans le compte-rendu des ateliers. Ils méritent encore d'être précisés. On citera entre-autres :

- Existence d'un besoin réel (l'appui demandé correspond-il à un besoin réel de l'organisation demandeuse) ;
- Niveau d'expérience de l'association ou de la commune (il devra être porté attention au fait de ne pas privilégier que les organisations ayant déjà une expérience avérée) ;
- Zone d'intervention (au regard des priorités définies)
- Degré d'engagement à valoriser l'appui reçu (multiplication de la formation par exemple)...

4.6.5. La participation des bénéficiaires à la prise en charge des coûts des appuis

Elles peut prendre des formes différentes :

- Prise en charge des frais de location de lieu de formation
- Prise en charge d'une partie des frais de déplacements des personnes recevant les appuis,
- Prise en charge d'une partie des frais de formation si le formateur est local.

De manière générale, les participants aux ateliers soutiennent qu'il est nécessaire que les organisations demandeuses prennent en charge partiellement les frais d'appuis. Ce seraient la preuve de leur motivation et de leur souci d'utiliser au mieux les appuis reçus. Cependant, étant donné les ressources des organisations (surtout les associations), ils privilégient la participation en nature : salles de formation, lieux d'hébergement, restauration, temps d'organisation.

Cet aspect sera donc à approfondir avec le Comité de pilotage au démarrage du dispositif.

4.7. Budget prévisionnel

Le budget donné ci-dessous donne les grands éléments concernant la subvention dédiée au financement des appuis (formations, échanges), à la constitution d'un fonds documentaire, à l'équipement et au fonctionnement du Centre de conseils et d'appui, et aux appuis de l'Iram.

Tableau 11 - Budget prévisionnel

Rubrique	Base de calcul	Prix unitaire (en DH)	Unité	Total pour 1 an (en DH)	Total pour 3 ans (en DH)	Total pour 3 ans (en euros)
Formation	100 organisations impliquées, 2 personnes par organisations, session de 10 jours	200 000	8 sessions	1 600 000	4 800 000	465 600
Visites, échanges, débat	100 organisations impliquées, 2 personnes par organisations pendant 2 jours	75 000	20	1 500 000	4 500 000	436 500
Subvention				3 100 000	9 300 000	902 100
Documents		4 000	100	400 000	1 200 000	116 400
Reproduction		2 000	0,50	1 000	3 000	291
Information				401 000	1 203 000	116 691
Equipe technique :	2 cadres	24 000	26	624 000	1 872 000	181 584
	1 secrétaire	8 000	13	104 000	312 000	30 264
Local	Location, eau, électricité, téléphone	3500	12	42 000	126 000	12 222
Entretiens (véhicules, informatique...)		60 000	12	720 000	2 160 000	209 520
Fonctionnement du Centre de conseils et de formation au développement local				1 490 000	4 470 000	433 590
Mobilier				55 000		5 335
Photocopieur		100 000	1	100 000		9 700
Informatique	Ordinateurs et imprimantes	30 000	4	120 000		11 640
Véhicule	1 voiture 4 X 4		1	260 000		25 220
Equipement				535 000	535 000	51 895
Missions d'appui :	2 missions/an					
Honoraires		5 665	40	226 600	679 800	65 941
Per diem		1 030	30	30 900	92 700	8 992
Voyages		7 210	2	14 420	43 260	4 196
Rapports		1 000	2	2 000	6 000	582
Suivi à distance	2 jours/mois	5 665	24	135 960	407 880	39 564
Appui IRAM				409 880	1 229 640	119 275
TOTAL				5 935 880	17 807 640	1 727 341

* 10,3 dirham = 1 euro

5. Risques

5.1. Des relation entre communes et associations difficiles

Les difficultés de travail entre communes et associations sont une réalité. Dans beaucoup de cas ces difficultés sont liées à une mauvaise perception des rôles de chacun, l'association apparaissant souvent aux élus locaux comme un « concurrent » auprès de la population. Cette vision peut remettre en cause le projet de renforcement des capacités en niant un des effets attendus qui est la collaboration entre associations et communes. Cependant il existe des expériences qui mettent en évidence les complémentarités possibles. Un travail de communication et de médiation devra être réalisés par le Centre de conseils et de formation au développement local dès le démarrage du dispositif pour que puisse se mettre en place une véritable collaboration basée sur des intérêts mutuels et des objectifs partagés.

5.2. Une domination des associations les plus expérimentées

Etant donné l'inégale expérience des associations de la Vallée du Dra, dès lors que les choix et les orientations seront définies collectivement les associations les plus expérimentées détiendront les moyens objectifs pour dominer les autres associations, grâce à leur capacités à identifier les différents enjeux, leur facilité à négocier et à convaincre. Au premier rang de ces associations se trouve évidemment l'Adedra.

Pour éviter ce piège, des mécanismes organisationnels, dans le dispositif de gestion, devront être mis en place afin de répartir les « pouvoirs ». Les critères de représentativité au sein du Comité de pilotage et d'attribution des appuis font partie des moyens pour assurer un accès équitable aux décisions et aux appuis.

Le cahier des charges de l'Adedra devra être clair, en particulier en ce qui concerne ces engagements à appuyer l'émergence d'un acteur paritaire capable de gérer le dispositif de

renforcement, et à transférer le dispositif à ce nouvel acteur dans un délai raisonnable (trois à cinq ans).

5.3. La dispersion des activités du Centre de conseils et de formation

Etant donné le nombre et la diversité des formations demandées, en particulier les formations techniques, il y a le risque, qu'en voulant traiter toutes ces demandes, le Centre de conseils et de formation au développement local se disperse. Pour éviter ce risque, le centre ne devra s'attacher qu'à satisfaire les demandes acceptées par le bureau du Comité de pilotage et correspondant aux priorités définies annuellement au dispositif. Par ailleurs, pour les formations techniques, le principal des travaux du Centre de conseils et de formation sera de rechercher les prestataires adéquats, d'établir les contrats de prestations et de s'assurer que les formations correspondent aux besoins des associations et communes bénéficiant de l'appui. Dans la plupart des cas, le centre ne réalisera pas de formations techniques en direct.

5.4. Un impact limité géographiquement

Le projet est aujourd'hui prévu pour la Vallée du Dra, car il y existe un opérateur motivé (l'Adedra) capable d'assurer sa mise en œuvre dans de bonnes conditions. Par ailleurs, la province semble être une échelle d'intervention adaptée à l'atteinte d'un impact visible, tout en permettant de maintenir entre les associations, les communes et le Centre de conseils et de formation au développement local, une proximité suffisante. Cette proximité entre les différentes organisations et entre elles et le centre est en effet indispensable à une bonne communication, à la connaissance mutuelle permettant de prendre de décisions adaptées, et à la définition progressive d'une vision commune de l'avenir de la vallée. C'est une condition à une véritable implication des associations de base dans le fonctionnement du futur centre de renforcement.

Ce schéma provincial de dispositif de renforcement des capacités des acteurs du développement local pourrait être étendu à l'ensemble de la région du Souss Massa Dra, via la mise en place d'autres dispositifs adaptés aux spécificités des zones qu'ils concerneraient.

Annexes