

La formation en ESS comme levier de la performance des associations

“Cas des programmes de renforcement des capacités des acteurs de la province de Safi

Mustapha ACHIBANE

Enseignant chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG-Kénitra

Université Ibn Tofaïl – Kénitra/Maroc

achibm@hotmail.com

Youssef BOUCHNAFA

Doctorant en Sciences de Gestion des Organisations

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG-Kénitra

Université Ibn Tofaïl – Kénitra/Maroc

youssef.bouchnafa@gmail.com

Résumé :

Les organisations de la société civile, en particulier les associations, se sont considérablement développées au Maroc depuis une vingtaine d'années. Le renforcement des capacités des organisations de la société civile est devenu un défi pour les partenaires du développement.

C'est dans ce sens que s'inscrit l'objectif de notre article, il s'agit d'évaluer l'influence du programme de renforcement de capacité sur les facteurs de performance des associations à savoir : la mission et la vision stratégique, la gouvernance, la gestion des ressources, la gestion des projets et la gestion des partenariats.

Mots clés : Performance, évaluation d'impact, association, renforcement de capacités, acteurs

Introduction :

La réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement repose sur la capacité des individus, des organisations et des sociétés à se transformer afin d'atteindre leurs objectifs. Les études sur l'efficacité du développement¹ montrent invariablement que le renforcement des capacités est l'une des problématiques les plus cruciales rencontrées par les pays et les partenaires du développement.

Le renforcement des capacités occupe une place importante de l'agenda de l'ensemble des acteurs de développement (Les bailleurs de fonds, les acteurs étatiques ou non étatiques). Ils sont unanimes quant à l'importance du renforcement des capacités pour une meilleure participation des acteurs locaux (collectivités locales, tissu associatif, tissu coopératif...); toutefois ces acteurs n'ont pas la même approche de la notion de renforcement de capacités.

Le Groupe OCP apporte son soutien aux associations locales de la province de Safi, à travers sa fondation qui décline la stratégie du groupe en matière de la RSE, elle offre un programme de renforcement de capacité en 2014 en vue de professionnaliser le tissu associatif dans la province

Ce travail consiste à évaluer la pertinence et l'apport du programme de renforcement des capacités de la FOCP sur l'amélioration des compétences des associations de la province de Safi.

Notre problématique s'articule autour une question cruciale. **Comment le programme de renforcement des capacités influence les facteurs de performance des associations de la province de Safi ? Est-ce que les acquis de formation permettent d'atteindre les résultats escomptés ?**

Pour répondre à ces questions, nous avons structuré notre travail en deux axes principaux :

- Dans un premier temps, nous allons entamer la revue de littérature de notre travail de recherche à savoir : le concept de renforcement de capacité et les principaux acteurs de formation.
- Par la suite, Notre démarche repose sur des visites de terrain et des rencontres organisées avec des guides d'entretien-semi directif auprès des responsables de 8 associations bénéficiaires du programme de renforcement de capacités.

¹ (Centre National d'Appui et de Ressources, 2011, p.6) L'organisation interne et la gestion des ressources humaines

Le renforcement des capacités : concepts et définitions

La notion de « renforcement de capacités » est un concept à la mode dans les milieux du développement en général et celui des organisations non gouvernementales en particulier, un travail portant sur ce thème s'efforce de donner quelques définitions sur les concepts de base.

Le « capacity building » (renforcement ou développement des capacités) est un mot en vogue dans les organisations de développement depuis le début des années 1990 (Marck Schacter : 2000). Ci-dessous quelques définitions trouvées dans la littérature.

Morgan(1993) définit les capacités comme l'ensemble des aptitudes, des compétences et des attitudes qui permettent à des individus et les organisations dans la société de générer des bénéfices et de réaliser des objectifs dans le temps. Les capacités reflètent les aptitudes des acteurs à satisfaire leurs besoins et les demandes des parties prenantes qui sont à l'origine de leur création où à qui ils doivent rendre compte.

Pour le PNUD (1997), le renforcement des capacités désigne les « processus par lesquels les individus, les organisations, les institutions et les sociétés acquièrent les aptitudes, (individuellement ou collectivement) pour assurer la performance des fonctions, résoudre des problèmes, planifier et réaliser des objectifs ».

Pour la Banque mondiale : « ...capacités fait référence aux gens, institutions et pratiques qui permettent aux pays de réaliser leurs objectifs de développement. Le renforcement des capacités n'est pas synonyme d'investissement physique ; il fait référence à plus qu'à la formation ou à l'établissement d'institutions. Une augmentation de capacités inclut l'acquisition de connaissances par l'action, et le développement à terme des pratiques plus effectives. Le renforcement des capacités est un investissement en capital humain, institutions et pratiques, et est un moyen pour une fin, plutôt qu'une fin en soi. Pour que le renforcement des capacités soit effectif, il doit mettre l'accent sur le programme de développement de chaque pays... »

A la lecture de ces diverses définitions, les capacités apparaissent comme « les moyens » dont se dotent un individu, une organisation, une institution pour faire face de manière efficiente aux problèmes auxquels ils sont confrontés ou pourraient être confrontés. Le renforcement des capacités est le processus qui permet d'acquérir des moyens ou de les améliorer.

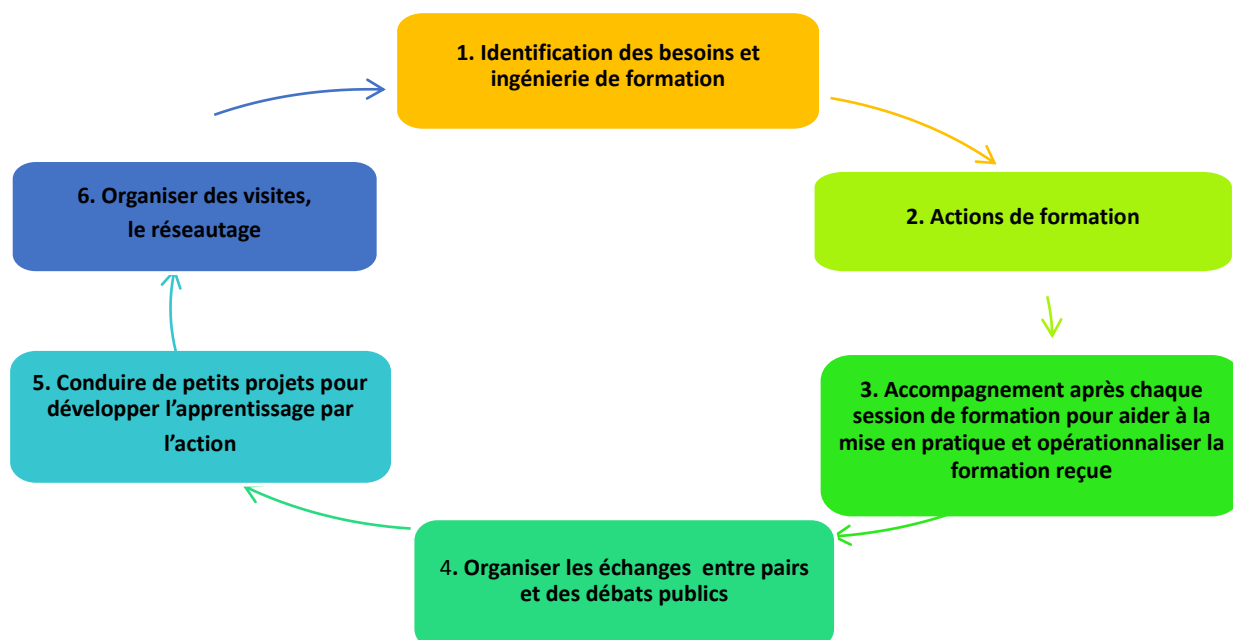
Selon Mark Schacter (2000), l'intérêt porté aujourd'hui au renforcement des capacités serait lié « à la prise de conscience par les agences d'aides du fait que les anciennes approches de développement

ont eu de très mauvaises performances». Celles-ci étaient focalisées sur la quantité de l'assistance (montant des financements accordés) plutôt que sur sa qualité (résolutions des problèmes).

Elles étaient par ailleurs définies en fonction de l'agenda interne de l'agence d'aide plutôt que par les besoins du pays récipiendaire de développer les capacités, de planifier et de gérer leurs propres affaires.

Processus de renforcement de capacités²

L'Association Marocaine de Solidarité et de Développement (AMSED) développe une démarche formalisée du renforcement des capacités ; ce dispositif constitue un cadre de référence susceptible d'aider les Organismes de la Société Civile à formaliser leur propre démarche en fonction de leurs projets.



Les associations qui se spécialisent dans le domaine de formation procèdent de mieux formaliser leur approche de RCA, c'est un processus réfléchi qui se base sur une approche dynamique où les associations bénéficiaires ont été fortement impliquées dans la formulation des besoins de formation.

²(LINOSSIER Dominique et CABOURG Laurent et RACHID Hicham, 2014, p,15)

Les opérateurs de renforcement de capacités au Maroc

La terminologie d'« opérateur de formation » est ici entendue dans un sens large et nous avons pris en considération tout type de structure qui intervient dans le processus de renforcement de capacités des acteurs.

Les acteurs de formation peuvent être différenciés en quatre grandes catégories :

Les acteurs du secteur public : La plupart des principaux ministères ont développé des politiques en direction des organisations de la société civile. Ces programmes sont conçus soit comme des actions de soutien financier à ces organisations, soit comme des actions de partenariats.; ces actions sont le plus souvent limitées aux aspects de formation.

On peut distinguer trois types des agences et institutions publiques :

- ✓ **Les agences « régionales » :** Agence du Nord, du Sud, de l'Oriental.
- ✓ **Les agences à vocation très localisée** (par exemple agence pour la mise en valeur du Bouregreg, agence pour l'aménagement du site de la lagune de Marchica...).
- ✓ **Les institutions spécialisées :** parmi les plus anciennes, on peut citer l'Agence de Développement Social (ADS), le Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et Lutte contre la Désertification (HCEFLCD), l'Entraide Nationale.
- ✓ **Les collectivités locales**, en particulier les communes : ces dernières manifestent le souci du renforcement de capacités des acteurs de la société civile. Dans de nombreux PCD (plan communal de développement), des actions de renforcement de capacités des acteurs ont été inscrites. Elles sont mises en œuvre dans le cadre des règles de marchés publics, par appel d'offres le plus souvent.

Les organismes privés, y compris individuels) : Les bureaux d'études et de formation ; plus de 2000 sont répertoriés et actifs en formation continue. Certains sont malgré tout, plus spécialisés sur la formation. Parmi ceux-ci, quelques-uns sont présents sur le marché de la formation des associations : Sanad Consulting, Cerf, Mor2C, Eclisse, Iscol... en particulier dans les programmes financés par les institutions, par exemple le programme Takwia de l'ADS.

Les acteurs de la société civile :(les associations ,ONG marocaines et fondation d'entreprises) : Les associations et ONG marocaines constituent des opérateurs de formation importants. Plusieurs d'entre elles se sont spécialisées totalement ou en partie dans le renforcement de capacités au profit d'autres associations et de leurs bénéficiaires. Cette orientation est soit généraliste et

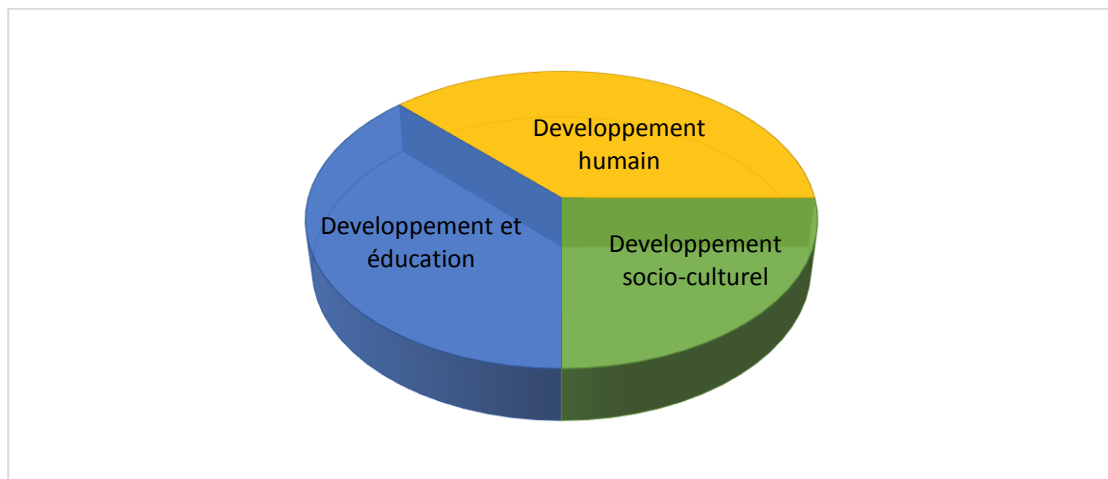
transversale (développement, management, gestion de projet, communication...), soit thématique (droits des femmes, genre, environnement, alphabétisation, éducation, santé...).

Par ailleurs, les fondations d'entreprises liées à des groupes bancaires ou industriels (par exemple : Fondation CDG, Fondation OCP, Fondations BMCE, Fondation banque Populaire pour l'éducation...). Ces fondations s'appuient beaucoup sur le tissu associatif pour mettre en œuvre leurs missions. Elles vont jusqu'à mettre en place de véritables programmes de renforcement de capacités, pour que leurs partenaires associatifs aient les capacités nécessaires pour mener à bien les projets.

Les institutions internationales et agences de coopération : La plupart des institutions internationales (les agences des Nations Unies, l'Union européenne, la Banque Mondiale...) ont mis en place des programmes en direction des organisations de la société civile.

Présentation et analyse des résultats :

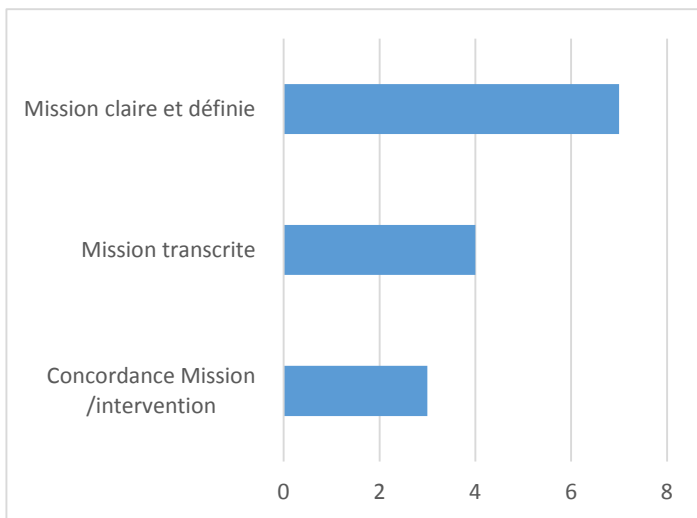
Caractéristiques du paysage associatif de la population enquêtée :



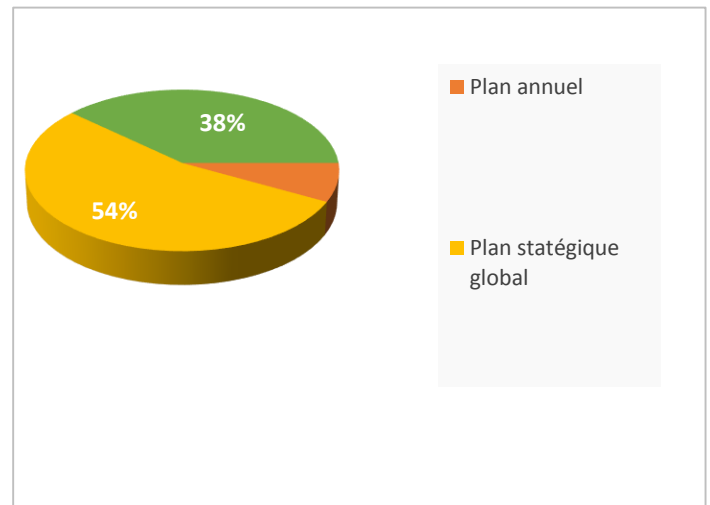
Graphique n° 1 : Domaine d'intervention des associations

L'étude repose sur une enquête de terrain auprès de 8 responsables des associations de la province de Safi bénéficiaires du programme de renforcement de capacité de la FOCP, ces organisations sociales interviennent sur des domaines différents à savoir : le développement et éducation, le développement socio-culturel et le développement humain, de plus la majorité des associations formées se sont des jeunes organisations débutantes.

1/Mission et vision stratégique :



Graphique n° 2 : la mission stratégique



Graphique n° 3 : la Vision stratégique

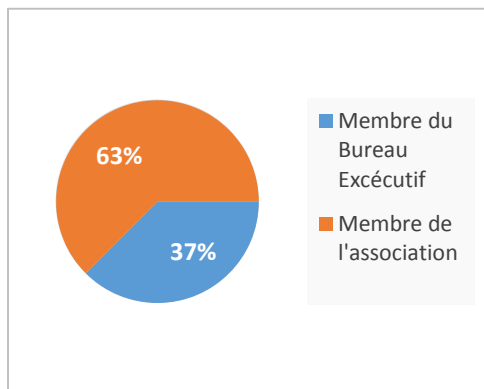
La clarté de l'identité est considérée un facteur clé de succès des ONG, Le graphique n° 2 fait ressortir que la position des valeurs des associations interrogées est très claire de 90%, la mission de la moitié des associations est transcrite dans les documents référentiels, une mission claire et bien définie reflète une compréhension partagée par tous de la raison d'être de l'organisation ainsi que l'intervention de 50% des associations ne concordent pas pour réaliser la mission arrêtée .

Cependant, les entretiens ont enregistré qu'il y a des associations qui n'arrivent pas à formuler leurs mission stratégique ce qui va impacter négativement la pertinence de leurs intervention

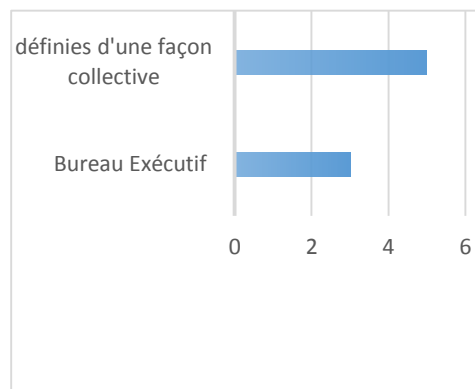
Le graphique n° 3 représente la situation des associations en matière de la vision stratégique et le plan stratégique qui matérialise la vision de l'association à long terme tout en se basant sur les valeurs et la mission de l'organisation dans notre cas seules 54% des associations qui disposent et élaborent un plan stratégique global et l'adapte aux besoins immédiats de l'environnement ce plan stratégique est réalisé annuellement en travaillant sur les axes prioritaire .

Seules 38% des associations qui respectent la conformité du plan stratégique avec son positionnement thématique et territorial.

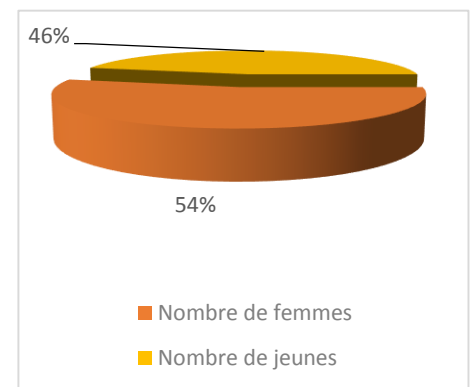
1 /Gouvernance :



Graphique n° 4: L'implication des membres de l'association



Graphique n°5: La définition des modalités d'opérationnalisation des orientations stratégiques



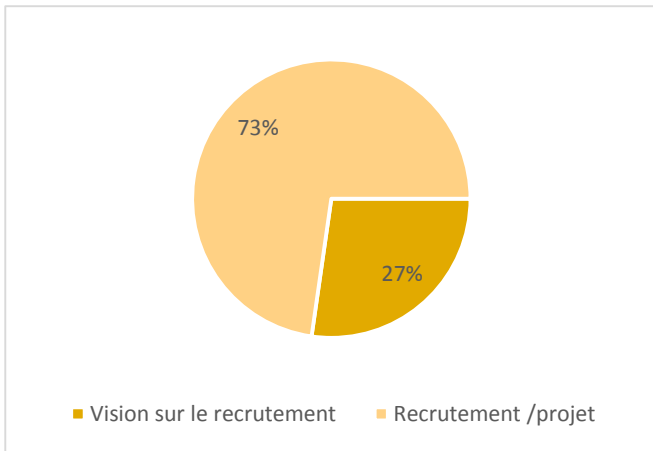
Graphique n°6 : Représentativité des jeunes et des femmes

La fonction première du bureau exécutif est d'orienter le projet de l'association, il joue un rôle marqué en matière d'implication des membres de l'association qui s'élève à 63% ,la disponibilité des adhérents constitue l'un des défis majeurs dans la gestion des activités de l'association (Graphique n° 4) ,sur le plan opérationnel ,la définition des modalités d'opérationnalisation des orientations stratégiques sont définies de façon collective ,en impliquant les fondateurs ,les membres et le bureau exécutif avec un taux de 63% mais, parfois et sous plusieurs contraintes le bureau exécutif intervient sans le fait d'impliquer l'ensemble des membres de l'association (Graphique n° 5).

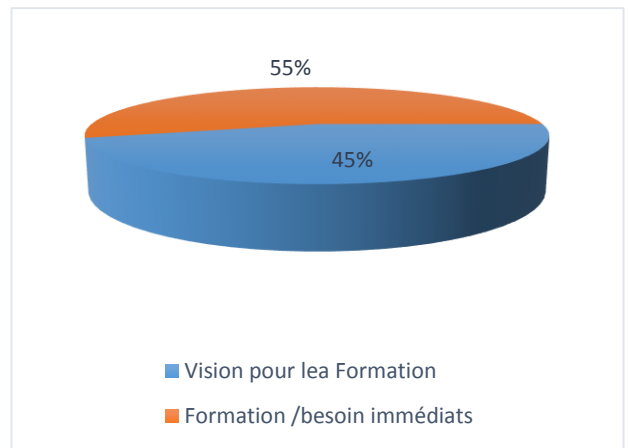
Le nombre des membres du bureau exécutif des associations enquêtées est composé de 5 à 11 membres, avec 46% de femmes et 54 % de jeunes qui siègent au bureau exécutif, les jeunes et les femmes sont représentés dans les instances dirigeantes des associations et ils occupent des postes clés (Graphique n° 6).

2 / Gestion des ressources des associations :

a) Gestion des ressources humaines :



Graphique n°7 : Politique de Recrutement des RH

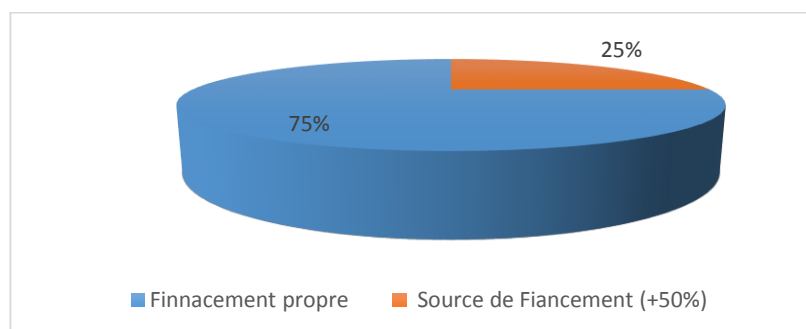


Graphique n°8: Politique de formation des cadres

La gestion du capital humain (bénévole et/ou salarié) représente un ensemble de pratiques de management visant à mobiliser et/ou à développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité dans la mise en œuvre du projet de l'association. (1) ,27% des associations ne disposent aucune vision pour le recrutement et le recrutement de 73% se fait en fonction des besoins des projets (Graphique n°7).

La formation constitue un outil majeur pour le développement des compétences des ressources humaines, la formation des ressources de 55% des associations se fait selon le besoins immédiats des projets et en fonction de la disponibilité de financement (Graphique n°8).

b) Gestion des ressources financières :

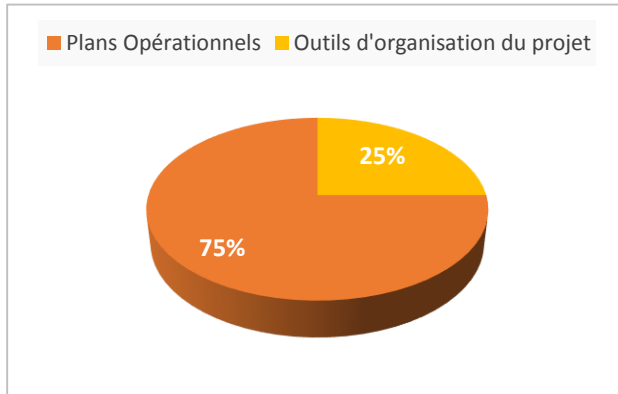


Graphique n°9 : Sources de financement des Activités

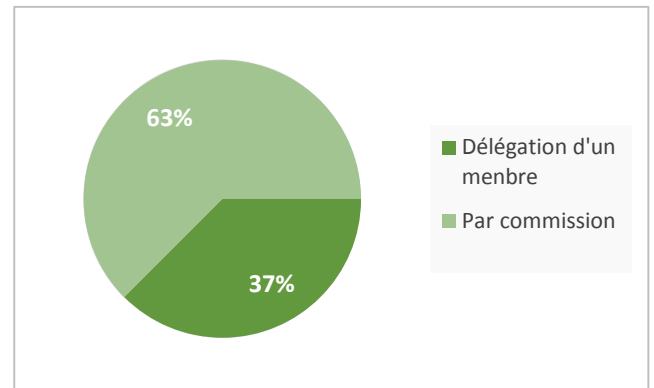
Soixante-quinze pour cent des associations interrogées financent ses activités de ses fonds propres et elles ont déclaré que le financement insuffisant représente un défi majeur pour elles. Seules

25% qui disposent des fonds propres et une source de financement constituant plus de 50% de ses fonds (Graphique n°9).

4 / Gestion des Activités, Projets et Programmes :



Graphique n°10 : Procédure de Gestion des projets

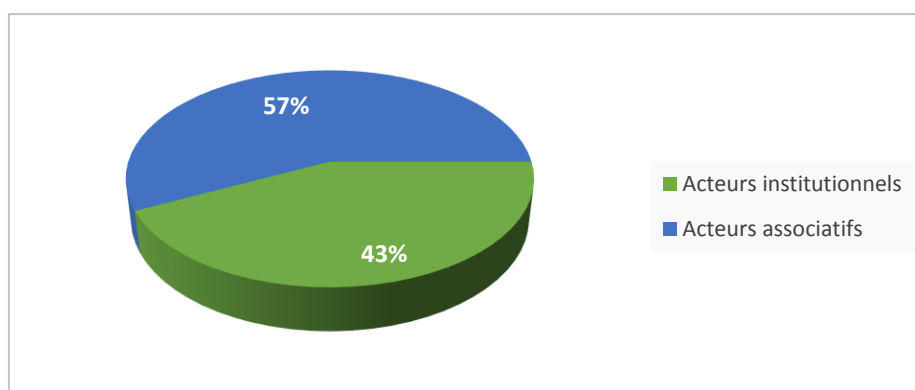


Graphique n°11 : Suivi -évaluation des projets

Trois tiers des associations qui font objet de cette étude élaborent de plans opérationnels pour l'atteinte des objectifs du projet, alors un quart ne disposent que des outils élaborés de façon consensuelle pour organiser chaque projet (Graphique n°10).

Quant à le suivi et l'évaluation de l'état d'avancement du projet : 63% des associations interrogées délèguent la gestion des projets à un membre qui rend compte de l'état d'avancement aux membres du bureau exécutif, cependant, 37% des associations assurent le suivi des projets à travers une commission qui formalise l'état d'avancement dans les PV de réunions (Graphique n°11).

5 / Gestion des partenariats



Graphique n°12 : Relations avec des acteurs Associatifs et institutionnels

Dans la pratique, les partenariats naissent souvent d'une rencontre ou d'une opportunité. Une stratégie de partenariat bien définie permet de choisir un partenaire et un mode de relation dans une situation précise, en accord avec l'identité, sa vision et la stratégie globale des associations(2). Presque 60% des associations ont eu une vision pour établir et gérer des relations de partenariat avec les différents acteurs institutionnels, de plus, Seules 43% des associations coordonnent avec d'autres organismes associatifs pour la réalisation des activités (Graphique n°12).

Conclusion :

Le programme de renforcement des capacités est une démarche d'accompagnement au changement. Il ambitionne de professionnaliser le tissu associatif et d'appuyer les processus endogènes des associations, Ce programme tente de développer les capacités et de faciliter l'évolution des comportements de ces organisations à travers 4 piliers fondamentaux : la gouvernance ; la gestion des ressources humaines ; la gestion financière ; et la gestion des projets.

D'après les informations collectées lors des entretiens semi-directifs, il nous semble utile de proposer certaines pistes d'amélioration. A cette fin, plusieurs axes sont proposés :

- Une planification des interventions de renforcement des capacités avec des organisations partenaires.
- Assurer un accompagnement personnalisé et un suivi post- formation
- Formaliser des outils, des fiches techniques et des guides pour faciliter la tâche des petites Associations
- Formaliser des procédures de sélection des bénéficiaires, sur la base de critères précis, d'engagements et de motivation
- Prévoir des cas pratiques, et des études de cas adaptés aux publics

Bibliographie :

LINOSSIER Dominique et CABOURG Laurent & RACHIDI Hicham, « Etude sur les Operateurs de Formation intervenant dans le Renforcement de Capacités des Organisations de la Société Civile (OSC) au Maroc », Maroc, Mars – Décembre 2014.

COURBAGE Maya et MOLES Gabrielle, «Dysfonctionnements éthiques et de gouvernance des associations : la responsabilité morale des dirigeants », Etude lancée à l'initiative de la Commission Inter Associative de France Bénévolat), France, Mars 2011.

MORGAN Peter, « Capacités et développement des capacités - Quelques stratégies. Préparé pour la Direction générale des politiques de l'ACDI », Octobre 1998.

BUCOLO Elisabetta, EYNAUD Philippe, et HAERINGER Joseph, « La Gouvernance des Associations En Pratiques », Fond pour le Développement de la Vie Associative, Décembre 2014.

HAUT-COMMISSARIAT AU PLAN, Enquête Nationale auprès des Institutions Sans But Lucratif, (ISBL), Maroc, Direction de la Statistique, 2007.

NEU Daniel, « pour des stratégies de renforcement des capacités », France, F3E ,2011.

VANDEN DAELEN Christine, « Rapport d'évaluation du Cycle de formation », Master en Sciences Politiques et 3ème Cycle d'Etudes spécialisées en Coopération au développement à l'Université Libre de Bruxelles, juin 2010.

LAVIGNE DELVILLE Philippe, Les ONG et le renforcement des sociétés civiles du Sud. Intervention au groupe de travail "partenariat OSI/Etat", Commissariat au plan, 15 mai 2000.

Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD), « Stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités ,25 octobre 2010 ».

Programme des Nations Unies pour le développement, « Projet de renforcement des capacités de la société civile (2007-2010) », Burkina Faso, 2007.

Innovations for Poverty Action (IPA) pour l'agence du partenariat pour le Progrès, « Évaluation d'impact du projet pilote soutien aux Activités génératrices de Revenus (AGR) », Maroc, Novembre 2013.

NELSON Fred et LONG Cath, «Renforcement des Organisations de la Société Civile africaines », États-Unis, Maliasili Initiatives, Juillet 2015.

BENMILOUD Donia, « Guide pratique du renforcement de capacités organisationnelles des partenaires », dvv international Afrique de l'Ouest, Mars 2013.

Kanni WIGNARAJA, « Développement des Capacités : un Guide du PNUD »,2009.

AUGUSTIN Youmbi, « Critères et indicateurs pour le suivi et l'évaluation du développement des capacités organisationnelles et institutionnelles des ONG », Programme Régional de l'Afrique Centrale pour l'Environnement.