

ETUDE SUR LES ASSOCIATIONS
MAROCAINES DE
DEVELOPPEMENT : DIAGNOSTIC,
ANALYSE ET PERSPECTIVES.

SOMMAIRE

Introduction, problématique, Cadre théorique et approche méthodologique	3
A. Dynamique historique et territoriale des associations de développement au Maroc	20
B. Classification des associations selon les domaines et champs des projets	34
c. Aspects opérationnels : activités des associations réalisations et perspectives	52
D. Aspects financiers : ressources et budgets des associations	74
E. Aspects organisationnels : Organisation et fonctionnement des associations	85
F. Aspects Ressources humaines	103
G. l'association dans son environnement	135
H. le partenariat : Regards croisés	151

**INTRODUCTION, PROBLEMATIQUE,
CADRE THEORIQUE ET
APPROCHE METHODOLOGIQUE**

INTRODUCTION

L'étude sur les associations de développement social au Maroc a été lancée par le Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité en vue : 1) d'élaborer à partir d'une approche scientifique un état des lieux du mouvement associatif ; 2) de produire et recommander des propositions en vue d'améliorer la participation du secteur associatif au développement du pays ; 3) de mettre à la disposition des chercheurs, du monde associatif et des différents acteurs sociaux un outil de connaissance de référence.

Ces objectifs constituent pour la présente étude les axes d'orientation de la recherche. L'étude se veut empirique, de terrain couvrant le territoire national pour identifier les domaines dans lesquels interviennent les associations, la nature de leurs activités, le type d'engagement de leurs membres, les moyens dont-elles disposent et leur mode de fonctionnement. En second lieu, l'étude entend fonder l'approche du phénomène associatif de manière scientifique sur le cadre théorique d'analyse des organisations, ses principes méthodologiques d'approche et d'analyse. Enfin, pour être « utile », l'étude doit impérativement et de manière pragmatique, à partir des données collectées et analyses réalisées, inspirer à travers des recommandations « réalistes » les dispositions à prendre pour suivre l'évolution du secteur, adapter les mécanismes juridiques, allocation de moyens et amélioration des relations avec les partenaires et l'Etat, etc. pour soutenir les actions des associations de développement et les rendre plus efficaces.

Les objectifs spécifiques de l'étude se définissent comme suit :

- Connaître le secteur associatif marocain ;
- Recenser les points forts du mouvement associatif ;
- Relever les faiblesses et les contraintes au développement du mouvement associatif ;
- Faire des propositions pour remédier aux faiblesses et contraintes relevées ;
- Déterminer les axes fondamentaux de la bonne participation des associations au développement du pays ;
- Connaître les représentations que se font les acteurs associatifs de l'activité partenariale ;
- Sonder les attentes des partenaires vis-à-vis du secteur associatif ;
- Suggérer les critères et autres processus et modalités de collaboration avec les associations ;
- Déterminer les indicateurs d'appréciation de succès des projets associatifs ;
- Définir les principes directeurs de renforcement des compétences et capacités et de qualification des acteurs associatifs ;

- Définir les domaines d'intervention stratégiques et prioritaires de l'action associative aussi bien au milieu urbain qu'au milieu rural.

Ce document constitue le rapport de la deuxième phase présentant et analysant les résultats de l'enquête de terrain auprès des associations de développement ; des acteurs associatifs et des partenaires des associations.

L'enquête de terrain a couvert l'ensemble du territoire national, les différents domaines et champs d'actions des associations ; les différents périmètres d'intervention des associations. Elle s'est construite méthodologiquement pour répondre aux principales et grandes questions suivantes :

- Quels sont les atouts des associations ?
- Quels types de facteurs externes influent sur l'aptitude des associations à remplir leur mission et atteindre leurs objectifs ?
- Quels types de problèmes les associations éprouvent-elles sur le plan des moyens ?

Le rapport présente les résultats de l'étude en chapitres distincts en rapport avec les différents aspects de la manifestation du phénomène associatif :

- Aspects historiques et géographique de distribution des associations sur le territoire national ;
- Typologie des associations selon les domaines et les champs d'activité ;
- Aspects stratégiques : les missions des associations ; les valeurs ; les motivations ; les objectifs stratégiques ; les priorités d'actions ; les blocages ; perception du partenariat ; etc.
- Aspects opérationnels : la réalisation de diagnostics de situation ; les objectifs et priorités des associations ; les activités développées par l'association ; les réalisations des associations ; les sources de financements des activités ; les publics cibles des associations ; les partenaires des activités ; les activités prospectives ; les difficultés rencontrées par les associations ; les faiblesses et les atouts des associations ; les opportunités offertes au développement des associations ; l'impact des actions des associations ; les attentes pour renforcer les compétences des associations ; etc.
- Aspects organisationnels : les locaux des associations ; le turn-over au niveau des postes de responsabilité ; la gouvernance ; les structures organisationnelles ; le processus décisionnel ; les outils de gestion des associations ; le mode de recrutement du personnel des associations ; la communication au sein de l'association ; la communication externe ; etc.

- Aspects ressources humaines : les caractéristiques des acteurs ; composition du bureau des associations ; l'ancienneté des acteurs ; les volontaires ; les bénévoles ; les adhérents ; les salariés ; les bénéficiaires ; le profil participatif des acteurs ; les motivations des acteurs ; la participation des acteurs ; appréciation de l'activité associative ; les compétences et besoins en formation ; etc.
- Aspects financiers : les ressources financières des associations ; la gestion financière et comptable ; fiscalité et cotisations sociales ; l'appréciation des dispositifs juridique et fiscaux ; etc.
- Aspect contexte et environnement : la connaissance de l'environnement ; l'implication de la population ; les échanges inter associations ; le réseautage ; le cadre institutionnel et l'implication des associations dans le développement social ; participation au développement local ; ...
- Aspect partenariat :
 - Du côté des associations : les partenaires des associations ; les types de partenariats ; les raisons du recours au partenariat ; les actions de partenariat réalisées ; mode d'accès aux partenariats ; les attentes vis-à-vis des partenaires ; les difficultés de partenariats ; le positionnement des associations dans le partenariat ; etc.
 - Du côté des partenaires : les objectifs et les priorités des partenaires des associations de développement ; mode de recrutement de partenaires ; motivations du partenariat ; les sources de financement des partenariats ; difficultés de partenariats ; stratégies et programmes de partenariats prospectives ; attentes vis-à-vis des associations ; type de participation aux partenariats ; etc.

1. PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ET QUESTIONNEMENTS

1.1. Problématique générale de l'étude

Les associations sont aujourd'hui un « fait » social, leur implication dans l'animation du champ social et économique est une réalité incontournable. Les associations deviennent les principaux leviers du développement local. Leurs rôles et missions dans ce cadre sont importants. Mais plusieurs interrogations restent posées.

Est-ce que les associations sont assez qualifiées et compétentes ? Ont-elles les ressources et disposent-elles des moyens humains et de l'expérience nécessaire ? Sont-elles protégées par un cadre juridique adéquat et actualisé ? Sont-elles assez structurées ? Comment fonctionnent-elles ? De quelles ressources financières disposent-elles ?

Quelle est la capacité des associations à évoluer et à agir dans le cadre actuel, pour une implication efficace et durable dans la dynamique de développement social ? Sont-elles de simples formes alternatives d'organisation ou sont-elles des opérateurs et des acteurs à part entière du développement ? Quelle est la « valeur ajoutée » des associations en tant qu'organisations du développement ?

Compte tenu du contexte et des contraintes internes et externes, les associations peuvent-elles faire preuve à long terme d'une réelle efficacité dans la dynamique de développement social, en démontrant des capacités d'adaptation, d'innovation, de mobilisation des énergies, de solidarité mais aussi de coordination avec les autres acteurs ?

1.2. Problématiques spécifiques de l'étude

La réponse à la problématique générale de l'étude nécessite une construction logique des questionnements en problématiques spécifiques.

1.2.1. Identifier les associations et leurs principales caractéristiques

La première mission de cette étude est d'identifier les associations et de qualifier la multiplication récente des associations comme en témoigne la littérature et les listings collectés auprès des différentes institutions. Sans prétendre à un quelconque recensement des associations (car ce n'est pas l'objet de cette étude), il s'agit à partir d'un échantillon identifié pour l'enquête de connaître et de définir : Qu'est ce qu'une association de développement aujourd'hui au Maroc ? Quels projets portent-elles ? Quelles activités réalisent-elles ?

a. Délimiter les caractéristiques de l'association de développement

En somme, à travers les caractéristiques propres à, chacune des associations enquêtées, définir le profil des associations de développement, leur cadre juridique, leur âge, les circonstances et l'histoire de leur création, la zone, le périmètre et le milieu où elles interviennent, leurs ressources humaines et leurs différents profils, leurs ressources matérielles et financières, leurs partenaires, etc.

En déclinant les caractéristiques propres des associations dans un premier temps, deux indicateurs essentiels peuvent aider par la suite à définir les associations de développement : les projets qu'elles se donnent et les activités qu'elles réalisent.

b. Les projets des associations de développement

Il s'agit de questionner les associations sur leurs projets, principal élément fédérateur de l'action déployée. Connaître la nature des projets, leur évolution, les domaines et champs d'action couverts par ces projets, les priorités d'action, ... leur distribution spatiale par milieu, etc.

c. Les activités des associations

Concernant les activités, l'enquête définit les réalisations des associations, leur nombre, les domaines et les champs qu'elles couvrent, les ressources et moyens mobilisés, le processus de priorisation-programmation-mise en œuvre, les principaux bénéficiaires, les partenaires, etc.

1.2.2. Décrire et analyser l'organisation et le fonctionnement des associations

La seconde mission de cette étude vise la structure, l'organisation et le fonctionnement des associations. Pour être performante, l'association doit se donner les moyens de mobiliser, relier et associer ses membres dans une série d'efforts collectifs dont dépend, en fin de compte, sa capacité d'adaptation et de réactivité. Il s'agit de dégager les éléments organisationnels mobilisés par la structure associative pour fonctionner.

d. Les outils organisationnels, le processus décisionnel et la gouvernance au sein des associations

Le diagnostic se penche à ce niveau sur les outils organisationnels et de gestion : l'existence et l'adaptation de l'organigramme et du règlement intérieur ; sur la répartition des tâches et des responsabilités ; sur le processus décisionnel à travers la régularité des réunions, la participation et la concertation ... la transparence et la gouvernance.

e. caractéristiques du système d'information et communication des associations

Les circuits de communication et le système d'information sont examinés afin de situer le mode d'accès à l'information, les canaux qu'emprunte la circulation de l'information en interne, les méthodes déployées par les associations pour communiquer avec l'extérieur.

f. Gestion des ressources financières et pratiques comptables

L'analyse du fonctionnement transparent des associations ne peut faire l'impasse sur l'examen des techniques et pratiques de gestion financières et comptables. Il s'agit, après avoir identifié et caractérisé le budget et les avoirs des associations et leur distribution par rubriques de dépenses, de décrire les pratiques comptables en usage et l'attitude des associations vis-à-vis des charges sociales et fiscales.

1.1.3. Le poids des ressources humaines des associations et les caractéristiques des associatifs

Les ressources humaines constituent la clé de voute des associations. L'engagement des bénévoles permet au projet associatif de vivre et à la majorité des associations de compenser les autres faiblesses matérielles et financières.

g. Les ressources humaines mobilisées par les associations

L'étude identifie selon leur statut les différents intervenants au sein des associations : les volontaires, les bénévoles et les salariés. Il s'agit de décrire en nombre la distribution spatiale des différentes ressources humaines des associations enquêtées.

Plus particulièrement, l'étude passe en revue l'ensemble des caractéristiques des membres de bureau des associations : sexe, âge, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté dans le travail associatif, etc.

b. Caractéristiques des associatifs

Les associatifs ont fait l'objet d'une enquête parallèle. Il s'agit en plus de l'identification des caractéristiques sociodémographiques, socioculturelles et socioprofessionnelles pour délimiter le profil type de l'acteur associatif, de connaître les motivations des associatifs, leur participation, leur civisme et citoyenneté. Il est aussi question de sonder leur attitude à l'égard du projet, de l'engagement et de la gouvernance des associations.

1.2.4. Cadre institutionnel et juridique et relations des associations avec l'environnement

L'inscription des associations dans le contexte social, économique, politique et juridique et les multiples relations qu'elles entretiennent avec l'environnement sociopolitique et les décideurs politiques et économiques, d'un côté, les échanges qu'elles nouent entre-elles et avec les partenaires de l'autre côté, complètent l'approche globale du diagnostic des associations.

i. Cadre institutionnel et développement des associations

Dans ce cadre, les associations sont interrogées sur le contexte institutionnel et le cadre juridique.

Les institutions laissent-elles assez de liberté d'action aux associations ? L'implication des associations dans la gestion publique est-elle suffisante ? Quels sont les obstacles à cette implication ? Dans quelles conditions les associations peuvent-elles devenir de véritables acteurs de développement ?

Le cadre juridique qui préside à l'institutionnalisation et à l'organisation du travail des associations est-il satisfaisant ? Quels sont les obstacles juridiques et réglementaires qui entravent le travail des associations ? Quels aménagements faudrait-il apporter à cette réglementation ?

j. Connaissance de l'environnement local et appréciation des politiques et stratégies de développement

Il s'agit de prospecter la connaissance que les associations élaborent sur leur environnement. L'association a-t-elle élaboré un diagnostic ? Identifié les atouts et les contraintes de la zone périmètre d'intervention ? Les attentes en matière de développement ? Quelles sont-elles ? Quels sont les obstacles / les opportunités à l'activité de l'association ? Quels sont les priorités de développement de la zone ?

Quelle appréciation font les associations de la politique de développement social engagée au niveau du périmètre d'intervention ? Est-elle adaptée aux problèmes de la zone ? Quel serait

sont impact sur le développement de la zone ? Connaissent-elles les dispositifs et les programmes de développement social ? s'estiment-elles informées des programmes conduits ?

b. Relations des associations avec l'environnement

Les relations des associations avec l'environnement questionnent l'étendu d'implication des populations locales, l'état des échanges inter-associations, les conditions des relations avec les partenaires publiques et le partenariat.

i. L'implication des populations locales

Quelle légitimité ont les associations auprès de la population ? Quels types de relations développent les associations avec les populations locales ? Quelle est la capacité des associations à répondre aux attentes (besoins effectifs) de la population ?

ii. Les échanges inter-association

Quels sont les types de relations que développent les associations entre-elles avec (partenariats, relations informelles, réseautage, échanges formels, etc. ? Dans quels objectifs sont développées ces relations ? À quel niveau l'association développe-t-elle des relations (local, régional, national) ? Quels sont les éléments qui favorisent les échanges entre associations ? Quelles sont les entraves des échanges inter-associations ? Les associations envisagent-elles de nouvelles relations inter-associations ? Comment ?

iii. Relations avec les institutions publiques

Quels types de relations entretiennent les associations avec les institutions publiques ? Comment apprécient-elles les relations avec les Collectivités Locales ? Avec les services déconcentrés ? Avec les autorités locales ? Comment les associations apprécient-elles leur rôle dans la gestion de la chose publique à l'échelle locale ?

iv. Les partenariats des associations

Le partenariat prospecte à la fois le vécu des associations et les attentes des partenaires.

Quels sont les partenaires de l'association ?

Quel est l'apport du partenariat aux associations ? Arrivent-elles facilement à trouver des partenaires pour leurs projets ? Quels sont les partenaires privilégiés ? Pourquoi ? Quelles difficultés rencontrent les associations pour lier des partenariats ?

Quelles appréciations font les partenaires des compétences et de l'efficacité des associations ? Quelles sont les attentes des partenaires ?

2. CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Ce travail a pour objet principal les associations de développement. Les différentes approches de l'association sous l'angle du militantisme, comme réponse à une demande sociale, ou à travers son opposition politique et aux rapports de forces dans le cadre idéologique, nous laisse devant un déficit important quant à la compréhension de son fonctionnement.

Une première définition de l'association¹ « *qui correspond juridiquement à une structure formelle et indépendante, c'est-à-dire déclarée officiellement, et non contrôlée par une entité extérieure, distincte de l'Etat et des collectivités territoriales, non commerciale à titre principal, ne distribuant pas de profit à ses membres ou à ses administrateurs et comportant une composante de participation volontaire peut être abordée sociologiquement comme espace opérant le passage de la sphère privée à la sphère publique par une rencontre interpersonnelle* »² fait ressortir que l'association appartient à la sphère publique et en tant que telle constitue une forme d'organisation ayant « le pouvoir de transformer des énergies individuelles en capacités d'action collectives »³.

2.1. Les associations : vers une approche globale à travers une problématique organisationnelle

En investiguant le champ associatif, l'étude entend relever les éléments de définition caractérisant les associatifs, l'organisation et le fonctionnement mis en place ; les projets fédérateurs et les activités réalisées. Elle veut apprécier l'apport de l'association au développement humain⁴ et les différents dysfonctionnements entravant sa participation en tant que levier important du développement du Maroc moderne.

A partir de là, l'élaboration d'un diagnostic des associations de développement au Maroc, pour la compréhension du fonctionnement de l'association, ses caractéristiques, son positionnement social, ses relations avec l'environnement, ses ressources humaines, etc. se base principalement sur son analyse comme une forme d'organisation. En tant que telle, l'approche est intéressante parce qu'elle permet de saisir à la fois l'association comme une structure révélatrice des dynamiques qui existent dans la société d'un côté, et comme structure concrète qui fournit à ses membres (aux associatifs) un cadre pour développer des activités.

L'approche fait appel au cadre de référence de l'analyse des organisations telle que scientifiquement s'entend une recherche dans le domaine.

2.2. Les principes directeurs de l'analyse organisationnelle des associations

L'association est une microsociété qui connaît une situation sociale complexe dont la dynamique se fait sentir quotidiennement dans toutes ses activités. La performance de

¹ Jean-louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, Paris, 1977

² *Idem*, p. 63.

³ *Idem*, p. 268.

⁴ Entendu au sens que lui a donné SM Mohamed VI lors du discours de présentation de l'INDH

l'association passe par la découverte de sa manière sociale particulière de mobiliser, fédérer et associer ses membres dans une série d'efforts collectifs dont dépendra, en fin de compte, sa capacité d'adaptation et sa réactivité sociale.

Il est nécessaire de prendre en compte tous les associatifs pour penser l'organisation du travail au sein de l'association, non pas en considérant ceux-ci comme exclusivement définis par les affects mais aussi par des capacités dont la reconnaissance est susceptible de déterminer la performance de l'entité étudiée.⁵

L'association est aussi un système (formel) organisé, redéfinie comme un système d'actions dont le fonctionnement ne peut être compris qu'à partir des stratégies mises en œuvre par les acteurs dont les ressources se trouvent dans les failles de la structure formelle, dans les multiples « zones d'incertitude » techniques et organisationnelles, gisement de pouvoir possible pour les individus qui détermine par ailleurs la relation avec les bénéficiaires et les partenaires institutionnels.⁶

Les associatifs ne travaillent pas exclusivement en vue d'une plus grande rationalité de l'organisation, ils investissent dans les rapports humains des motivations plus personnelles centrées sur la quête de leur identité et sur la reconnaissance sociale. Ils vivent l'association comme un lieu de culture et de socialisation qui les conduit parfois à substituer des conduites stratégiques par des conduites centrées sur la construction d'un lien social, avec les autres acteurs et surtout avec les partenaires publics et privés.⁷

2.3. Explorer les problèmes organisationnels majeurs

i. Les associations réactives aux pressions de l'environnement :

Dans un environnement social et politique en mutation et vue la situation économique de certaines populations locales, ou de certaines catégories de population, considérant les relations parfois confuses ou tendues avec l'institution étatique, les chevauchements de compétences avec les Collectivités locales, etc. ; les structures formelles de rationalisation du travail au sein des associations se désarticulent en réaction aux pressions que suscite l'environnement.

ii. Effets pervers du manque de régulation (régulation socio - organisationnelle)

Les jeux d'acteurs s'élaborent autour de la constante redéfinition des règles et procédures d'exercice du travail associatif (confusions entre la gestion comptable privée, publique et associative ; exonération, bénévolat, cadre légal, statut, procédures de travail, salariat, membre

⁵ Georges FRIEDMAN (1963), *Où va le travail Humain*, Paris, Gallimard, 1978, 382 p. – et P. NAVILLE (1970), *Traité de sociologie des organisations*, Paris, Armand Colin, 1970, 2 tomes

⁶ Michel CROZIER, Ehrard FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Le Seuil, 416 p.

⁷ Renaud SAINSAULIEU (1997), *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, 480 p.

fondateur, membre d'honneur, etc.) ce qui génère des effets pervers dans la gestion de l'activité, le management associatif, la gestion de projet et des finances des associations.

iii. Démotivation et problèmes de socialisation au travail (appartenances socioculturelles)

L'ensemble des normes de sociabilité et de valeurs qui aident à fonder une cohésion sociale durable entre tous les individus, que les nécessités d'un projet associatif font collaborer et donc coexister, ne sont pas complètement intégrées ou ne représentent pas l'idéal type de l'ensemble des acteurs associatifs.

iv. Légitimations institutionnelles, oppositions idéologiques (dynamique socio – institutionnelle)

La manière dont doit s'articuler les orientations politiques et les directives dans l'absence d'une volonté concrète de mise en œuvre des lois, de décret d'application, de réglementations spécifiques, formellement instituées suscitent oppositions, antagonismes et débats d'idées.

v. Développement, résistances aux changements et désordre (dynamique d'ajustement ou de transformation)

Les réactions du système associatif organisé aux changements qu'il doit vivre en permanence sous l'impulsion de volonté de réforme ou de modernisation engendrent des résistances, désordres et des improvisations d'innovation.

2.4. Les hypothèses de recherche

- Hypothèse 1 de contingence et de réactivité⁸

La contingence (pressions diverses émanant de l'environnement technique, institutionnel, politiques, de la société civile, des usagers, etc.) pèse sur les structures de l'organisation et provoque un effort d'adaptation. Les associations sont les lieux privilégiés d'innovation, d'adaptation et constituent des espaces de socialisation. Elles remplissent trois fonctions essentielles pour le développement.

- Hypothèse 2 de dynamique sociotechnique

La pression des structures de travail sur les associatifs engendre une multitude de réactions sociales, d'inégalités sociales face aux avantages (de quelques membres), aux distinctions (des membres du bureau) et aux rémunérations (des salariés). Les conditions de travail et les relations entre catégories d'acteurs aux statuts différents influent en partie sur la capacité de production de l'association.

⁸ H. MINTZBERG (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'organisations, 434 p

- Hypothèse 3 des régulations sociales

Le système d'interaction entre acteurs associatifs entre eux et dans leurs relations avec les milieux institutionnels, prend la forme de coalitions plus ou moins illégitimes ou réformatrices. La structure de l'association influe en partie sur sa capacité à s'intégrer dans une dynamique globale de développement.

- Hypothèse 4 de la fréquente redéfinition des objectifs et de la réglementation des missions et stratégies

Face aux constantes évolutions du contexte politique, juridique, réglementaire, les associations sont confrontées à de fréquentes redéfinitions de leur position, leurs objectifs, ainsi qu'à la réglementation de leurs missions et stratégies. Les conflits sociaux et les luttes de coordination sont toujours porteurs d'une volonté de changement de légitimité des règles en place. Les changements de l'environnement et l'opacité de la stratégie envers l'intégration des associations génère des conflits et impact sur son positionnement dans l'organisation sociale.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. Les champs – objet de l'étude

L'approche méthodologique impose la décomposition de l'étude en champs de recherches spécifiques. Quatre champs d'investigations se dégagent comme objets de recherche dans l'approche méthodologique retenue afin de répondre aux objectifs, à la problématique et aux questionnements de l'étude. Ils couvrent à travers une démarche structurée et différenciée les composantes de l'organisation associative en se souciant et en considérant les mécanismes qui relient chacune des sphères étudiée (champ d'investigation) à l'ensemble.

3.1.1. L'association, ses caractéristiques, son organisation et son fonctionnement

L'association, en tant qu'organisation ayant sa propre unité, ayant des frontières identifiables, fonctionnant de manière continue en vue de réaliser les objectifs ou des missions partagées par ses membres.

3.1.2. Les projets et les activités des associations

Il s'agit d'isoler les projets et les activités des associations pour définir leur nature, les domaines et les champs investis, leur évolution dans le temps et le processus mise en place et de réalisation.

3.1.3. L'acteur associatif

L'acteur en tant qu'individu ayant un profil, une représentation et des compétences spécifiques qu'il développe et met en œuvre dans le cadre de son activité au sein de l'association.

3.1.4. Le partenariat

L'approche du partenariat interroge à la fois les associations et leurs partenaires sur les liens que tissent les associations avec leur environnement, leurs impacts et retombées du côté des associations d'abord. Puis du côté des partenaires des associations (les partenaires institutionnels, publics et privés, les bailleurs de fonds, les bienfaiteurs) qui contribuent, d'une manière ou d'une autre aux activités des associations, pour dégager leurs attentes et leurs appréciations des points forts et des limites des partenariats avec les associations.

3.2. Les outils de collecte des données

La recherche de terrain s'est basé les outils de collecte de données suivants :

- Questionnaire diagnostique des associations.
- Questionnaire auprès des acteurs associatifs (individus).
- Questionnaire organisation et fonctionnement des associations.
- Questionnaire auprès des partenaires associatifs (départements publics ; services déconcentrés ; collectivités locales ; secteur privé ; etc.).

- FG au niveau des fédérations et réseaux d'associations (prospectives et recherche qualitative).
- Monographies et prospectives : Entretiens au niveau d'un échantillon d'associations selon la taille, le domaine d'activité, le milieu et la région (recherche qualitative).
- Entretiens avec les principaux partenaires bailleurs de fonds internationaux.

3.3. Echantillon de l'étude

3.3.1. Résolution de la problématique de la base de sondage pour l'enquête nationale auprès des associations

De par la loi, toute personne ou groupe de personnes voulant créer une association, est obligé de déposer un dossier auprès des autorités compétentes. Et par conséquent, toute association exerçant une activité associative devrait surement figurer dans la base de données des AGG.

Cependant, cette base de données présente plusieurs défaillances puisque les autorités concernées n'ont pas mis sur place un dispositif approprié pour assurer à la base une mise à jour régulière pour qu'elle constitue une base de sondage exhaustive et fiable sur laquelle on peut se baser pour élaborer des échantillons permettant de mener des études scientifiques sur les associations au Maroc.

3.3.2. Approche adoptée pour pallier au problème

A défaut d'une base exhaustive et fiable et en se référant aux objectifs de l'étude, nous avons élaboré suivant une démarche logique des critères objectifs pour la constitution d'une base qui soit en mesure de fournir un échantillon approprié pour la réalisation de cette étude.

a. Elaboration d'une base de données

Sur cette base, nous avons procédé à la constitution d'une base de données, à partir des listings collectés auprès de 13 organismes⁹, relative aux associations de développement sur laquelle nous avons fondé la distribution de notre échantillon sur le territoire national. En recoupant l'information de ces bases de données, nous avons recensé quelques 6790 associations de développement¹⁰. Elle a constitué la référence à l'élaboration de l'échantillon.

⁹ Ministère du Développement Social de la Famille et de la Solidarité ; Ministère de la Jeunesse et des Sports ; Ministère de la Santé ; Entraide nationale ; Département de l'Alphabétisation ; Ministère des Affaires étrangères ; Département des Handicapés ; Tanmia ; Unicef ; Unifem ; PNUD ; SCAC ; ENDA – Maghreb.

¹⁰ Nous reviendrons sur le domaine d'activité des associations de développement concernées par ce recensement dans le point suivant.

b. Critères de choix des associations

Pour atteindre les objectifs de l'étude, il était évident et d'une grande importance de cibler les associations « vivantes » et ayant acquis une expérience suffisante pour pouvoir fournir les informations pertinentes et requises pour l'étude. Elles devaient aussi opérer dans le secteur de développement et disposer d'un minimum de moyens pour réaliser leurs programmes d'actions, et assurer, de ce fait, leur statut d'actifs.

La sélection des associations à enquêter s'est faite alors sur la base de ces trois critères : 1) l'association devait être en situation d'activité ; 2) exercer dans un secteur relevant du développement ; et 3) disposer de moyens.

3.4. Plan de sondage de l'étude

3.4.1. Sélection des provinces et préfectures par région

L'enquête a concerné l'ensemble du territoire national. Etant donné qu'à l'intérieur de la région, les associations ne couvrent pas tout le territoire de la région, et que les préfectures et provinces d'une même région ne disposent pas du même parc associatif, les associations à enquêter par région ont été sélectionnées au prorata du nombre d'associations d'une région donnée, dans les provinces qui enregistrent une importante activité associative.

Nous nous sommes aussi référés aux listings locaux, lorsqu'ils existaient, auprès des divisions économiques des préfectures et provinces, de l'EN, de l'ADS, de la Santé, de l'Education, etc. pour sélectionner les associations, en tenant compte de l'objet.

3.4.2. Taille de l'échantillon

Le seuil de pertinence de l'échantillon, a été arrêté à 1200 associations, soit 18 % du total des listings collectés. A côté des associations, nous avons aussi retenus un échantillon de 1200 acteurs associatifs, la déclinaison de cet échantillon est fonction de l'échantillon de base des associations ; elle sera principalement axée sur la place et le rôle de l'acteur à enquêter au sein de l'association (membre du bureau, bénévole, adhérent, salarié, etc.). Un troisième questionnaire a abordé l'organisation et le fonctionnement de l'association auprès d'une association sur quatre enquêtées, recrutée aléatoirement selon le déroulement de l'enquête. Un autre aspect de recherche concernant des données historiques et prospectives s'est préoccupé de la recherche des éléments pour une histoire de la création des associations. Enfin, les partenaires ont fait l'objet de deux investigations : à l'aide d'un questionnaire et grâce à des entretiens approfondis avec les principaux bailleurs de fonds nationaux et internationaux.

3.4.3. La représentativité territoriale de l'échantillon

Une distribution de l'échantillon suivant la représentativité régionale dans les bases de données recueillies est retenue pour relever les spécificités régionales, préfectorales et provinciales. Une distribution de l'échantillon au sein de chaque région a été élaborée sur la base de la sélection des préfectures et provinces qui connaissent une dynamique associative importante.

3.4.4. Stratification de l'échantillon des associations

L'enquête s'est faite au niveau de la province, suivant un itinéraire arrêté, en commun avec les responsables locaux, de manière à couvrir les principaux noyaux associatifs de la zone et en fonction des critères d'éligibilité des associations à l'enquête précédemment arrêtés. La stratification de l'échantillon des associations selon, le domaine d'activité, les moyens et le périmètre d'intervention s'est produite aléatoirement au niveau du terrain.

4. DEROULEMENT DE L'ENQUETE DE TERRAIN

L'enquête de collecte de données sur le terrain a eu lieu durant les mois de juin à août 2008. Plusieurs écueils ont marqué la réalisation de ce travail. La patience des enquêteurs, la détermination des experts et l'implication directe du MDSFS au plus haut degré pour mener à bien se travail a fini par vaincre l'ensemble des obstacles rencontrés.

Les différentes administrations, les autorités locales, les CL, les grands réseaux formels et les petits réseaux associatifs locaux informels doivent être salués pour leur disponibilité et l'aide précieuse qu'ils ont fourni aux équipes d'enquête.

Personnes ressources

Tableau 0 : Distribution des personnes ressources enquêtés selon la fonction au sein de l'association

Fonction au sein du bureau	Effectifs	%
Président	560	44.7
Membre du bureau	667	53.2
Bénévole (Volontaire)	11	0.9
Salarié	6	0.5
Autre	12	0.8
Total	1256	100.0

Au terme de l'enquête, la collecte des données a couvert 1256 associations sur l'ensemble du territoire national.

Le questionnaire adressé aux associations pour élaborer le diagnostic objet de l'étude a été rempli en mode face à face, animé par un enquêteur, avec principalement le président de l'association pour 44,7 %, ou un membre du bureau pour 53,2 %. La fonction de l'interviewé au sein de l'association est importante, elle garantit l'authenticité des réponses et témoigne de l'intérêt accordé par les associatifs à cette étude.

Ces personnes ressources ont eu la patience de nous écouter poser énormément de questions, parfois impertinentes ou trop compliquées (par rapport à leurs vécus associatifs pragmatiques), ils ont répondu avec toute la sincérité et la transparence nécessaires à la réalisation d'un diagnostic scientifique.

Nous espérons que ce rapport d'analyse des résultats et plus tard le rapport de synthèse et de recommandations puisse refléter une image fidèle du mouvement et produire grâce aux recommandations une réponse conséquente à leur attentes pour le développement du secteur associatif.

**A. DYNAMIQUE HISTORIQUE ET
TERRITORIALE DES ASSOCIATIONS
DE DEVELOPPMENT AU MAROC**

Les associations occupent aujourd'hui dans notre pays un espace de plus en plus important et jouent un rôle de premier plan. Ces dernières années, depuis le milieu des années 90 avec l'alternance politique déjà, et plus récemment avec l'avènement du Règne de SM le Roi Mohamed VI, la vie associative marocaine connaît un essor exceptionnel.

Essor confirmé par les taux de nouvelles créations des associations à travers le pays enclenchant une dynamique déterminante contre l'érosion de la citoyenneté et ouvrant le champ à de nouvelles formes et organisations d'expression citoyenne. Les associations sont porteuses de nouveaux liens sociaux, et sont devenues des acteurs essentiels de la société civile, et à ce titre des interlocuteurs et des partenaires incontournables de l'Etat et des CL.

L'étude confirme un mouvement historique de création puissamment ancré dans les différentes régions du pays.

1. DYNAMIQUE HISTORIQUE DES ASSOCIATIONS DE DEVELOPPEMENT

Les créations d'associations sont justement considérées comme un indicateur de changement social. Il convient pour s'en convaincre d'examiner le discours de créations dans ce qu'il souligne comme motivations et facteurs favorisant ou bloquant la création en relation avec les pourcentages des différentes périodes de création qui configurent une activité associative galopante depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, en trois vagues successives, correspondant à trois événements majeurs de la scène sociopolitique nationale. Il serait judicieux, pour s'en convaincre, d'examiner le phénomène de créations sous l'angle des motivations et facteurs favorisant ou bloquant la création, en rapport avec des périodes temporelles données. Il en ressort ainsi une activité associative importante depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, répartie en trois vagues successives, correspondant à trois événements majeurs de la scène sociopolitique nationale.

La première vague entre 94 et 99 a inauguré le sursaut de la société civile, par l'engouement à la cause féminine et celle de la famille (avant et après Beijing) qui coïncida avec l'alternance politique et l'arrivée d'une classe politique « porteuse » de promesses de développement territorial global.

La seconde vague voit naître entre 2000 et 2004 près d'un tiers des associations de développement au niveau national. Sous l'impulsion clairvoyante de SM Le Roi Mohamed VI, en faveur du développement social et sa détermination en faveur d'un programme social d'aide aux populations pauvres et défavorisées. Sur le plan de la gouvernance le nouveau concept de l'autorité ambitionne la participation sociale citoyenne et civile dans le respect des droits de l'homme et de tout un chacun.

Enfin la troisième vague coïncide avec le lancement du chantier du Règne de SM Le Roi Mohamed VI en 2005 portant le nom de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH).

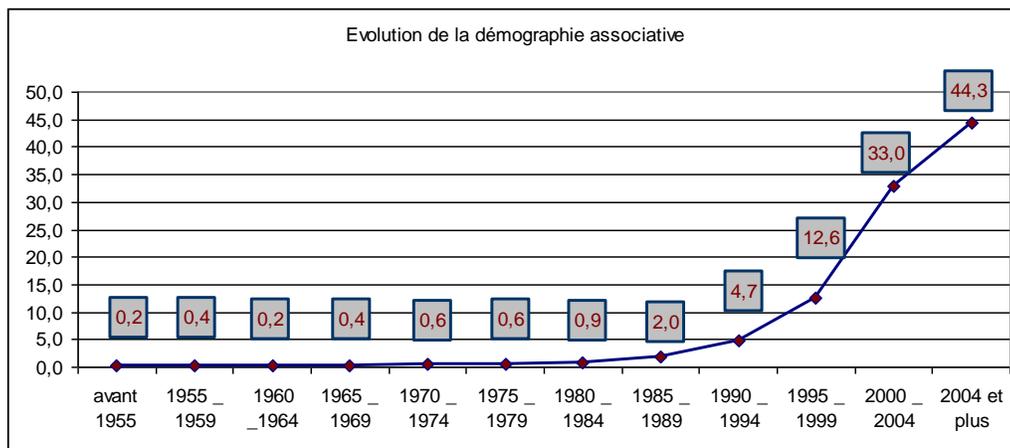
1.1. Les associations selon l'année de création

La production des associations au niveau national durant plusieurs décennies est restée très limitée, comme en témoigne la part des associations créées avant 1985 qui se limite pour chaque période quinquennale à moins de 1 % des associations enquêtées.

Tableau 1 : Distribution des associations selon la date de création par périodes quinquennales

Périodes quinquennales	Effectifs	%
avant 1955	2	0,2
1955 _ 1959	5	0,4
1960 _ 1964	3	0,2
1965 _ 1969	5	0,4
1970 _ 1974	8	0,6
1975 _ 1979	7	0,6
1980 _ 1984	11	0,9
1985 _ 1989	25	2,0
1990 _ 1994	58	4,7
1995 _ 1999	156	12,6
2000 _ 2004	408	33,0
2004 et plus	548	44,3
Total	1236	100,0

A partir de 1985 on relève un timide sursaut de création des associations comparativement aux périodes précédentes. Entre 1985 et 1989, 2 % des associations enquêtées ont été créées. La période suivante, entre 1990 et 1994, voit le pourcentage des associations nouvellement créées se doubler pratiquement par rapport à la période précédente et atteindre 5 %. Le quinquennat suivant (1995-1999) voit la création de 12,6 % des associations enquêtées. L'ensemble des associations enquêtées (encore actives) créées avant 2000 n'excède guère les 22,8 %.



Subséquentement, plus des trois quart des associations enquêtées sont nées avec le nouveau siècle, à partir de 2000 ; 33 % entre 2000 et 2004 et 44,3 % depuis 2005. Ce qui confirme le changement social conséquent à une volonté politique franche d'impliquer le citoyen dans des organisations associatives à la participation dans la construction de l'Etat moderne.

1.2. Dynamique associative et dynamique sociopolitique

Les vagues successives de créations d'associations reflètent pour des périodes déterminées de l'histoire du pays, les aspirations collectives des acteurs associatifs. Ainsi, le retour sur l'histoire, permet de retracer dans ces grandes lignes, les grandes étapes d'évolution de la production des associations en relations avec des périodes historiques qui marquent les champs social, économique et politique du pays.

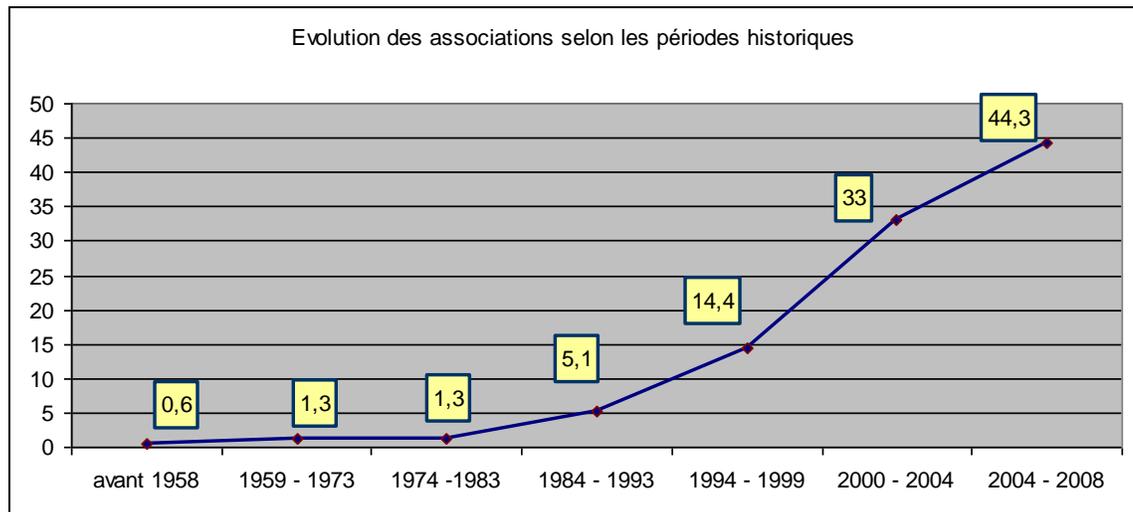
Les premières associations marocaines ont vu le jour à l'occasion des luttes pour l'indépendance. Elles sont apparues en tant que forces nouvelles pour exprimer la prise de conscience nationale et l'organisation de la lutte pour l'indépendance. C'est en leur sein que la mobilisation des populations pour l'indépendance a vu le jour. Ces associations sont formées au sein des lycées et des universités ainsi que par la classe ouvrière. Ces associations endossent, dès lors, un rôle de nature politique de tout premier plan, à l'origine des mouvements nationaux.

Tableau 2 : Distribution des associations selon la date de création par période historique

Périodes historiques	Effectifs	%
avant 1958	7	0,6
1959 - 1973	16	1,3
1974 -1983	16	1,3
1984 - 1993	63	5,1
1994 - 1999	178	14,4
2000 - 2004	408	33,0
2004 - 2008	548	44,3
Total	1236	100,0

Au lendemain de l'indépendance la préoccupation centrale fût la construction de l'Etat-nation. La promulgation du Dahir du 15 novembre 1958, et la loi n° 75.00 réglementant le droit des associations érigeait ces dernières comme acteurs de la vie sociale, politique et économique du pays. Jusqu'en 1973, les associations ont évolué dans le cadre du Code des libertés publiques de 1958, qui se caractérise par un droit d'association relativement libéral.

Conséquentement aux événements politiques de la fin des années soixante et du début des années soixante-dix, les dispositions du nouveau Dahir de 1973, en termes de reconnaissance, de dissolution et de sanction mettent un terme à l'esprit libéral du dahir de 1958. Cette période est décrite comme étant particulièrement difficile pour les libertés publiques. Les associations créées lors de cette période sont, pour l'essentiel, des associations de bienfaisance, des amicales sportives ou des associations professionnelles organisant les corps de métiers dans l'artisanat.



La (re)naissance des associations est datée (timidement) à partir de 1984. La crise économique nationale¹¹ des années soixante-dix, la récession de l'économie internationale, la volonté politique de rétablir les équilibres macroéconomiques, conduit à l'adoption d'une série de réformes dans le cadre de ce que les économistes appellent la Plan d'Ajustement Structurel¹², fondant le développement social sur les résultats de la croissance économique, et par conséquent conduisant à la réduction drastique des financements de projets sociaux. « *C'est paradoxalement dans un contexte de déficits sociaux aggravés que le Maroc a connu l'intervention de nouveaux acteurs sociaux dans le développement. ... Le partenariat s'ouvre à une participation plus large du tissu associatif de plus en plus étoffé, entreprenant et particulièrement engagé dans le développement social les activités génératrices de revenus et la préservation de l'environnement.* »¹³

Une période d'observation, de positionnement et d'organisation débute avec les années quatre-vingt-dix, annonce l'entrée en lice de revendications sociales portées en partie par une nouvelle génération d'acteurs sociaux encadrés par des élites de l'opposition ou parfois proches des cercles gouvernementaux. Les thèmes porteurs s'alignent sur les standards internationaux concernant les droits de l'Homme, les droits des femmes, la protection du consommateur et de l'environnement, l'accès aux services sociaux de base, l'éducation, l'emploi, etc.

Les rapports avec cette dynamique associative et revendicative naissante sont gérés dans la volonté de l'Etat de voir l'opposition participer à la gestion des affaires du pays. A partir du milieu des années quatre-vingt-dix, la réflexion s'oriente plus vers l'organisation et la structuration du champ associatif. Certains acteurs sociaux revendiquent un accès de plus en

11) 50 ans de développement humain et perspectives 2025, rapport thématique : croissance économique et développement humain, PNUD 2005.

2) « le PAS se fonde sur l'hypothèse que la stabilisation et la libéralisation (interne et externe) sont à même de générer la croissance économique, le développement social étant considéré comme une résultante de la croissance économique. » in 50 ans de développement humain et perspectives 2025, rapport thématique : croissance économique et développement humain, PNUD 2005, pp.8

13) Reconquérir la solidarité par le partenariat, in 50 ans de développement humain et perspectives 2025, rapport thématique : Gouvernance et développement participatif, PNUD 2005, pp.59

plus important aux libertés, un champ d'action plus important pour les associations et leur participation au développement du pays. C'est ainsi qu'un certain nombre de militants associatifs, ont entamé une réflexion visant à mettre en place des structures communes dont le but est le renforcement institutionnel de chaque association et la consolidation de leurs actions communes. Les premiers réseaux associatifs de type nouveau voient alors le jour.

L'importante ouverture du système politique et le début du règlement des questions des droits humains marque la période d'intégration des associations de développement. Ils ont permis aux associations d'élargir le champ des revendications à des droits sociaux et économiques. La période d'alternance va permettre la création d'associations à caractère socioéconomique en vue d'aider des populations pauvres et les catégories sociales précaires et les populations aux besoins spécifiques. Avec l'avènement de SM Le Roi Mohammed VI et la mise en œuvre de l'Initiative Nationale de Développement Humain, les associations accèdent au rang de partenaire formelle privilégié pour la lutte contre la pauvreté et la précarité.

En définitif, l'explication de ce cycle, pour lequel notre enquête apporte les données quantitatives relatives à la date de création des associations toujours vivantes – on peut formuler l'hypothèse, suggérée par la coïncidence temporelle, de l'impact sur la dynamique associative d'une conjoncture globale, au niveau national et international. L'intérêt aujourd'hui grandissant de création d'association de développement profite d'une onde très favorable pour la gouvernance, les droits de l'Homme, le développement durable, le développement humain, l'appel à la citoyenneté. On pense ainsi, que l'actualité nationale et internationale en faveur d'un développement participatif concerté influence sans conteste l'attitude beaucoup plus positive et ouverte des pouvoirs publics à l'égard des associations et des représentants de la société civile.

L'essoufflement de l'Etat-providence et ses institutions de proximité constitue un autre facteur qui intervient dans cette dynamique de développement du secteur associatif.

Il reste que l'on ignorait jusqu'alors réellement l'importance de l'implantation spatiale des associations. La dynamique historique de production des associations concerne-t-elle l'ensemble du territoire national ? Existe-t-il des concentrations territoriales plus importantes des associations au niveau de certains espaces, certaines régions ou provinces plus spécifiquement ? Pourquoi ? Qu'est ce qui explique cette différence dans la distribution géographique des associations au niveau national ?

2. APPRECIATION DE LA DYNAMIQUE ASSOCIATIVE AU NIVEAU TERRITORIAL

2.1. Distribution géographique et spatiale des associations de développement

La répartition géographique des associations semble très inégale.

Quelles sont les facteurs qui déterminent l'implantation spatiale des associations de développement ?

2.1.1. Une disparité dans l'implantation spatial des associations

Deux grandes concentrations des associations enquêtées concernent deux zones très différentes en terme de peuplement, de dynamique économique et de données climatiques et géographiques. Ces deux zones renferment pratiquement une association sur deux au niveau national.

- La première concentration concerne deux régions administratives qui concentrent l'essentiel de l'activité économique et politique du pays : le Grand Casablanca et Rabat-Salé-Zemmour-Zaër ; 21,9 % des associations sont localisés dans cette zone et ont une action d'envergure locale, régionale et nationale.
- La seconde importante concentration se situe dans le sud du pays dans la région du Sous-Massa-Drâa, qui avec 16,3 % des associations, connaît une dynamique très particulière confronté à des conditions géographiques assez critiques et des potentialités démographiques et socioéconomiques plus modestes.

La prise en compte effective de facteurs proprement géographiques dans la dynamique associative montre plutôt, dans l'ensemble que les traits géographiques ne jouent pas en tant que déterminants directs mais constituent plutôt une contrainte renvoyant à certains facteurs sociaux. Dans la première concentration on relève une très nette prééminence démographique dans un territoire relativement réduit (le Grand Casablanca ; Rabat-Salé) ; par contre dans la région SMD on trouve la population se répartir entre des sous-ensembles distincts et assez bien délimités par des caractéristiques géographiques, des zones rurales profondes, montagneuses, enclavées et pourtant connaissant une dynamique associative aussi importante que celle de la première région. La première concentration est la première zone économique, politique et culturelle du pays, elle connaît l'implantation des plus importants équipements économiques, des institutions politiques et d'établissements culturels ; par contre la région de SMD (hormis le triangle Agadir-Tiznit-Taroudant) renferme des zones parmi les plus pauvres et les plus enclavées du pays.

La dynamique spatiale associative n'est pas directement déterminée par des facteurs géographiques ou climatiques, elle est beaucoup plus en relation avec la présence d'une population disposée à s'engager dans l'action associative. Au lieu d'être un déterminant, la géographie associative semble davantage le produit d'une causalité sociale liée aux conditions de l'épanouissement d'un phénomène de sociabilité autour du développement comme enjeu.

Les dimensions sociales de la localisation géographique des associations permettent parfois de comprendre les raisons d'une implantation dans un territoire particulier. Les associations sont les lieux d'expression des demandes non satisfaites, elles s'activent aussi bien dans des espaces qui souffrent d'un déclin démographiques et de conditions de marginalisation et d'exclusion comme c'est le cas des vastes étendues rurales ; comme elles agissent pour transformer la situation de résistance des quartiers de grande densité urbaine en initiatives constructives. Quelque soit l'espace, ce sont les facteurs sociaux, les conditions de vie des populations et la prédisposition des personnes à réfléchir et travailler ensemble (dans un cadre non lucratif) pour le bien de la communauté qui président à la différenciation de la dynamique sur le plan spatial.

2.1.2. Distribution des associations selon les régions administratives

Ainsi, il existe une disparité manifeste dans la propension à s'associer entre les régions du pays. Les résultats de l'enquête placent la région SMD en tête avec une concentration de 16,3 % des associations, suivi du Grand Casablanca où s'activent 11,6 % des associations et RSZZ avec 10,3 %. Vient ensuite à égalité les régions de MTH et MT avec 9,7 % des associations chacune. Ces cinq régions concentrent 60 % des associations au niveau national. Dans ces régions la disposition de la population au travail associatif est ainsi très importante, comparativement aux autres régions.

Tableau 3 : distribution des associations enquêtées selon les régions administratives

Régions administratives	Effectifs	%
Oued ED-DAHAB-LAGOUIRA (ODL)	18	1,4
LAYOUNE-BOUJDOUR-S.EL HAMRA(LBSH)	36	2,9
GELMIM-SMARA (GS)	67	5,3
SOUSS-MASSA-DARAA (SMD)	205	16,3
GHARB-CHRARDA-BNI HSEN (GCBH)	38	3,0
CHAOUIA-OUARDIGHA (CO)	33	2,6
MARRAKECH-TENSIFT-EL HAOUZ (MTH)	122	9,7
REGION ORIENTALE (Oriental)	70	5,6
GARAND CASABLANCA (GC)	146	11,6
RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAIR (RSZZ)	129	10,3
DOUKKALA-ABDA (DA)	39	3,1
TADLA-AZILAL (TA)	56	4,5
MEKNES-TAFILALET (MT)	122	9,7
FES-BOULMANE (FB)	55	4,4
TAZA-AL HOCAIMA-TAOUNATE (THT)	57	4,5
TANGER-TETOUAN (TT)	61	4,9
TOTAL	1254	100,0

Avec des concentrations de 4 à 6 % des associations au niveau national, les régions de l'Oriental (5,6 %), GS (5,6 %), TT (5,3 %), THT (4,9 %), TA (4,5 %) et FB (4,4 %) ont une propension moyenne à l'activité associative.

Les régions les moins dotées en associations sont GCBH (3 %), LBSH (2,9) DA (2,9 %), CO (2,6 %) et ODL (1,4 %).

Cette distribution témoigne d'une réelle différence de perception et d'engagement de la population dans le travail associatif. Les associations figurent souvent en première ligne pour impulser et organiser une mobilisation sociale locale ; leur manque, ou faible présence, dans certaines régions handicap sérieusement l'implication de la société civile dans l'effort de développement de la région. Il devient impératif, voir nécessaire et vital, de mener une analyse qualitative profonde pour expliquer les facteurs de détournement de la population du travail associatif, dans ces régions.

2.1.3. Les associations selon les provinces et préfectures

Au niveau de chaque région l'enquête envisageait de couvrir deux préfectures ou provinces, à l'arrivée et en s'adaptant au mode d'implantation réelle des associations, l'étude a couvert 46 préfectures et provinces (avant la création de nouvelles préfectures et provinces en 2009). Ainsi, l'enquête a couvert deux tiers des provinces et préfectures du Royaume.

Tableau 4 : Les associations enquêtées selon les provinces et préfectures par région

Régions	Préfectures / Provinces	Effectifs	%
ODL	Oued Ed-Dahab	18	1.4
	Total ODL	18	1.4
LBSH	Laayoune	36	2.9
	Total LBSH	36	2.9
GS	Guelmim	40	3.2
	Tata	27	2.1
	Total GS	67	5.4
SMD	Agadir Ida Outanane	67	5.4
	Chtouka-Ait Baha	28	2.2
	Inezgane Ait melloul	34	2.7
	Taroudant	45	3.6
	Tiznit	31	2.5
	Total SMD	205	16.3
GCBH	Kénitra	11	0.9
	Sidi Kacem	27	2.2
	Total GCBH	38	3.0
CO	Khouribga	18	1.4
	Settat	15	1.2
	Total CO	33	2.6
MTH	Al Haouz	23	1.8
	El Kelaa des Sraghna	33	2.6
	Essaouira	25	2.0
	Marrakech	41	3.3
	Total MTH	122	9.7
Oriental	Berkane	19	1.5
	Figuig	16	1.3

Régions	Préfectures / Provinces	Effectifs	%
	Nador	18	1.4
	Oujda Angad	17	1.3
	Total Oriental	70	5.6
GC	Casa Anfa	32	2.6
	Al Fida Derb Sultan	10	0.8
	Ain Sebaa Hay Moham.	39	3.1
	AinChok Hay Hassani	17	1.4
	B.Msik S.Othmane	17	1.4
	Sidi Bernoussi Zenata	23	1.8
	Casa Moulay Rchid	6	0.5
	Mohammadia	2	0.2
	Total GC	146	11.6
RSZZ	Khémisset	35	2.8
	Rabat	55	4.4
	Salé	31	2.5
	Skhirate-Témara	8	0.6
	Total RSZZ	129	10.3
DA	El Jadida	23	1.8
	Safi	16	1.3
	Total DA	39	3.1
TA	Azilal	27	2.2
	Béni Mellal	29	2.3
	Total TA	56	4.5
MT	Errachidia	34	2.7
	Meknès	88	7.0
	Total MT	122	9.7
FB	Boulemane	23	1.8
	Fès	32	2.6
	Total FB	55	4.4
THT	Al Hoceima	32	2.6
	Taza	25	2.0
	Total THT	57	4.5
TT	Larache	21	1.7
	Tanger Assilah	20	1.6
	Tétouan	20	1.6
	Total TT	61	4.9
Total général		1254	100.0

Ainsi, l'examen de la distribution des associations selon les provinces et préfectures laisse voir une régularité dans le nombre et le pourcentage des associations quasi similaire entre les préfectures et provinces, variant entre 1 % et 3 % des associations enquêtées. Ces chiffres englobent aussi bien le milieu urbain que le milieu rural. Certaines préfectures se détachent du lot par une plus forte présence associative : c'est le cas des Préfectures d'Agadir Ida Outanane (5,4 %) ; Rabat (4,4 %) et Hay Mohammadi-Ain Sebâa (3,1%).

Ces chiffres témoignent en définitif que la dynamique associative, au-delà, des concentrations régionales est prégnante dans l'ensemble des provinces et préfectures ayant fait l'objet de l'étude. Cependant la réalité au niveau des subdivisions communales, surtout concernant les communes rurales est particulièrement significative, présentant des zones entières de vide associatif ou de très faible implantation, n'excédant guère une à deux associations par commune rurale.

2.1.4. Faible implantation des associations au niveau des communes rurales

Au niveau de chaque province un recrutement des associations à enquêter s'est fait aussi bien dans les communes urbaines que rurales, en s'aidant de l'expérience vécue par les autorités locales, les départements publics et les réseaux associatifs. En annexe se trouve la liste des communes urbaines et rurales où les associations ont pu être enquêtées.

Un total de 196 communes dont 104 communes rurales (8 % des communes rurales au niveau national) et 92 communes urbaines (soit 46,2 % des communes urbaines au niveau national) a fait l'objet de recrutement des associations pour enquête. Ce nombre important de commune s'explique par la faible présence associative par commune. La majorité des communes rurales comptent très peu d'associations vivantes et actives dans le domaine du développement.

2.2. Le milieu comme aspect de différenciation entre les associations

Les données concernant l'implantation des associations selon le milieu (urbain/rural) confortent les résultats de la distribution par commune.

Tableau 5 : Distribution des associations selon le milieu

Milieu	Effectifs	%
Milieu urbain	995	79.3
Milieu rural	259	20.7
Total	1254	100.0

Quatre associations sur cinq (79,3 %) sont localisées en milieu urbain. Le milieu urbain couvre aussi bien les grands centres urbains (grandes, moyennes et petites villes), que les centres de certaines communes rurales, classés parfois administrativement comme centres urbains secondaires (villages).

Ainsi, on a rencontré, partout au Maroc, des associations dont le siège est localisé physiquement en milieu urbain (selon la classification administrative) qui développent entièrement ou partiellement leurs activités en milieu rural.

L'examen de la part de l'activité des associations selon le milieu permet de saisir plus fidèlement la part de chaque milieu.

2.2.1. Un intérêt plus important accordé au milieu urbain

Il ressort des résultats de l'enquête que 36,8 % des associations interviennent exclusivement en milieu urbain et 24,7 % en milieu rural. Cette spécialisation permet à l'association d'aborder spécifiquement et distinctement des espaces variables de part leurs

attentes et besoins au regard des différences et des problèmes qu'ils connaissent dans leur peuplement, leur activité économique et leur niveau de développement social.

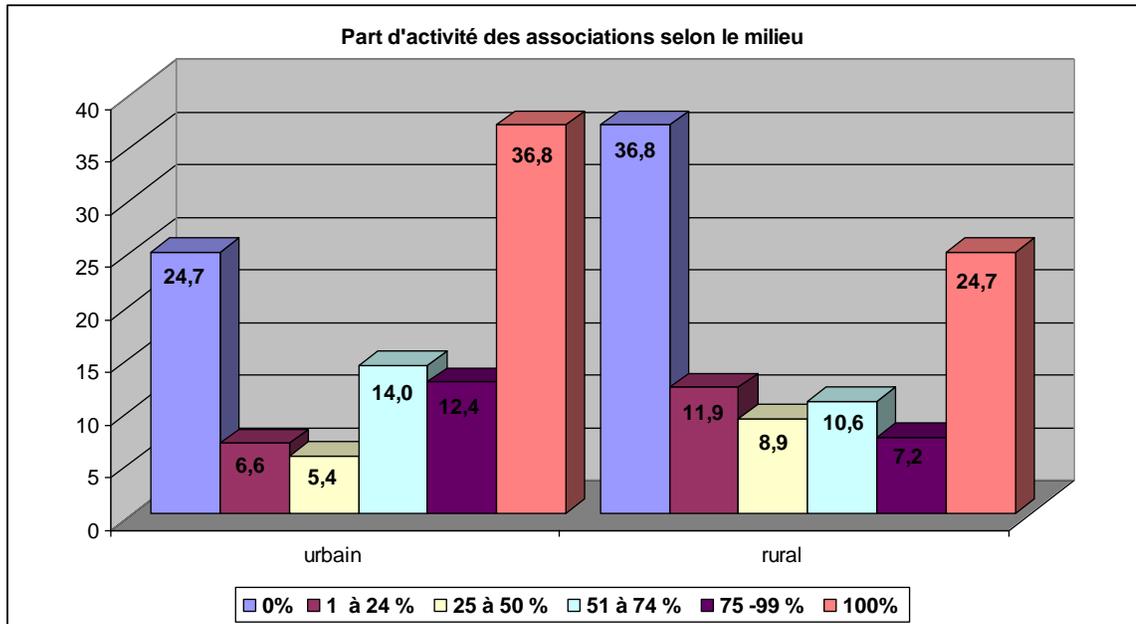
Il reste que plus d'un tiers des 38,5 % des associations interviennent sans différenciation de milieu à la fois en milieu urbain et en milieu rural. Elles sont en général polyvalentes, couvrent un espace multi communal, préfectoral ou provincial, voir dans certains cas régional et national ; pour développer des projets, dispenser des prestations et produire des activités (alphabétisation, sensibilisation, soins médicaux, ...) en réponse aux attentes similaires de population à la fois urbaines et rurales.

Tableau 6 : Distribution des associations selon la part de l'activité par milieu

Part d'activité	urbain		rural	
	Effectifs	%	Effectifs	%
0 %	287	24.7	428	36.8
1 à 24 %	77	6.6	138	11.9
25 à 50 %	63	5.4	103	8.9
51 à 74 %	163	14.0	123	10.6
75 -99 %	144	12.4	84	7.2
100	428	36.8	287	24.7
Total	1162	100.0	1163	100.0

Dans l'ensemble, 63,2 % des associations déploient plus de 50 % de leur activité en milieu urbain, en réponse aux difficultés que connaissent certains quartiers, l'importance de l'habitat insalubre et l'extrême précarité de certaines catégories de la population ; contre 42,5 % qui interviennent avec la même importance en milieu rural, pour remédier aux longues années de marginalisation de ces espaces et de leurs habitants.

La prééminence de l'urbain vient de ce que la demande est plus franchement exprimé et papable en présence de compétences humaines plus nombreuses qu'il n'est le cas en milieu rural. Les financements au niveau des villes sont assez conséquents comparativement au milieu rural. Les associations des zones rurales ne sont pas en quantité négligeable, un bon nombre d'entre elles concerne des populations situées dans des petites localités, parfois éloignées de toute agglomération, souvent sur les marges des accessibilités, mais aussi en profondeur dans les montagnes et les zones les plus reculées.



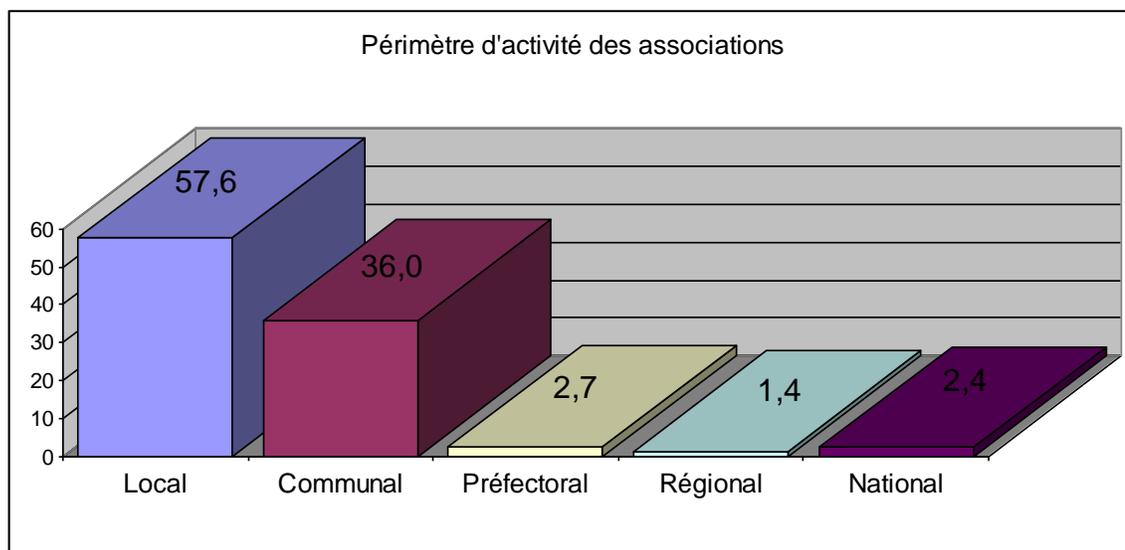
2.3. Les associations ont en majorité une compétence territoriale limitée

Tableau 7 : Distribution des associations selon le périmètre d'activité de l'association

Périmètres d'intervention des associations	Effectifs	%
Local	586	57,6
Communal	366	36,0
Préfectoral / Provincial	27	2,7
Régional	14	1,4
National	24	2,4
Total	1017	100.0

La tendance vers une polarisation des associations selon le milieu d'intervention amène, en dernier lieu, une réflexion sur l'extension de la compétence territoriale que chacune. Elle affirme une nette spécialisation vers l'extrémité des micro-espaces territoriaux : 57,6 % des associations interviennent dans les localités et 36 % ont une présence communale. Il y a par contre peu d'association qui se déploient à des niveaux plus étendus : le provincial et préfectoral n'inscrit que 2,7 % des associations, le régional 1,4 % des associations et le national 2,4 %.

La définition de la compétence territoriale qui précède semble indiquer l'engouement qu'il y a actuellement pour le travail de proximité. Les associations délimitent leurs prétentions spatiales en se fixant approximativement une zone où elles sont susceptibles de pouvoir agir tout en espérant intervenir dans le futur là où cela leur paraîtra utile, en fonction des moyens dont elles disposent.



A ce niveau les associations comme forme d'auto-organisation permettent de développer des activités qui correspondent à certains besoins, à certaines attentes, à certains souhaits. Les activités déployées, le plus souvent, ne concernent pas uniquement les membres des associations, mais débouchent sur des manifestations culturelles, des prestations à caractère social ou des actions pédagogiques ouvertes à des bénéficiaires extérieurs. Les associations ouvertes sur leur environnement, même restreint à la localité constituent des lieux privilégiés d'échange, d'expression des demandes insatisfaites et l'émergence de projet originaux. Elles deviennent des acteurs incontournables du développement local et sont de plus en plus conscientes de leurs multiples handicaps financiers, managériaux, de qualifications et de compétences.

La dynamique associative actuelle provient de la base sociale et du niveau local. Pendant longtemps les associations étaient impulsées au niveau central par des instances politiques, des élites intellectuelles et des professionnels du travail associatif. La particularité de la dynamique actuelle est sa forme d'éclosion spontanée, dans un cadre spatial communal et ou local très restreint, enclenchant la participation de nouvelles couches de la population et s'orientant surtout vers la domestication des revendications par la proposition de remèdes et de solutions adaptées et originales.

L'enjeu du phénomène associatif actuellement est de vaincre les handicaps financiers et organisationnels et la confirmation de son intégration comme acteur de développement humain.

**B. CLASSIFICATION DES ASSOCIATIONS
SELON LES DOMAINES
ET CHAMPS DES PROJETS**

La récente dynamique de création des associations, s'accompagne d'une diversification importante des champs d'activités et des préoccupations investies aujourd'hui par les associations en réaction aux manques ressenties dans leur environnement.

La présentation et l'analyse de l'étendue des champs d'activités des associations est un miroir fidèle de la réalité des attentes au niveau national prise dans toutes ses diversités sociales et économiques, de croyances et d'idéologies, de niveaux éducatif et culturel.

Ce chapitre vise la réalisation d'une classification des associations en fonction de la spécialisation thématique portée par leur projet et les intérêts défendus.

La typologie permet des distinctions utiles et une hiérarchisation selon des catégories constituant des projets mobilisateurs pouvant fournir des éléments explicatifs capables de rendre compte des différentes « causes » optées et défendues par la population pour investir l'espace public avec des formes nouvelles d'organisation, de représentation et de participation.

Il ne s'agit pas ici de faire une simple classification instrumentale, mais de discerner à travers les préoccupations des associations les questions émergentes, les inquiétudes sociales, les attentes des populations et leurs souhaits d'intégrer leurs revendications (alphabétisation, qualité de l'enseignement, activités préscolaires, prestations médico-sanitaires, transports, activités économiques, environnement, ... services de proximité.) dans les multiples plans sectoriels de développement et d'amélioration du cadre de vie.

1. CLASSIFICATION FONCTIONNELLE DES ASSOCIATIONS DE DEVELOPPEMENT

L'analyse des champs d'intervention des associations se heurte à un écueil important, celui de l'absence de codification nationale des projets. Il n'existe pas non plus de nomenclatures budgétaires pouvant permettre une distinction des rubriques de dépenses des associations, et par conséquent autorisant approximativement d'approcher le secteur associatif à travers les branches et les sous-branches d'activités.

La classification permet d'observer et de comparer des ensembles cohérents et faciliter l'approche par domaine et champs d'activité en vue d'isoler les particularités communes à tous les intervenants par projet, domaine et champ d'activité.

La démarche consiste à définir et caractériser au sein du mouvement associatif global les associations qui relèvent spécifiquement de ce que l'on nomme « développement ». Ces associations sont porteuses de divers projets et se caractérisent par une multiplicité d'activités que sociologues et économistes ont contenu dans des classifications diverses, sur la base de modèles théoriques classifiant les entreprises et les organisations sociales. Les sociologues font valoir par ailleurs les innovations des associations comme vecteur de lien social ou de production de services.

L'approche de classification adoptée est fonctionnelle, elle met l'accent sur les finalités assignées par les associatifs à l'association. Le projet que porte l'association constitue son objet et sa raison d'être. Le projet de toute association constitue l'objet qui fédère l'ensemble de ses membres. C'est la « raison sociale » de l'association qui alimente ses activités et ressource la motivation de ses membres. Le projet rend légitime l'intervention de l'association auprès des

populations bénéficiaires dans un cadre cohérent, explicitant un contrat d'adhésion des associatifs, défendant leurs valeurs et principes, avec la finalité qu'ils ont attribué à leur projet social (de société).

Le champ du développement englobe l'ensemble des activités ayant trait à l'amélioration du bien être physique (santé, sport), moral et intellectuel (éducation, formation, qualification, art, culture, etc.), socioéconomique (revenu, emploi, etc.) ainsi que du cadre de vie (environnement, mode et condition d'occupation de l'espace, aménagement, etc.). Les associations se sont donné, dans ce cadre, des objets variés dont la détermination reste tributaire des conditions de leur environnement, de leurs souhaits et des attentes de la population. Il n'en demeure pas moins que les associations, à leur création, s'octroient des objets ambitieux qui couvrent plusieurs champs ; en moyenne chaque association porte un objet se rapportant au moins à deux domaines d'activité et offre la possibilité d'actions multiples et diversifiées.

Il se révèle ainsi qu'une majorité d'associations se spécialisent par secteur d'intervention. La diversité des activités permet au secteur associatif de disposer d'une large palette de compétences qui ambitionnent la couverture de nouveaux services grâce aux savoirs faire et à l'expérience accumulés.

1.1. Proposition de classification par catégorie d'objet

Les résultats de l'étude permettent de quantifier l'importance de chaque domaine d'intervention des associations et ses perspectives. La démarche de classification de l'objet, d'abord en domaine puis en champ à l'intérieur de chaque domaine à partir des objets déclarés par les associations¹⁴, a permis de regrouper l'ensemble des objets des associations enquêtées en huit grands domaines constituant des catégories pertinentes.

- Promotion du développement économique
- Développement local et lutte contre la pauvreté
- Gestion, animation d'espaces sociaux
- Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées
- Education, formation, IEC, plaidoyer
- Environnement, habitat, infrastructure de base
- Santé et prestation de soins
- Société civile, réseautage, soutien aux ONG

¹⁴ Le travail de rigueur consiste à regrouper les domaines selon les rubriques les plus présentes dans les préoccupations des associations : développement économique, gestion et animation d'espaces, intervention auprès de différentes catégories de populations ; éducation-formation ; etc. Cet exercice laborieux et nécessaire a permis de cerner les domaines d'objets et les champs d'activités des associations, le plus souvent inscrit dans l'objet et le nom que se donne l'association, sachant qu'une association peut inscrire dans son objet plusieurs domaines et plusieurs champs à la fois.

Chaque domaine d'objet, ainsi défini, se subdivise en plusieurs champs.¹⁵

Tableau 8 : Les champs par domaine d'activité

DOMAINES	CHAMPS
Promotion du développement économique ¹⁶	AGR
	Agriculture et pêche
	Artisanat
	Promotion des coopératives et des petites entreprises
	Tourisme
	Micro-finance et projet d'investissement
Développement local et lutte contre la pauvreté ¹⁷	Développement local et lutte contre la pauvreté
Gestion, animation d'espaces sociaux ¹⁸	Institutions civiles et culturelles
	Institutions pour handicapés
	Institutions pour l'éducation, la formation / sport
	Institutions pour femmes
	Institutions pour l'enfant et la petite fille
	Institutions pour personnes âgées
	Institutions pour jeunes
	Institutions pour la santé
	Institutions de loisirs et colonies de vacances
Institutions religieuses	
Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées ¹⁹	Enfance/petite fille
	Femmes
	Jeunes
	Immigrés
	Handicapés
	Personnes âgées

¹⁵ La ségrégation des différents domaines d'objets cités par les associations donne lieu à la détermination de huit grands domaines qui couvrent l'ensemble des champs d'activités des associations de développement social.

¹⁶ Le premier domaine concerne la promotion du développement économique. Il regroupe les initiatives des associations en relations avec la promotion des activités dans différents secteurs économiques (agriculture, pêche, artisanat, tourisme, etc.) ; l'intervention pour la promotion de certaines institutions économiques (coopératives, micro et petites entreprises, etc.) ; l'encouragement de l'investissement et la micro-finance ; ainsi que le montage, le soutien, l'appui et la gestion des activités génératrices de revenu en faveur des différentes catégories de la population et à tous les échelons de l'espace (local, régional et national).

¹⁷ Le second domaine couvre toutes les activités de développement local à travers la lutte contre la pauvreté et la précarité inspirées par l'Initiative Nationale de Développement Humain, lancée par SM Le Roi Mohamed VI en 2005.

¹⁸ Le troisième domaine s'intéresse à la gestion, animation d'espaces et d'institutions sociales. Il s'agit d'institutions civiles et culturelles (dar el mowatine, dar et-taqafa, musée privé, etc.) ; d'établissements pour l'éducation non formelle, qualification professionnelle, préscolaire ; d'espaces pour les femmes (centre d'écoute, maison d'accueil de femmes battues, en situation précaire ou marginalisées) ; d'espaces pour les enfants et la petite fille ; d'institutions pour les jeunes ; d'institution de santé et de prestation de soins ; et enfin d'institutions de loisirs et colonies de vacances.

¹⁹ Le quatrième domaine adopte l'entrée par population et concerne le soutien et appui aux populations pauvres, vulnérables, aux besoins spécifiques et marginalisées. Il inclut les associations déterminant l'objet de leur intervention pour les enfants et la petite fille, la femme, les jeunes, les handicapés, les personnes âgées, les migrants, etc.

Etude sur les associations marocaines de développement : diagnostic, analyses et perspectives

DOMAINES	CHAMPS
Education, formation, IEC, plaidoyer ²⁰	Alphabétisation
	IEC
	Renforcement des compétences des acteurs locaux
	Gouvernance et démocratie
	Education
	Qualification professionnelle
	Informatique et NTI
	Education par le sport
	Art et culture
	Recherche développement
	Environnement, habitat, infrastructure de base ²¹
Environnement	
Infrastructure de base	
Electrification	
Santé et prestation de soins ²²	Lutte contre les IST - VIH/SIDA
	Promotion du PF et SSR
	Santé des handicapés
	Santé de mère et de l'enfant
	Clinique mobile
	Secours et soins primaires d'urgence
	Aide pour traitement du diabète, cancer, maladies cardiovasculaires, dialyse, etc.
Société civile, réseautage, soutien aux ONG ²³	Appui à la création des associations
	Réseautage
	Soutien aux ONG

²⁰ le cinquième domaine renvoie aux associations développant un projet d'éducation, de formation, de qualification, d'IEC et de plaidoyer. Il recouvre les activités d'alphabétisation, d'éducation non formelle, de qualification professionnelle, de renforcement de compétences des adultes et des acteurs locaux, de formation en informatique et NTI. Il englobe aussi les activités d'information, éducation, communication (IEC) ; les actions en faveur de la gouvernance et de la démocratie et les initiatives de promotion de l'art et de la culture et jusqu'à un certain niveau les actions de recherche-développement (très rares par ailleurs).

²¹ Le sixième domaine couvre les aspects du cadre de vie environnemental en relation avec l'habitat, l'eau, l'assainissement, l'électrification, l'énergie renouvelable, les infrastructures de base, etc.

²² Le septième domaine intéresse la santé et les soins de santé ainsi que les associations de développement des activités pour la promotion de la santé de la mère et de l'enfant, l'IEC de la santé sexuelle et reproductive, la lutte contre les IST-VIH/SIDA et autres maladies épidémiques et transmissibles, l'aide et le soutien pour le traitement des maladies non transmissibles et coûteuses (diabète, cardiovasculaire, cancer, etc.), la prise en charge et le soutien aux handicapés, et la prestation de soins primaires et de base.

²³ Le huitième et dernier domaine concerne le travail des associations sur elles-mêmes, une sorte de méta activité, à travers laquelle certaines grandes associations (et d'autres encore) se spécialisent dans l'aide à la création de nouvelles associations, le soutien aux ONG et entreprennent l'organisation du mouvement associatif en réseaux locaux, régionaux et nationaux.

Cette typologie donne la possibilité d'élaborer un classement des associations par domaines et champs d'activités homogènes. Le recours à des critères synthétiques permet de donner une image plus vivante des associations œuvrant dans chacun des domaines d'activité. Il devient dès lors possible de connaître le poids de chaque domaine et champ d'activité.

On peut par ailleurs apprécier dans la dynamique d'action associative, les domaines et les champs où s'inscrivent en masse les actions des associations et ceux moins couverts ou peu investis. La quantification par domaine d'activité permet enfin d'identifier les éventuelles opportunités de partenariats avec les associations.

2. DISTRIBUTIONS DES ASSOCIATIONS SELON LES DOMAINES ET CHAMPS D'ACTIVITES

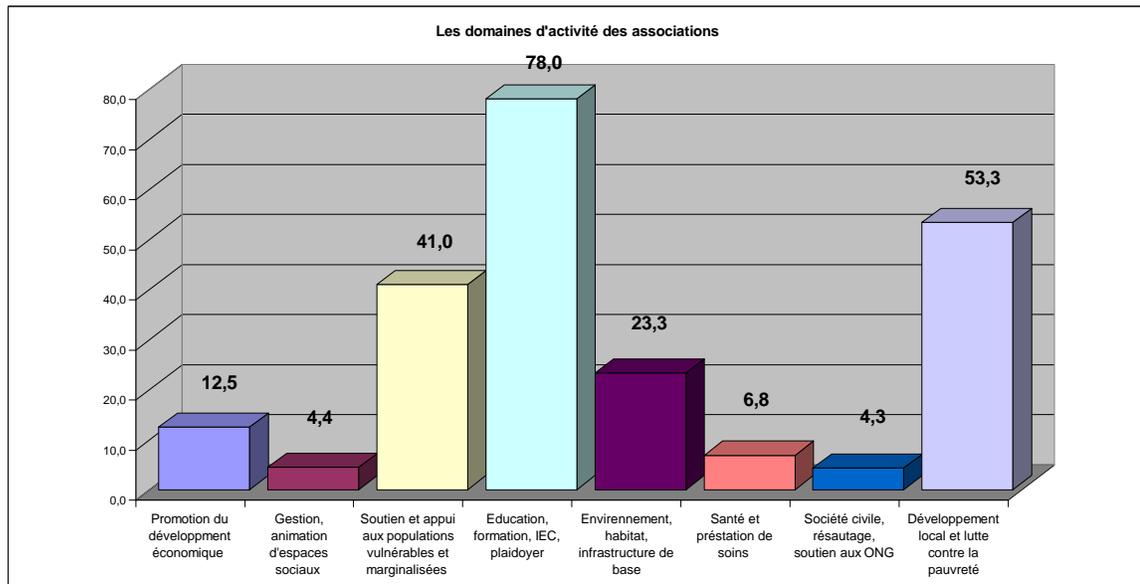
L'examen des résultats de l'enquête en relation avec les domaines d'intervention des associations révèle une différence importante dans le poids que représente chaque domaine.

2.1. Les associations selon les domaines d'activité

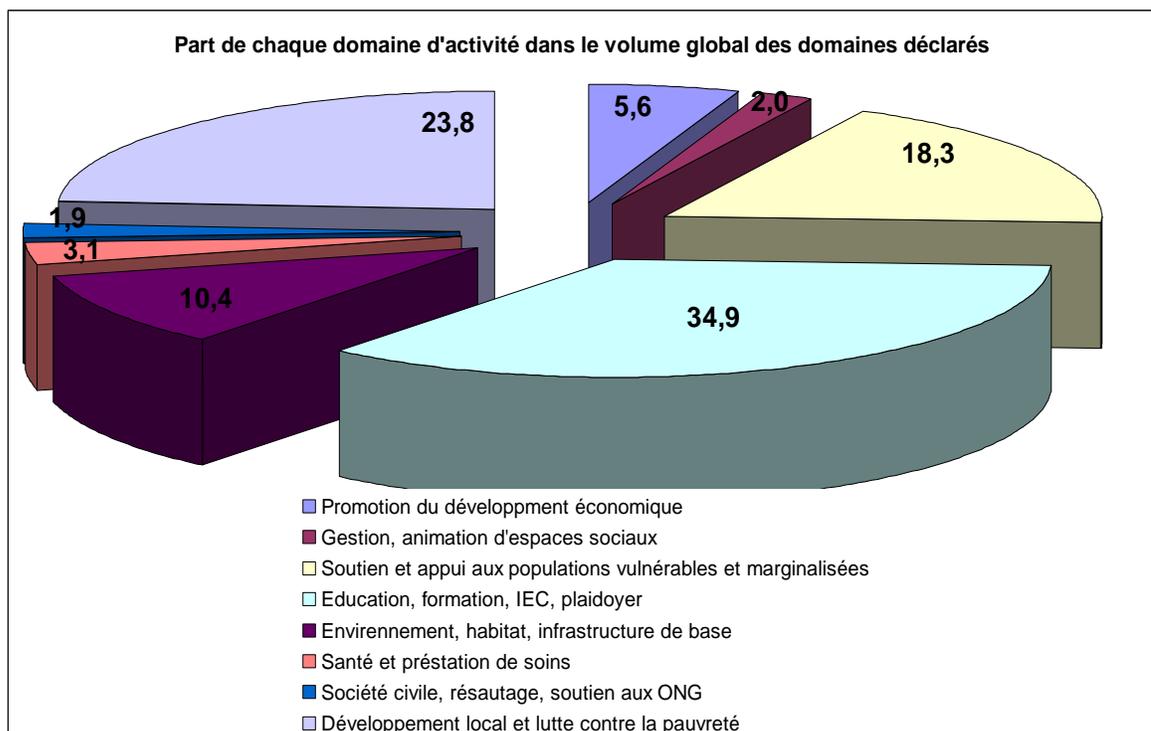
Tableau 9 : Distribution des associations selon le domaine l'activité

Le domaine d'activité des associations		Effectifs	% par rapport à l'ensemble des domaines	% des associations inscrivant le domaine dans leur objet
A	Promotion du développement économique	150	5,6	12,5
B	Gestion, animation d'espaces sociaux	53	2,0	4,4
C	Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées	492	18,3	41,0
D	Education, formation, IEC, plaidoyer	936	34,9	78,0
E	Environnement, habitat, infrastructure de base	279	10,4	23,3
F	Santé et prestation de soins	82	3,1	6,8
G	Société civile, réseautage, soutien aux ONG	52	1,9	4,3
I	Développement local et lutte contre la pauvreté	640	23,8	53,3
Total		2684	100,0	

Les trois quarts (78 %) des associations font référence dans leur objet au domaine de l'éducation, formation, qualification, IEC et plaidoyer ; ainsi prime la mission éducative de l'association de développement. Le second domaine d'intérêt des associations concerne le développement local et la lutte contre la pauvreté. Plus d'une association sur deux (53,3 %) s'implique dans le développement local. En troisième position avec 41 % se trouve le domaine de soutien et d'appui aux populations vulnérables et marginalisées.



Dans une dimension moins importante, le domaine de l'environnement, habitat et les infrastructures de base est inscrit comme objet d'une association sur quatre (23,3 %) ; la promotion du développement économique constitue l'objet de 12,5 % des associations ; la santé et les prestations de soins 6,8 % ; la gestion et l'animation d'espaces et institutions sociales avec 4,4 % ; enfin la société civile, le réseautage et le soutien aux ONG avec 4,3 %.



En considérant le volume global des objets cités, chaque association inscrit en moyenne 2,3 objets en définissant sa vocation. On relève que la part du domaine éducation, formation, IEC et plaidoyer est prépondérante avec 34,9 %, suivi par le développement local et la lutte contre la pauvreté avec 23,8 %. Le domaine du soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées se place en troisième position avec 18,3 %. Ces trois domaines figurent comme objet chez plus des trois quarts (77,8 %) des associations de développement dans notre pays.

2.2. Les champs d'objets des associations de développement par domaine

La distribution des objets des associations au sein de chaque domaine affine l'appréciation des préoccupations des associations au niveau national. Dans chaque domaine, les objets cités par les associations sont classés dans différents champs d'activité. On relève alors qu'au sein d'un même domaine, il existe des champs d'activités ayant une présence plus importante dans les objets des associations, et d'autres champs peu cités et moins couverts, voire assez rares, dans les objets des associations.

2.2.1. Education, formation, IEC, plaidoyer

Plus des trois quarts (78 %) des associations mènent des activités en relation avec le domaine d'éducation, formation, qualification, IEC et plaidoyer. Dans ce domaine un quart d'objet d'activité sont en relation avec l'Art et la culture ; 20,3 % se réfèrent à l'éducation ; 17,2 % se rapportent à l'alphabétisation et 12,4 % à la qualification professionnelle.

Tableau 10 : Distribution des associations selon les champs du domaine éducation, formation, IEC et plaidoyer

Domaine d'éducation, formation, qualification, IEC et plaidoyer	effectifs	%
Art et culture	274	26,3
Education	212	20,3
Alphabétisation	179	17,2
Qualification professionnelle	129	12,4
Education par le sport	89	8,5
Renforcement des compétences des acteurs locaux	68	6,5
IEC	41	3,9
Gouvernance et démocratie	26	2,5
Recherche développement	14	1,3
Informatique et NTI	11	1,1
Total	1 043	100,0

Les autres champs de ce domaine concernent le renforcement des compétences des acteurs locaux, l'IEC, la gouvernance et la démocratie, la recherche développement et l'informatique et NTI ; ils figurent moins comme objet d'activité des associations de développement.

2.2.2. Développement local et lutte contre la pauvreté

Le développement local et la lutte contre la pauvreté est inscrit comme objet chez 53,3 % des associations. L'étude enregistre quelques 640 activités en relation avec l'Initiative National de Développement Humain.

2.2.3. Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées

Le troisième important domaine avec 41 % de citation comme l'objet d'activité des associations, concerne le soutien et l'appui aux populations vulnérables et marginalisées.

Tableau 11 : Distribution des associations selon les champs du domaine soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées

Soutien et d'appui aux populations vulnérables et marginalisées	effectifs	%
Femmes	197	36,6
Enfants / petite fille	140	26,0
Jeunes	92	17,1
Handicapés	87	16,2
Personnes âgées	15	2,8
Émigrants	7	1,3
Total	538	100,0

Dans ce domaine la femme constitue le premier champ d'activité avec 36,6 % ; suivi par le champ relatif à l'enfant et la petite fille avec 26 %. Les jeunes occupent la troisième position avec 17 % et les handicapés 16,2 %. Les personnes âgées et les migrants ne figurent comme objet d'activité que chez 2,8 % et 1,3 % des associations respectivement.

2.2.4. Environnement, habitat, infrastructures de base

Dans une dimension moins importante, le domaine de l'environnement, l'habitat et les infrastructures de base figure comme objet d'activité d'une association sur quatre (23,3 %).

Tableau 12 : Distribution des associations selon les champs du domaine environnement, habitat et infrastructures de base

Environnement, habitat et infrastructures de base	effectifs	%
Environnement	184	64,3
Eau, assainissement	70	24,5
Infrastructure de base	25	8,7
Electrification	7	2,4
Total	286	100,0

Le champ de l'environnement surclasse l'ensemble des autres champs dans ce domaine. L'émergence d'associations centrées sur ce type d'activités constitue le pendant des préoccupations de développement durable et de protection de la planète au niveau international. Dans la même lignée d'idée s'inscrivent les associations se donnant comme objet l'eau et l'assainissement, ce champ figure comme objet de 24,5 %. Les infrastructures de base et l'électrification sont peu citées dans les objets des associations ; ces deux champs se retrouvent respectivement comme objet de 8,7 % et 2,4 % des associations.

2.2.5. La promotion du développement socioéconomique

Le domaine de la promotion du développement économique apparaît comme domaine d'objet de 12,5 % des associations. Trois champs d'activités se partagent l'intérêt des

associations à égalité : le champ de l'agriculture et de la pêche (29,4 %) ; le champ des microfinances et projets d'investissement (23,8 %) et le champ des activités génératrices de revenus (23,1 %).

Tableau 13 : Distribution des associations selon les champs du domaine promotion du développement

Promotion du développement économique	effectifs	%
Agriculture et pêche	42	29,4
Micro finance et projet d'investissement	34	23,8
AGR	33	23,1
Artisanat	16	11,2
Promotion des coopératives et des petites entreprises	13	9,1
Tourisme	5	3,5
Total	143	100,0

Les associations inscrivent également dans les champs d'objet l'artisanat avec 11,2 % ; puis la promotion des coopératives et des petites entreprises 9,1 % et le tourisme chez l'habitant à hauteur de 3,5 %.

2.2.6. Santé et prestations de soins

Le domaine de la santé et de prestations de soins figure comme objet d'activité de 6,8 % des associations. Le champ prépondérant avec 43,3 % dans ce domaine concerne les activités de lutte contre les IST-VIH/Sida, il est suivi par le champ d'aide pour traitement du diabète, cancer, maladies cardiovasculaires, dialyse, etc. avec 26,7 % et en troisième position vient l'objet relatif à la santé de la mère et de l'enfant inscrit dans l'objet de 20 %.

Tableau 14 : Distribution des associations selon les champs du domaine santé et prestations de soins

Santé et prestations de soins	effectifs	%
Lutte contre les IST - VIH/SIDA	13	43,3
Aide pour traitement du diabète, cancer, maladies cardiovasculaires, dialyse, etc.	8	26,7
Santé de mère et de l'enfant	6	20,0
Promotion du PF et SSR	1	3,3
Santé des handicapés	1	3,3
Secours et soins primaires d'urgence	1	3,3
Total	30	100

2.2.7. Gestion, animation d'espaces sociaux

Dans le domaine de gestion et l'animation d'espaces et institutions sociales, la gestion d'institutions de loisirs et colonies de vacances figure comme champ d'activité de 52,2 % des associations. Vient ensuite le champ des institutions pour l'enfant et la petite fille (15,2 %) et le champ des institutions pour l'éducation et la formation (10,9 %). Les champs relatifs aux institutions civiles et culturelles, institutions pour femmes, institutions pour jeunes et institutions pour la santé sont moins présent comme objets d'activité des associations inscrites dans ce domaine.

Tableau 15 : Distribution des associations selon les champs du domaine gestion et animation d'espaces et institutions sociales

Gestion et animation d'espaces et institutions sociales	effectifs	%
Institutions de loisirs et colonies de vacances	24	52,2
Institutions pour l'enfant et la petite fille	7	15,2
Institutions pour l'éducation, la formation / sport	5	10,9
Institutions civiles et culturelles	3	6,5
Institutions pour femmes	3	6,5
Institutions pour jeunes	2	4,3
Institutions pour la santé	2	4,3
Total	46	100,0

2.3. Le domaine de l'objet des associations selon le milieu

Tableau 16 : Distribution des associations selon les domaines de l'objet par milieu

Domaines d'activité	Urbain		Rural		Total	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Promotion du développement économique	58	40,6	85	59,4	143	100,0
Gestion, animation d'espaces sociaux	71	61,2	45	38,8	116	100,0
Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées	139	65,6	73	34,4	212	100,0
Education, formation, IEC, plaidoyer	704	67,0	346	33,0	1 050	100,0
Environnement, habitat, infrastructure de base	87	36,7	150	63,3	237	100,0
Santé et prestation de soins	82	56,6	63	43,4	145	100,0
Société civile, réseautage, soutien aux ONG	0	0	0	0	0	0
Développement local et lutte contre la pauvreté	133	55,2	108	44,8	241	100,0
Total	1274	59,4	870	40,6	2144	100,0

Dans l'ensemble 59,4 % des activités déployées par les associations se déroulent en milieu urbain et 40,6 % ont lieu en milieu rural. Cette distribution inégale des activités des associations est plus profitable au milieu urbain ; elle se traduit en termes de spécialisation des associations selon le milieu comme suit :

- Les deux tiers des activités déployées dans les domaines de l'éducation, formation, IEC et plaidoyer (67 %) et celui du soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées (65,6 %) sont menées en milieu urbain contre un tiers pour le milieu rural .
- De même que les activités réalisées dans le domaine de gestion et animation d'espaces sociaux ; le domaine de santé et prestation de soins et le domaine de développement local et lutte contre la pauvreté sont bénéficiaires au milieu urbain avec respectivement 61,2 %, 56,6 % et 55,2 % contre respectivement 38,8 %, 43,4 % et 44,8 % en milieu rural.
- Par contre, le milieu rural retient en importance les domaines relatifs aux activités liées au cadre environnemental, l'habitat et les infrastructures de base

(63,3 %), et le domaine des activités de promotion du développement économique (59,4 %).

En considérant la part de chaque domaine dans le volume global des activités des associations par milieu on relève une disparité dans leur distribution :

En milieu urbain, 55,3 % des activités déployées par les associations se rapportent au domaine de l'éducation, formation, IEC et plaidoyer ; 10,9 % des activités appartiennent au domaine du soutien et de l'appui aux populations vulnérables et marginalisées ; et 10,4 % autres relèvent du domaine du développement local et de la lutte contre la pauvreté. Les autres domaines reçoivent moins de 10 % du volume des activités dans ce milieu.

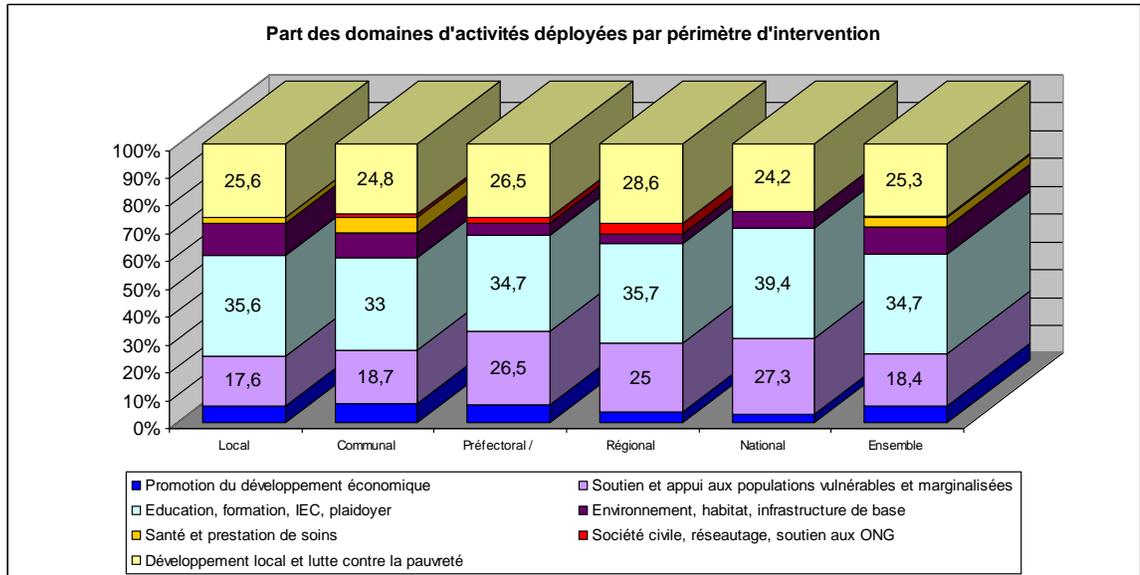
Le milieu rural, offre une distribution selon le domaine d'activités différente. Avec 39,8 %, le domaine de l'éducation, formation, IEC et plaidoyer reste prédominant ; suivi avec 17,2 % des associations s'inscrivant dans le domaine d'activité relatif à l'environnement, l'habitat et les infrastructures de base ; 12,4 % des associations se classent dans le domaine d'activité se rapportant au développement local et lutte contre la pauvreté. Les domaines activité de promotion du développement économique retiennent 9,8 % et ceux en relation avec le soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées n'obtiennent que 8,4 % des activités déployées au niveau de ce milieu.

2.4. Le domaine de l'objet des associations selon le périmètre d'intervention

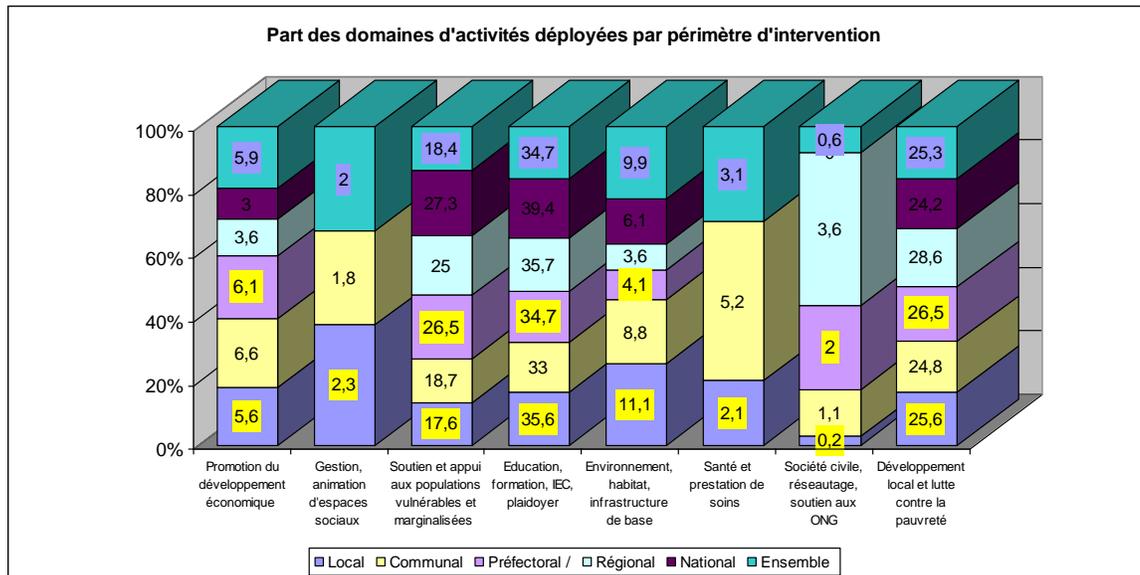
Tableau 17 : Distribution des associations selon les domaines de l'objet et le périmètre d'intervention

Domaine de l'activité des associations	Local	Communal	Préfectoral Provincial	Régional	National	Ensemble
Promotion du développement économique	5,6	6,6	6,1	3,6	3,0	5,9
Gestion, animation d'espaces sociaux	2,3	1,8	0,0	0,0	0,0	2,0
Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées	17,6	18,7	26,5	25,0	27,3	18,4
Education, formation, IEC, plaidoyer	35,6	33,0	34,7	35,7	39,4	34,7
Environnement, habitat, infrastructure de base	11,1	8,8	4,1	3,6	6,1	9,9
Santé et prestation de soins	2,1	5,2	0,0	0,0	0,0	3,1
Société civile, réseautage, soutien aux ONG	0,2	1,1	2,0	3,6	0,0	0,6
Développement local et lutte contre la pauvreté	25,6	24,8	26,5	28,6	24,2	25,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

En fonction du périmètre d'intervention, les chiffres reflètent une certaine variation dans la distribution des domaines d'objet des associations :



- Certains domaines d'objet comme ceux de la gestion, animation des espaces sociaux et la santé et prestations de soins sont inexistantes en dehors du niveau local et communal ; de même que le domaine de la promotion du développement économique est plus importants à ce niveau territorial ;



- D'autres domaines d'objet deviennent plus importants en allant vers le niveau national, comme l'éducation, la formation ou le domaine du soutien et l'appui aux populations vulnérables et marginalisées. Ces deux domaines traditionnels

de l'activité associative se déploient dans un périmètre qui dépasse le territoire local ou communal.

- Enfin, le domaine du développement local et de la lutte contre la pauvreté touche avec la même importance l'ensemble des territoires.

2.5. Le domaine de l'objet des associations selon la date de création

Le mouvement associatif au Maroc a ses domaines d'objets traditionnels, ils ont certainement évolué au contact des préoccupations de la société civile et des événements historiques. D'autres domaines d'inspiration internationale se sont ajoutés avec le développement du contexte politique, socioéconomique, etc. Enfin, les préoccupations de développement humain ont impacté à la fois sur la création des associations (nombre) et sur leurs domaines d'activités.

L'évolution de la thématique des objets des associations pendant 50 ans, entre 1958 et 2008, laisse apparaître avec clarté les changements survenues dans les préoccupations des associations, qui reflètent par ailleurs, les attentes et les souhaits des acteurs associatifs appartenant à un environnement social, politique et économique. Ils mettent ensemble leurs caractéristiques et leurs compétences professionnelles pour répondre aux demandes non satisfaites au niveau de chaque période historique ainsi déterminée.

Avant 1958, les objets des associations concernaient à hauteur de 53,3 % le domaine éducatif et pour 26,7 % le domaine du soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées. Le Maroc à la veille de l'indépendance avant 1956 et fraîchement indépendant depuis est confronté aux bouleversements sociopolitiques, économiques, et à l'absence flagrante constaté de manque d'équipements socioéducatifs, et de bienfaisance. Le principal des besoins concernait l'éducation, l'alphabétisation et la prise en charge des indigents ... issues des déplacements des populations et des suites de la guerre pour l'indépendance. La part des autres domaines d'objet reste très limitée surtout dans le volet développement territorial, local. L'ensemble des acteurs (sociaux et politiques) portait une attention particulière à l'affirmation du pouvoir des instances centrales de décision. Il faut aussi reconnaître que lors de cette période et de la suivante que l'action associative est portée par l'Etat d'un côté et par les instances partisans de l'autre. L'enjeu étant l'éducation et la réduction de l'indigence.

La seconde période entre 1959 et 1973, est marquée par des impératifs purement sécuritaires, la politique sociale et le développement local sont relégués au second plan. « Ces facteurs ont contribué à ce que le nombre de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté se soit accru, entraînant une paupérisation des campagnes, obligeant les populations à un exode rural massif s'en est suivi une nouvelle répartition démographique de l'espace rural / urbain qui a généré une profonde mutation de la société. »²⁴ Durant cette période on observe un tassement dans la production des associations d'éducation et de formation (36,8 %) et une plus

²⁴ 50 ans de développement humain & Perspectives 2025 ; Pauvreté et facteurs d'exclusion sociale, pp 12

importante création d'associations de soutien et d'appui aux populations vulnérables et marginalisées (36,8 %). On note aussi une plus nette production des associations de développement locale et de lutte contre la pauvreté (15,8 %).

La scène sociale entre 1974 et 1983 est une période marquée d'une récession économique internationale, l'exode rural prend de l'importance et le politique s'interroge sur les différentes possibilités de sa stabilité. La création des associations est au plus bas, les nouvelles associations autorisées investissent trois domaines majeurs et quasi-exclusifs : le domaine de l'éducation et la formation (45,7 %) reprend de l'importance ; le domaine du soutien et appui aux populations pauvres et vulnérables recule (20 %) au profit du développement local et de la lutte contre la pauvreté (28,5).

Durant la période 1984-1993, l'investissement de l'Etat dans le développement social est au plus bas, la priorité est donnée au Plan d'Ajustement structurel. La relative détente politique permet à la société civile de produire des associations dans le domaine de l'éducation et de la formation avec importance (43,1 %) de manifester le même intérêt que la période précédente au domaine du soutien et d'appui aux populations vulnérables et marginalisées (20,8 %) et surtout d'accroître son activité au niveau du développement économique local et de lutte contre la pauvreté (27,1 %). La création d'association dans le domaine de l'environnement (5,6 %) répondait alors aux préoccupations internationales en la matière.

Tableau 18 : Distribution des associations selon les domaines de l'objet et la date de création

Domaine de l'objet	avant 1958	1959 - 1973	1974- 1983	1984- 1993	1994- 1999	2000- 2004	2005 et après	Total
Promotion du développement économique	6,7	0,0	11,4	5,6	4,6	5,9	5,5	5,5
Gestion, animation d'espaces sociaux	0,0	2,6	2,9	2,1	1,9	1,4	2,5	2,0
Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées	26,7	36,8	20,0	20,8	19,0	16,0	18,6	18,3
Education, formation, IEC, plaidoyer	53,3	36,8	45,7	43,1	35,6	33,0	34,9	35,1
Environnement, habitat, infrastructure de base	0,0	0,0	0,0	5,6	10,8	14,1	8,7	10,3
Santé et prestation de soins	0,0	7,9	2,9	1,4	3,1	2,3	3,7	3,1
Société civile, réseautage, soutien aux ONG	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	0,4	0,6
Développement local et lutte contre la pauvreté	13,3	15,8	17,1	21,5	25,0	26,1	25,6	25,1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Entre 1994 et 1999, les équilibres du Maroc économique dépendaient de l'alternance et de la participation politique des partis jusqu'alors dans l'opposition. L'ouverture sur la société civile et la participation massive des forces de gauche, amenait une approche plus territoriale et locale de la création des associations. Le domaine de l'éducation et de la formation garde son avantage avec la création de 35,6 % des associations dans ce domaine ; suivi de près par la

production d'association à préoccupation économique de développement local qui atteint pour la première fois le seuil de 30 % des associations créées durant cette période. 19 % des associations investissent le domaine de soutien et d'appui aux populations vulnérables, dont une part importante profitait aux associations de femmes ou œuvrant pour améliorer la position de la femme dans notre société. Enfin, la préoccupation environnementale se raffermi par la création de 10 % des associations dans ce domaine durant cette période.

Depuis 2000, on observe malgré son importance le recul de la création d'associations dans le domaine de l'éducation et de la formation, la nouvelle vocation des associations investissant ce domaine va vers la lutte contre l'analphabétisme et la lutte contre l'échec et l'abandon scolaires ; elles sont plus locales et agissent avec des populations de proximité. La promotion économique locale et la lutte contre la pauvreté retient le tiers des créations d'associations. Le domaine d'appui et soutien aux populations vulnérables et marginalisées connaît la création de 18 % des associations.

Ainsi, dans la dynamique de création des associations au niveau national, on relève cette fidélité aux missions historiques et traditionnelles relatif aux domaines de l'éducation, la formation et au domaine de soutien et appui aux populations vulnérables et marginales. Par ailleurs, au gré des préoccupations structuro-conjoncturelle comme la promotion de développement économique, les préoccupations internationales de soutien à certaines populations vulnérables (femme et petite fille, enfant de la rue, handicapés) et l'environnement, les nouvelles créations intègrent les nouveaux domaines d'objet en relation avec les préoccupations et les souhaits non satisfaits au niveau de notre société.

3. LE STATUT D'UTILITE PUBLIQUE ET ASSOCIATIONS DE DEVELOPPMENT

Le statut d'utilité publique se rattache à une forme ancienne d'« association », « les établissements d'utilité publique » ayant existé depuis le moyen âge au Maroc et dans différents pays européens, notamment en France constituant des établissements de bienfaisance. Il est inutile de revenir sur la méfiance du pouvoir d'antan vis-à-vis des biens de mainmorte « habous » destinés au financement de ces établissements d'éducation, de santé (sidi frej), d'accueil des populations précaires (dar chrifat pour les veuves et les orphelins), etc.

Le statut d'utilité publique est reconnu ou retiré par l'Etat au titre de la loi qui définit les conditions dans lesquelles les associations y accèdent, et recevoir les subventions et libéralités. En revanche, la loi définit aussi les conséquences juridiques de cette reconnaissance.

Tableau 19 : Distribution des associations la date d'obtention de l'utilité publique

Périodes historiques	Effectifs	%
1959 _ 1973	3	3.7
1984 _ 1993	9	11.0
1994 _ 1999	9	11.0
2000 _ 2004	18	22.0
2004 _ 2008	43	52.4
Total	82	100.0

Les associations reconnues d'utilité publique jouissent de nombreux avantages comme la possibilité de recevoir des dons et legs et le bénéfice exonérations diverses et avantages fiscaux. En plus que la reconnaissance est utilisée comme un « label » honorifique pour l'association et une garantie pour ses partenaires.

La reconnaissance d'utilité publique affirme la vocation de l'association à avoir des relations privilégiées avec les pouvoirs publics et les CL pour les actions qui correspondent au but qu'elle s'est assignée.

Une association sur dix enquêtée déclare être d'utilité publique. La distribution selon les périodes historiques de l'obtention de ce statut montre qu'une association sur deux a accédé à ce statut depuis 2004 seulement et que les trois quart ne l'ont obtenu que depuis 2000.

**C. ASPECTS OPERATIONNELS :
ACTIVITES DES ASSOCIATIONS
REALISATIONS ET PERSPECTIVES**

La première mission de cette étude est d'identifier les associations. Le premier chapitre a permis de connaître l'étendue actuelle du phénomène associatif en relation avec la dynamique historique et l'environnement social, politique et économique du Maroc des cinquante dernières années. Dans ce chapitre aussi, nous avons pu situer l'évolution des associations au niveau des différentes régions du pays et de connaître les facteurs qui président à cette distribution et à l'implantation spatiale des associations. En définitive, il a fallu reconnaître qu'à la différence des précédentes périodes historiques, le mouvement associatif est actuellement ancré dans une territorialité de proximité local ; la naissance et la création des associations s'est démocratisée et se déroule aujourd'hui au niveau des entités spatiales locales, les plus profondes du territoire national. Les associations portent ainsi, la voix des préoccupations du Maroc profond, elles sont porteuses d'un nouveau sens, de significations et d'identités locales, elles contribuent par conséquent à forger et organiser les représentations et canaliser les efforts pour la réalisation d'un développement social harmonieux avec les particularités de chaque spatialité.

Le second chapitre a présenté de manière exhaustive une classification des associations sur la base des domaines et champs d'objets qualifiant les projets portés par les associations. Cette classification s'en est suivi qui montre l'importance de certaines thématiques et certains champs d'intervention des associations en rapport direct avec les attentes et les souhaits non satisfaits au niveau social, économique et politique. L'association reflète alors comme un miroir les préoccupations de la population pour surmonter les handicaps qui entravent son développement et l'amélioration de son bien être. Une analyse des domaines et champs investis par période historique a montré une relation étroite, pratiquement de cause à effet, entre les préoccupations des populations, les conditions et le contexte socioéconomique et politique nationale et internationale d'un côté et les projets portés par les associations de l'autre. Le mouvement associatif est au cœur des préoccupations de la société, son encrage territorial réel et son implication social lui permettent aujourd'hui justement de participer à l'émergence de nouvelles préoccupations dans les quartiers urbains comme dans les diris et douars des campagnes.

Le présent chapitre examine sur le plan opérationnel les activités réalisées et les projets prospectifs des associations. Quelles actions et activités les associations ont-elles réalisées ? Comment ont évolué dans le temps les objectifs des réalisations ? Comment les associations identifient et définissent leurs activités ? Quels sont les critères de priorisation de ces activités ?

Dans un second temps, l'analyse aborde plus spécifiquement les caractéristiques des activités réalisées. Quels domaines et champs ont-elles investi ? Dans quel milieu ? Quelles étaient les bénéficiaires ? Avec quels partenaires ? Quels moyens et ressources ont été déployés ? Avec quel impact ? Et quelles retombées ?

La troisième préoccupation se rapporte aux perspectives du travail associatif. Quels projets portent les associations ? Que souhaitent-elles réaliser ? Quelles sont les orientations de leurs plans stratégiques ? Et de leurs programmes opérationnels ? Quels sont les principaux obstacles et quels handicaps rencontrent-elles ? Comment prévoient-elles de les dépasser ?

Telles sont les questions auxquelles ce chapitre répond. Il apporte les éléments qui positionnent les associations comme acteurs incontournable du développement. Les réalisations témoignent de l'étendue de leur présence et de l'apport très apprécié de leurs compétences et de leur savoir-faire.

1. OBJECTIFS ET PRIORITES DE L'ASSOCIATION

Dans un premier temps nous examinerons les objectifs déclarés des associations. Pour rendre cet exercice pertinent et significatif nous avons classé ces objectifs par domaine et champ d'activité. Il s'agit des objectifs assignés à l'activité que les associations déploient et inscrivent dans leurs programmes et plans d'action prospectifs.

1.1. Les associations ont en majorité des objectifs dans les domaines de l'éducation, de la formation et du développement local

Les objectifs et priorités assignés aux activités des associations en relation avec l'éducation et la formation occupent le premier rang ; elles se retrouvent dans les plan d'action de 75 % des associations et constituent plus du tiers (36,8 %) du total des objectifs prioritaires.

Le second rang échoit au développement local et la lutte contre la pauvreté. Il figure comme objectif prioritaire chez 46 % des associations et totalise 22,6 % des objectifs des associations.

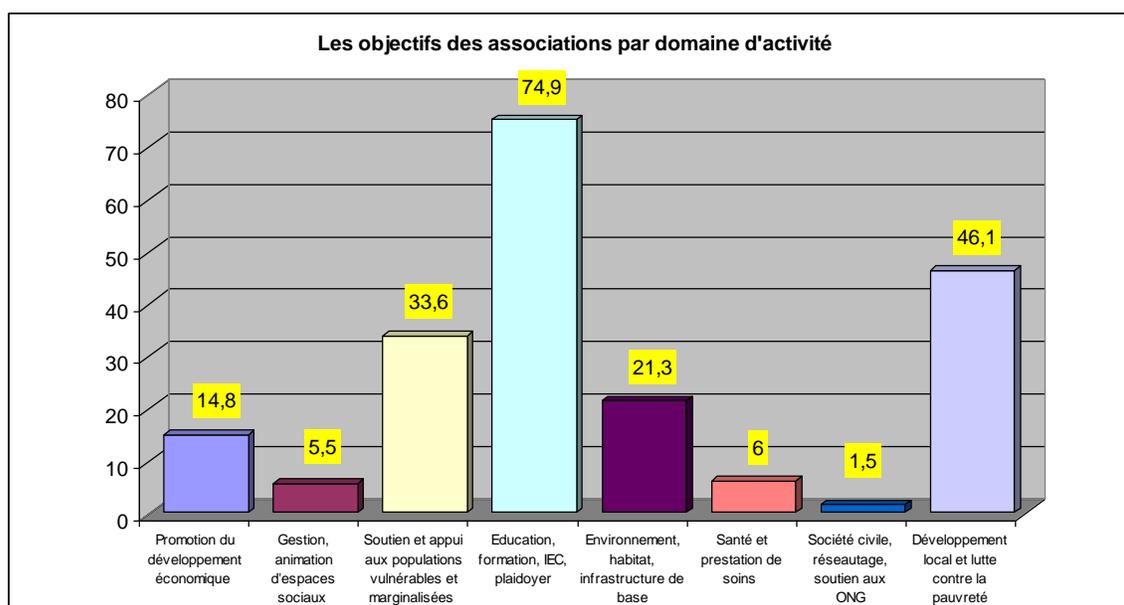
Ces deux premiers domaines d'action totalisent 59 % de l'ensemble des objectifs des associations.

En troisième rang, les associations placent le domaine du soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées (33,6 % - 16,5 %) ; en quatrième rang on trouve le domaine de l'environnement, habitat et infrastructures de base (21,3 % – 10,5 %) ; et en cinquième rang les objectifs relatifs au domaine de la promotion du développement économique (14,8 % - 7,2 %).

Tableau 20 : Distribution des associations selon les domaines objectifs d'intervention

Les domaines des objectifs d'intervention des associations	effectifs	% total des objectifs	% nombre associations
Promotion du développement économique	177	7,2	14,8
Gestion, animation d'espaces sociaux	66	2,7	5,5
Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées	403	16,5	33,6
Education, formation, IEC, plaidoyer	899	36,8	74,9
Environnement, habitat, infrastructure de base	256	10,5	21,3
Santé et prestation de soins	72	2,9	6,0
Société civile, réseautage, soutien aux ONG	18	0,7	1,5
Développement local et lutte contre la pauvreté	553	22,6	46,1
Total	2 444	100,0	

Les autres domaines obtiennent des scores moins importants : la santé et les prestations de santé 2,9 % ; la gestion et l'animation des espaces sociaux 2,7 % ; et l'appui aux associations et le réseautage 0,7 %.



Les objectifs que se donnent les associations évoluent. 42,7 % des associations reconnaissent que les objectifs de l'association ont changé au regard des nouvelles préoccupations de développement, des attentes et des souhaits exprimés par la population.

La moitié des associations cependant connaissent des difficultés à changer de « cap » ou d'objectifs, malgré les attentes nouvelles exprimés, bloquées qu'elles sont disent-elles par la spécialisation formelle de l'association inscrite dans ses statuts et/ou son règlement intérieur.

Tableau 21 : Distribution des associations selon les champs objectifs les plus importants

Champs d'activité	Effectifs	% nombre associations
Développement local et lutte contre la pauvreté	553	46,1
Alphabétisation	184	15,3
Education	180	15,0
Art et culture	173	14,4
Femmes	161	13,4
Environnement	133	11,1
Qualification professionnelle	128	10,7

Le tableau reprend par domaine les principaux champs d'objectifs des associations. On observe alors que le champ d'objectif le plus important surclassant actuellement tout les autres concerne le développement local, ceci s'explique aisément par l'enrôlement du Maroc dans une politique de développement territoriale, dans le cadre de l'INDH.

Les autres champs importants inscrits dans les objectifs des associations sont par ordre d'importance l'alphabétisation (15,3 % des associations) ; l'éducation (15 %) ; l'art et la culture (14,4 %) ; les femmes (13,4 %) ; l'environnement (11,1 %) et la qualification professionnelle (10,7 %).

L'ensemble de ces champs renvoie aux préoccupations cruciales qui handicapent le développement au niveau de notre pays. En les inscrivant comme objectifs les associations en toute responsabilité répondent aux préoccupations de l'heure en réponse des attentes des populations les plus pressantes.

1.2. Les objectifs des associations sont en adéquation avec l'objet, les priorités et actions menées

Tableau 22 : Distribution des associations selon l'appréciation de l'adéquation objet, actions, et priorités

	Adéquation des objectifs avec l'objet de l'association		adéquation des actions avec les objectifs arrêtés par l'association		Conformité de la priorisation d'action avec les objectifs arrêtés par l'association	
	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%
Toujours	837	69.5	786	65.3	757	63.2
Souvent	283	23.5	289	24.0	285	23.8
Parfois	79	6.6	116	9.6	129	10.8
Rarement	4	0.3	9	0.7	24	2.0
Jamais	1	0.1	4	0.3	3	0.3
Total	1204	100.0	1204	100.0	1198	100.0

En effet, la grande majorité des associations apprécie positivement la concordance logique entre les objectifs suivis par l'association d'un côté, et l'objet, les priorités arrêtées et les actions menées et déployées par l'association de l'autre. Près de neuf associations sur dix trouvent que ces éléments concordent toujours et souvent.

Il reste que 12 % des associations au niveau national révèlent « parfois » une inadéquation entre ces quatre éléments du tableau de bord de l'association. Ce qui signifie que « parfois », une certaine improvisation entache le processus opérationnel logique de programmation et de réalisation des activités des associations.

2. LES ASSOCIATIONS CONSCIENTES DE LA NECESSITE D'UN DIAGNOSTIC PREALABLE A L'ACTION

En relation avec le processus de définition et de programmation des activités, les associations mettent en exergue le rôle important et nécessaire du diagnostic.

2.1. Le diagnostic sert à l'identification des projets et actions pour les trois quarts des associations

Par conséquent, trois quarts des associations déclarent avoir procédé à un diagnostic état des lieux, relatif à leur champ d'activité dans leur périmètre d'intervention. Les associations du niveau préfectoral et régional sont plus nombreuses que les associations locales et communales à réaliser cet exercice. De même que les associations anciennes (dont la création date d'avant 1993) ont eu plus de temps pour réaliser des diagnostics que les associations récemment créées.

Tableau 23: Distribution des associations selon la réalisation d'un diagnostic d'identification des actions par périmètre d'intervention

Périmètre d'intervention	Oui		Non		Total	
	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%
Local	415	76.7	126	23.3	541	100
Communal	242	72.9	90	27.1	332	100
Préfectoral	19	73.1	7	26.9	26	100
Régional	13	92.9	1	7.1	14	100
national	19	86.4	3	13.6	22	100
Total	708	75.7	227	24.3	935	100

2.1.1. Le diagnostic porte en priorité sur l'appréciation des besoins de la population

Le diagnostic a porté en priorité sur l'appréciation des besoins de la population bénéficiaire (29,5 %) ; des populations vulnérables et marginalisées (20,3%) ; des priorités du développement local (19,4 %) des attentes en matière d'éducation et de formation (16,1 %).

Ces quatre domaines constituent l'objet de 86 % des diagnostics réalisés. En concordance avec les préoccupations majeures des associations, les diagnostics visent prioritairement à identifier aussi précisément que possible les besoins non satisfaits des populations bénéficiaires et les attentes de nouvelles populations pour permettre aux associations un bon ancrage du projet dans l'environnement local. Le choix porté par les associations sur ces quatre domaines reflète d'une manière éloquente leurs préoccupations et celles des populations bénéficiaires.

Les aspects environnement, santé et gestion des espaces sociaux sont beaucoup moins sujets des diagnostics des associations. Cette défaillance impacte certainement sur la mise en place de projets et d'activités en relations avec ces domaines en particulier.

Tableau 24 : Distribution des associations selon l'objet du diagnostic

L'objet du diagnostic	effectifs	%
Détermination des besoins de la population	196	29,5
Besoins des populations vulnérables et marginalisées	135	20,3
Priorités du développement local	129	19,4
Besoins d'éducation, formation, IEC, plaidoyer	107	16,1
Aspects environnement, habitat, infrastructure de base	54	8,1
Attentes en matière de développement économique	26	3,9
Besoins en santé et prestation de soins	15	2,3
Gestion, animation d'espaces sociaux	2	0,3
Société civile, réseautage, soutien aux ONG	1	0,2
Total	665	100,0

2.1.2. Le diagnostic se fait surtout de manière informelle en se basant sur les ressources humaines et les compétences propres aux associations

Le diagnostic territorial réalisé par les associations prend plusieurs formes.

Dans la première démarche, les données collectées dans ce cadre chez la plupart des associations résultent de discussions informelles avec la population (24 %), de leurs expériences (13,3 %), de l'observation du vécu de la population (12,6 %) et de l'expérience des membres de l'association (2,7 %) et des précédentes réalisations (1,6 %). Les associations utilisent ainsi et surtout des données internes se basant sur leur propres moyens et compétences internes et provenant de leur propre l'expérience.

Tableau 25 : Distribution des associations selon la méthode de réalisation du diagnostic

Méthode du diagnostic	effectifs	%
Recherche de terrain à l'aide d'un questionnaire	241	30,4
Discussions informelles et communication avec la population	190	24,0
Approche diagnostic participatif	108	13,6
Se référant à l'expérience de l'association	105	13,3
Constataion et observation de vécu et situation de la population	100	12,6
Expérience des membres de l'association (bureau et adhérents)	21	2,7
En fonction de la définition des besoins initiale à la création de l'association	14	1,8
Selon les précédentes réalisations de l'association	13	1,6
Total	792	100,0

Près d'un tiers (30,4 %) des associations recourent à une démarche d'enquête structurée faisant appel au questionnaire comme outil de collectes de données pour la réalisation du diagnostic.

Enfin 13,6 % des associations lors de cet exercice utilisent une approche participative pour faire remonter les besoins et attentes des populations à l'aide de réunion de groupes avec les publics concernés.

La majorité écrasante (93,6 %) des diagnostics réalisés sont menés grâce aux compétences et aux ressources humaines propres aux associations. Certaines associations ont intégré la phase diagnostic comme étape incontournable du montage de projet. La phase diagnostic disent-elles permet en outre de vérifier si l'idée du projet préconisé est bien la mieux adaptée aux besoins et attentes des populations cibles et alimenter en amont la préparation future des argumentaires et des modalités d'intervention pour la faisabilité du projet.

Tableau 26 : Distribution des associations selon les intervenants dans la réalisation du diagnostic

Intervenants dans la réalisation du diagnostic	effectifs	%
Membre du bureau, adhérents, bénéficiaires	657	93,6
Organismes publics: Départements ministériels, Agences de développement, etc.	16	2,3
Acteurs civils et universitaires	16	2,3
Expert rémunéré par l'association	9	1,3
Bureaux d'études, Cabinets d'experts	4	0,6
Total	702	100,0

2.1.3. Un quart des associations ne réalisent pas de diagnostic à cause du manque de moyens et de compétences

Un quart des associations n'ont pas réalisé de diagnostic. Elles estiment pour une bonne part (35,6 %) que leurs objectifs sont clairs et répondent parfaitement aux attentes des publics cibles. D'autres associations expliquent cela par le manque de ressources financières (30,7 %) et par le manque de compétences et d'expérience de l'association dans la réalisation du diagnostic (19,8 %). Par ailleurs, certaines associations de création récente n'y voient pas l'intérêt par manque de temps (13 %).

Tableau 27 : Distribution des associations selon les obstacles à la réalisation du diagnostic

Obstacles	effectifs	%
L'association poursuit des objectifs clairs et précis	36	35,6
Manque de ressources financières	31	30,7
Faiblesse de l'expérience de l'association en expertise dans le domaine du diagnostic	20	19,8
Association de création récente et manque de temps	13	12,9
Obstacles administratifs	1	1,0
Total	101	100,0

La programmation des actions en l'absence du diagnostic se fait en réponse aux besoins et attentes directement exprimés par la population (38,9 %), sur la base des suggestions des membres de bureau et des adhérents (27,8 %) et en reconduisant les actions déjà réalisées par l'association (25 %).

Tableau 28 : Distribution des associations selon la base de programmation des actions en l'absence du diagnostic

Base de programmation des actions	effectifs	%
Besoins et attentes de la population	14	38,9
Suggestions des membres / adhérents	10	27,8
Connaissance de l'existant (clarté) au regard de l'expérience de l'association	9	25,0
En fonction des moyens humains et matériels de l'association	3	8,3
Total	36	100,0

2.2. La priorisation des actions

Est une décision des membres du bureau, elle est fonction des ressources disponibles pour répondre aux attentes exprimés par la population ... elle peut dépendre par ailleurs des partenaires, des certains projets sectoriels et de la commande passée aux associations.

La priorisation des actions est une décision qui relève d'abord de l'instance de décision de l'association (93 % toujours et souvent). Elle est fonction de plusieurs paramètres : de la disponibilité des ressources et des moyens (82 %) en premier ; des attentes exprimées par la population (77 %) ensuite ; du programme arrêté par l'AG (66 %) en troisième position ; et du diagnostic mené par l'association (67 %) en quatrième position.

Tableau 29 : Distribution des associations selon la méthode de priorisation d'action

Comment sont arrêtées les priorités d'action de l'association ?	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Total
Par les membres de l'association	69.9	23.0	5.3	0.7	1.1	100.0
En fonction de la disponibilité des ressources et des moyens	55.3	26.5	11.4	2.0	4.8	100.0
Selon les attentes exprimées par la population cible	50.3	26.6	13.8	3.2	6.1	100.0
En fonction d'un programme (plan d'action) arrêté par l'assemblée générale de l'association	39.7	26.0	19.4	4.2	10.7	100.0
En fonction d'un diagnostic global mené par l'association	40.1	26.8	16.4	6.2	10.5	100.0
En concertation avec les partenaires	20.2	21.6	24.2	14.5	19.5	100.0
En fonction d'un programme sectoriel arrêté par l'Etat	17.9	12.9	24.6	15.6	29.1	100.0
En fonction d'une commande des partenaires	10.9	10.7	24.0	21.3	33.1	100.0

Dans ce processus de priorisation 42 % des associations considèrent (toujours ou souvent) l'avis de leurs partenaires ; alors que 31 % des associations inscrivent directement comme prioritaires les actions des programmes sectoriels arrêtés par l'état. Enfin, certaines associations, 22 %, avouent franchement élaborer leurs priorités d'action en fonction des commandes qui leur sont passées par les partenaires.

3. LES ACTIVITES REALISEES PAR LES ASSOCIATIONS

Pour apprécier les réalisations des associations, il leur a été demandé de citer et caractériser les quatre dernières grandes actions.

3.1. Les associations ont réalisé en moyenne deux actions chacune malgré leur récente création

Tableau 30 : Distribution des associations selon les quatre dernières actions réalisées

Nombre d'actions citées par les associations	Première action (la plus récente)	Deuxième action	Troisième action	Quatrième action (la plus ancienne)	Total
Effectifs	1 134	637	356	192	2 319
%	94,5	53,1	29,7	16,0	-

Pour les 1256 associations enquêtées, l'étude a recensé quelques 2319 actions ; soit près de deux actions en moyenne par association ; ce qui reste un chiffre très important au regard de la récente création de la majorité des associations et explique, en partie, la très grande dynamique territoriale que connaît le secteur associatif national.

95 % des associations ont réalisé au moins une grande action la plus récente²⁵ ; plus de la moitié (53,1 %) ont réalisé deux actions ; 30 % inscrivent dans leurs réalisations trois actions et 16 % en ont cité quatre actions récentes.

3.2. 87 % des actions ont été réalisées au cours des trois dernières années²⁶

Plus de huit actions sur dix se sont déroulées depuis 2005. La dynamique associative est réelle depuis le lancement de l'Initiative Nationale de Développement Humain. Le mouvement associatif s'est trouvé au centre des préoccupations de développement. Les associations sont sollicitées comme porteuses de projet pour palier à la fois à l'absence de l'Etat et pour animer la continuité du développement de l'espace local dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et la précarité.

3.3. Le domaine de l'éducation et la formation totalise la moitié des dernières actions réalisées

Au final, l'espace social est de plus en plus occupé par des associations actives dans une multitude de domaines pour répondre aux nouvelles préoccupations de la société. On relève alors que pratiquement la moitié des actions réalisées (49,7 %) appartiennent au domaine de

²⁵ Les 5 % restantes, sont des associations de très récente création, elles ont des actions en cours, non encore complètement réalisées.

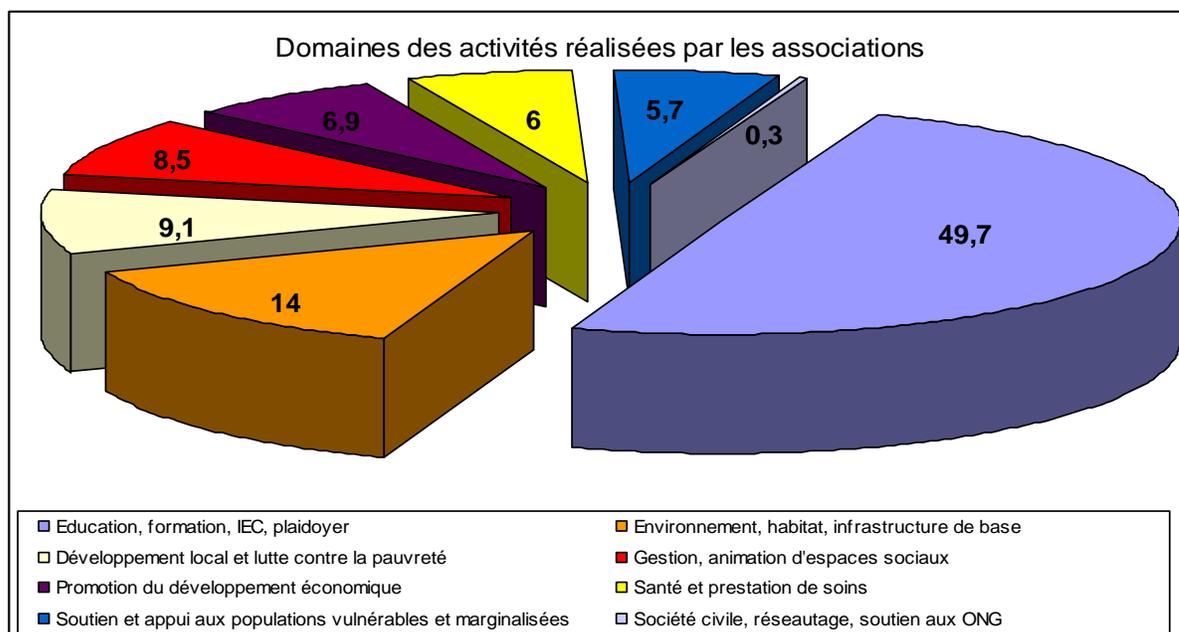
²⁶ L'enquête a eu lieu en 2008

l'éducation et de formation. L'intervention dans ce domaine surclasse tous les autres domaines, puisque la deuxième position est occupée par les actions menées dans le domaine de l'environnement, habitat et les infrastructures avec 14 % des actions.

Tableau 31 : Distribution des associations selon le domaine des quatre dernières actions réalisées

Domaine	Total des quatre dernières actions réalisées	
	Effectifs	%
Education, formation, IEC, plaidoyer	1 152	49,7
Environnement, habitat, infrastructure de base	325	14,0
Développement local et lutte contre la pauvreté	211	9,1
Gestion, animation d'espaces sociaux	196	8,5
Promotion du développement économique	159	6,9
Santé et prestation de soins	138	6,0
Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées	132	5,7
Société civile, réseautage, soutien aux ONG	6	0,3
Total	2 319	100

Le troisième rang revient au développement local et à la lutte contre la pauvreté qui constitue le domaine de 9,1 % des actions ; suivi au quatrième rang avec 8,5 % par les actions relatives à la gestion, animation d'espaces sociaux.



Avec 7 % et 6 % des actions réalisés on trouve respectivement en cinquième et sixième position les domaines de la promotion du développement économique et de la santé et

prestation de soins. Le domaine du soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées les suit de près avec 5,7 % d'actions réalisées.

En dernière position se trouve la société civile, réseautage, soutien aux ONG avec 0,3 % d'actions réalisées. La récente création de près de 75 % des associations explique le faible score d'actions dans ce domaine. Les associations désirent assurer en priorité leur propre pérennité, avant de penser à se regrouper et mener des actions en commun. En milieu urbain, certains maillages ont été plus aisés à réaliser ; ce qui n'est pas le cas en milieu rural²⁷.

En examinant les principaux champs d'intervention des associations lors des quatre dernières actions on trouve en première position le champ art et culture qui totalise 11,5 % des actions ; suivi des champs de l'IEC, de l'alphabétisation et du développement local et de la lutte contre la pauvreté qui enregistrent chacun 9 % des actions. La qualification professionnelle, l'environnement, l'éducation et l'assainissement figurent comme champ de 5 à 7 % des dernières actions réalisées. Ces huit champs totalisent les deux tiers des dernières actions réalisées.

Tableau 32 : Distribution des associations selon les champs des quatre dernières actions

Champs de l'action	% du champ dans les quatre dernières actions réalisées
Art et culture	11,5
IEC	9,8
Alphabétisation	9,6
Développement local et lutte contre la pauvreté	9,6
Qualification professionnelle	7,3
Environnement	7,0
Education	6,8
Eau, assainissement	5,8
Total	67,4

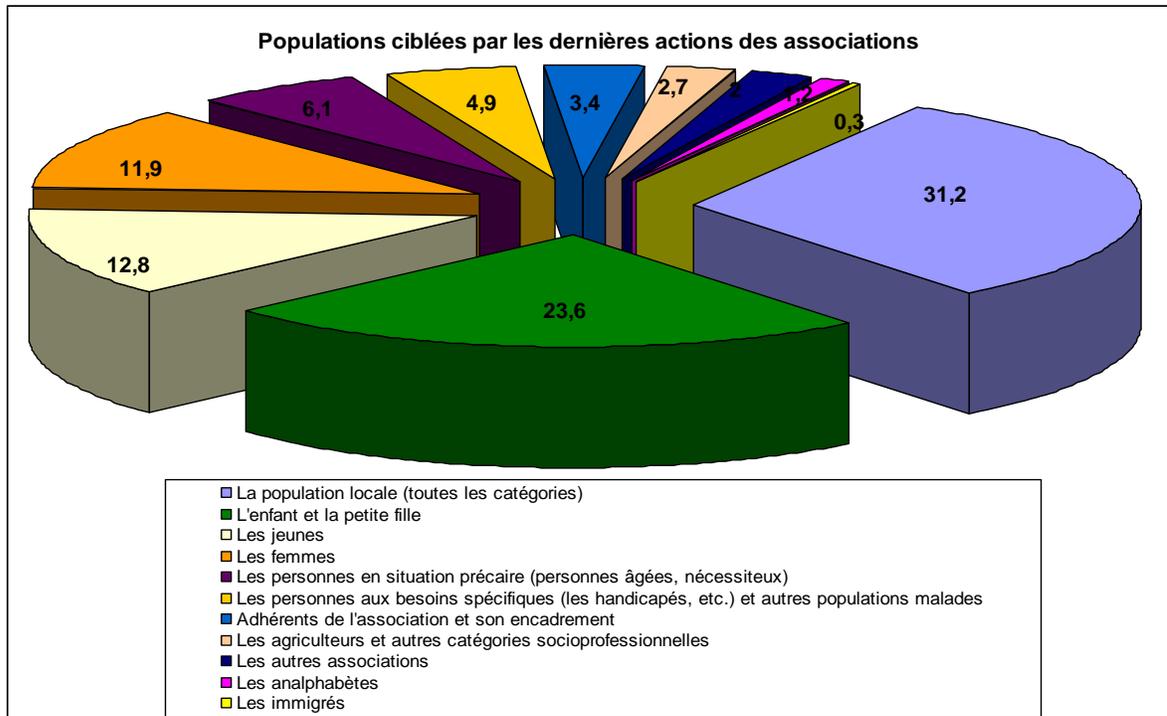
La diversité des actions menées par les associations permet au secteur associatif de disposer d'une large palette de compétences qui peuvent éventuellement servir à la mise en œuvre de nouvelles actions. Grâce à cela, le mouvement associatif est souvent à même d'enrichir par les compétences dont il dispose (en interne) non seulement le développement local, mais également de proposer une approche technique et un savoir-faire pour la pérennisation et la diffusion des actions réalisées.

3.4. Les dernières actions bénéficient principalement aux catégories précaires et vulnérables de la population

Dans l'ensemble, le premier bénéficiaire des quatre dernières actions, la population locale vient en première position ayant bénéficié du tiers des quatre dernières actions réalisées.

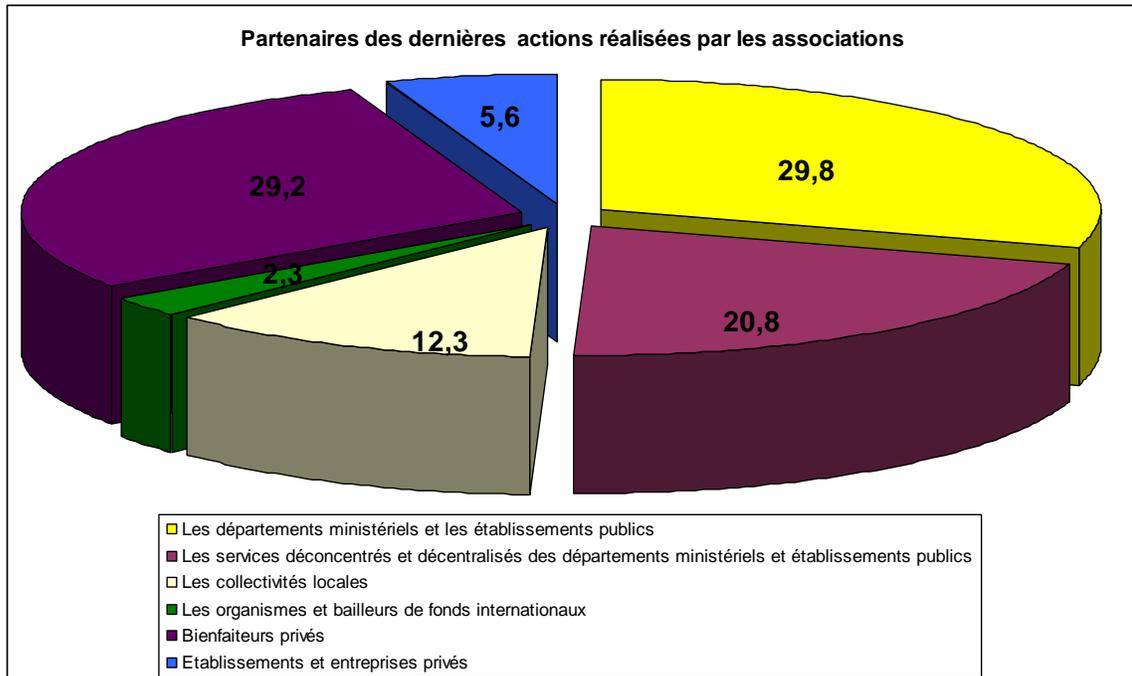
²⁷ Nous reviendrons sur ce point lors de la partie réservée à la pratique de réseaux

L'enfant et la petite fille occupent la seconde place et constituent la cible de près d'une action sur quatre. Les jeunes en troisième position ont bénéficié de 12,8 % des actions et en quatrième position se trouve la femme cible de 11,9 % des actions. Ce sont là les principales catégories bénéficiaires de 75 % des quatre dernières actions. Les personnes en situation précaire occupent la cinquième place avec 6,1 % des actions ; suivies par les personnes aux besoins spécifiques cible de 4,9 % des actions des associations



3.5. L'Etat est le principal partenaire des dernières actions des associations

Le principal partenaire actuel des associations est l'Etat, à travers ses départements ministériels sectoriels, ses établissements publics, ses agences, ses services déconcentrés et décentralisés et les CL. Il intervient comme partenaire dans pratiquement deux tiers des actions menées par les associations. Les bienfaiteurs, les établissements et entreprises privés occupent la deuxième position avec un tiers des partenariats des actions menées par les associations.



L'Etat n'a cessé d'améliorer sa position en tant que principal partenaire des associations. Sa part s'est améliorée dans le temps par une présence nettement plus importante dans la réalisation de la toute dernière action des associations. Les bienfaiteurs privés ont vu leur part de partenariat se réduire. Les bailleurs de fonds, eux, maintiennent leur position dans environ 2,3 % de partenariat dans les actions menées par les associations.

Tableau 34 : Distribution des associations selon les partenaires des dernières actions

Partenaires des quatre dernières actions	% dans les quatre dernières actions réalisées
Les départements ministériels et les établissements publics	29,8
Les services déconcentrés et décentralisés des départements ministériels et établissements publics	20,8
Les collectivités locales	12,3
Les organismes et bailleurs de fonds internationaux	2,3
Bienfaiteurs privés	29,2
Etablissements et entreprises privés	5,6
Total	100,0

Le partenariat avec l'Etat a valeur de reconnaissance de la contribution du projet associatif à une cause d'intérêt général²⁸.

²⁸ Nous reviendrons sur ce point lors du chapitre relatif au partenariat.

3.6. Le budget des activités réalisées

3.6.1. Le coût moyen par action s'élève à 500 000,00 DH

La somme des coûts des actions réalisées par les associations a connu une très forte progression entre la quatrième (83 215 086 DH) et la toute dernière action, la plus actuelle (391 216 735 DH). Le coût moyen des actions, par contre, à baissé, passant de 560 966 DH à 480 610 DH.

Les associations marocaines mènent des actions avec moins de 10 000,00 DH ; mais aussi des actions à 9 millions de dirhams. Le tableau suivant présente une distribution des pourcentages des actions selon les tranches de coûts par action.

Tableau 35 : Distribution des associations selon les tranches de coûts des dernières actions

Coût global de l'action	% des actions réalisées
0 – 10 000	42,5
10 001- 50 000	21,8
50 001- 100 000	7,3
100 001- 250 000	6,3
250 001- 500 000	6,0
500 001- 1 000 000	4,9
1 000 001 et plus	11,2
Total	100,0

On relève deux concentrations aux deux extrémités : une première grande concentration de 42,5 % des actions réalisées à moins de 10 000,00 DH à l'extrémité basse et une autre concentration de 11,2 % représentant les actions réalisées à un million de dirhams et plus à l'extrémité élevée.

Entre ces deux concentrations 22 % des actions ont été réalisés avec un budget variant entre dix mille et cinquante mille dirhams et le reste des actions se situant dans les tranches de budget comprises entre cinquante mille et un million de dirhams.

3.6.2. Les associations contribuent financièrement pour la réalisation des activités

En moyenne, la contribution des associations aux budgets des actions réalisées varie entre soixante mille dirhams et cent quarante mille dirhams. La compétence de mobilisation de fond propre de certaines associations peut atteindre jusqu'à sept millions de dirhams.

Ceci étant, dans 71 % des actions réalisées les associations ont mobilisé moins de dix mille dirhams ; dans 10 % actions elles ont contribué à hauteur de dix mille à cinquante mille dirhams. Ainsi, dans moins de 20 % des actions, la part de la contribution des associations a dépassé les cinquante mille dirhams. Dans 3 % des actions les associations ont contribué avec un million de dirhams et plus.

Tableau 36 : Distribution des associations selon les tranches de la participation financière aux coûts des dernières actions

Part de financement de l'association	% des actions réalisées
0 – 10 000	71,5
10 001- 50 000	10,0
50 001- 100 000	4,8
100 001- 250 000	4,0
250 001- 500 000	3,2
500 001- 1 000 000	3,5
1 000 001 et plus	2,8
Total	100,0

3.7. La quasi-totalité des actions sont locales et se distribuent à égalité entre l'urbain et le rural

95,2 % des actions réalisées l'ont été au niveau local : exclusivement rural 35,4 %, exclusivement urbain 33,1 %, et à la fois en milieu urbain et rural 27,7 %. Le provincial a profité de 2 % des actions, le régional 1,2 %, et le national a reçu 0,6 % des actions réalisées dernièrement par les associations de développement.

Tableau 37 : Distribution des associations selon périmètre et le milieu des dernières actions

Périmètre et milieu de l'action	% des actions réalisées
National	0,6
Régional	1,2
Provincial	2,0
Communal - à la fois en milieu urbain et rural	27,7
Local - rural	35,4
Local - urbain	33,1
Total	100,0

3.8. Les associations apprécient majoritairement les retombées de leurs actions

Tableau 38: Distribution des associations selon l'appréciation des résultats des dernières actions

L'action a-t-elle atteint ses objectifs ?	% des actions réalisées
Totalement	82,2
Suffisamment	9,8
Partiellement	6,1
Fiblement	0,2
Pas du tout	1,7
Total	100,0

Neuf actions sur dix réalisées ont été évaluées ; 82 % des associations apprécient positivement les résultats des actions réalisées par rapport aux objectifs arrêtés. 91 % estiment aussi que les retombées des actions réalisées sont très positives.

3.9. Le déficit en ressources humaines et financières, principal handicap dans la réalisation des dernières activités

Les deux tiers des actions réalisés par les associations ont connu des difficultés relatives à l'insuffisance de ressources humaines et financières.

Tableau 39: Distribution des associations selon les difficultés rencontrées dans la réalisation des actions

Quelles sont les difficultés rencontrées dans la réalisation de l'action ?	% des actions réalisées
Insuffisances des ressources financières et humaines	68,3
Obstacles administratifs	6,0
Faiblesse de l'expérience et expertise au sein de l'association et compétences	6,8
Environnement naturel et conditions climatiques difficiles	2,0
Création récente de l'association et manque de temps	0,4
Problèmes avec population cible (faiblesse de la communication)	11,0
Absence de local permanent à l'association	2,6
Absence de soutien extérieur	2,8
Total	100,0

D'autres difficultés mineures ont obstrué la réalisation d'autres actions. La communication avec la population 11 %, en relation avec l'approche adoptée par les associations pour aborder la cible mérite une attention particulière. Cette difficulté peut autant relever d'un problème technique de méthode de communication que de problèmes plus profonds d'ordre éthique ou politique ou idéologique.

Les obstacles administratifs ont constitué une complication pour 6% des actions. Par contre les actions des associations souffrent moins de l'absence de locaux et les associations se sont plus ou moins acclimatées avec les conditions difficiles de certains espaces d'intervention (montagnes, désert, etc.)

3.10. Le manque de moyens impact sur le programme de réalisation des associations

A cause du manque de moyens financiers (93,6 %), de l'absence de partenaires (66,2 %), de blocages institutionnelles (45,2 %), et d'insuffisance de ressources humaines et de compétences (43,4 %) les associations ont été amenées à renoncer à la réalisation de nombreuses autres actions : 31,6 % appartiennent au domaine de l'éducation et de la formation ; 20,8 % sont relatives au domaine de la gestion et l'animation des espaces sociaux ; et 27,4 % concernent à égalité la promotion du développement économique et le développement local et lutte contre la pauvreté.

Tableau 40 : Distribution des associations selon le domaine d'actions souhaitées non réalisées

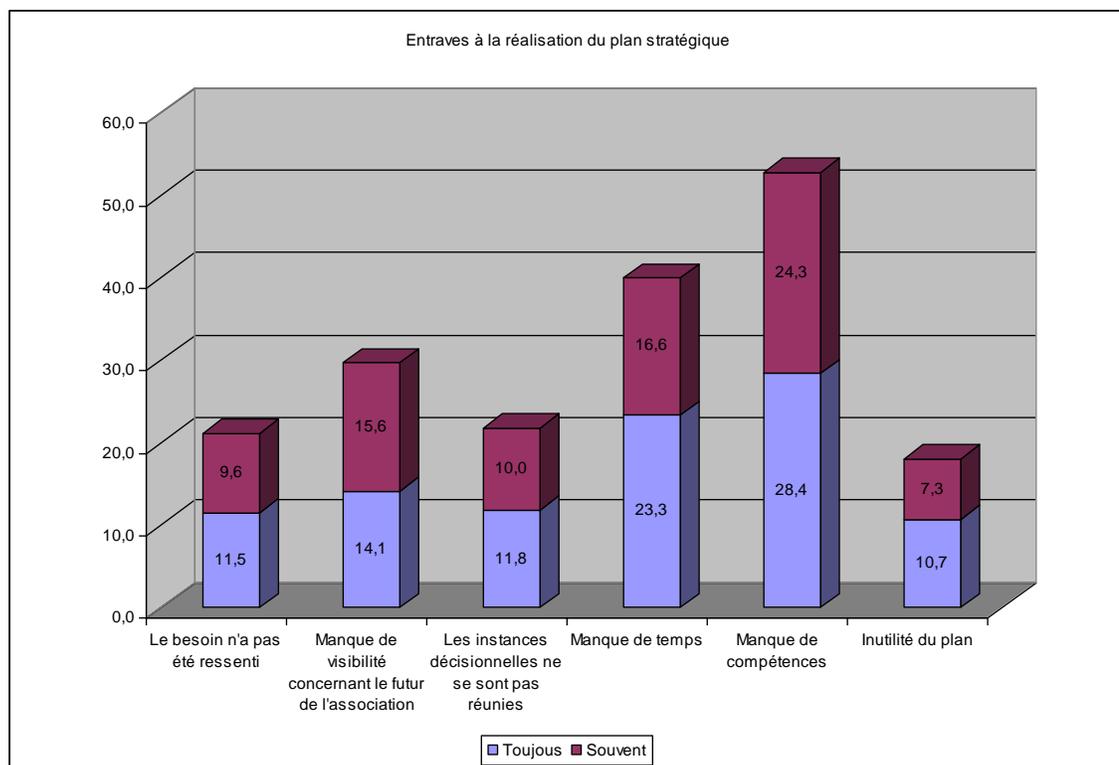
Domaine des activités souhaitées non réalisées	effectifs	%
Promotion du développement économique	164	13,7
Gestion, animation d'espaces sociaux	249	20,8
Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées	69	5,8
Education, formation, IEC, plaidoyer	379	31,6
Environnement, habitat, infrastructure de base	125	10,4
Santé et prestation de soins	57	4,8
Société civile, réseautage, soutien aux ONG	18	1,5
Développement local et lutte contre la pauvreté	164	13,7

4. ACTIVITES PROSPECTIVES DE L'ASSOCIATION

4.1. LA MOITIE DES ASSOCIATIONS DISPOSE D'UN PLAN D'ORIENTATION STRATEGIQUE PROSPECTIF

Devant l'ampleur de la demande sociale non satisfaite, 53,4 % des associations proposent un plan d'orientation stratégique, exposant les axes prioritaires de leur intervention, chacune selon son projet et son périmètre d'intervention.

Les associations n'ayant pas réalisé de plan d'orientation stratégique expliquent ce fait par le manque de compétences (52,7 %), le manque de temps (40 %) et le manque de visibilité concernant l'avenir de l'association (29,7 %).



4.1.1. Les plans stratégiques ciblent localement les domaines à fort déficit de développement

Les principales orientations des plans stratégiques prospectifs ciblent les domaines identifiés par les associations, grâce aux multiples diagnostics, comme accusant un déficit de développement important. Les propositions prospectives des associations sont évolutives, en continuité des activités déjà réalisées.

Deux domaines sont ciblés comme prioritaires par les orientations stratégiques prospectives : l'éducation et la formation avec 27,5 % et le développement local et la lutte

contre la pauvreté avec 26,5 %. Dans la suite des orientations prioritaires prospectives les associations placent le domaine du soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées avec 15,7 %, et la promotion du développement économique avec 11,4 %.

Tableau 41: Distribution des associations selon les domaines d'orientation du plan stratégique prospectif

Domaine des principales orientations du plan stratégique prospectif	effectifs	%
Promotion du développement économique	127	11,4
Gestion, animation d'espaces sociaux	49	4,4
Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées	175	15,7
Education, formation, IEC, plaidoyer	307	27,5
Environnement, habitat, infrastructure de base	81	7,3
Santé et prestation de soins	24	2,1
Société civile, réseautage, soutien aux ONG	43	3,8
Développement local et lutte contre la pauvreté	296	26,5
Total	1 117	100,0

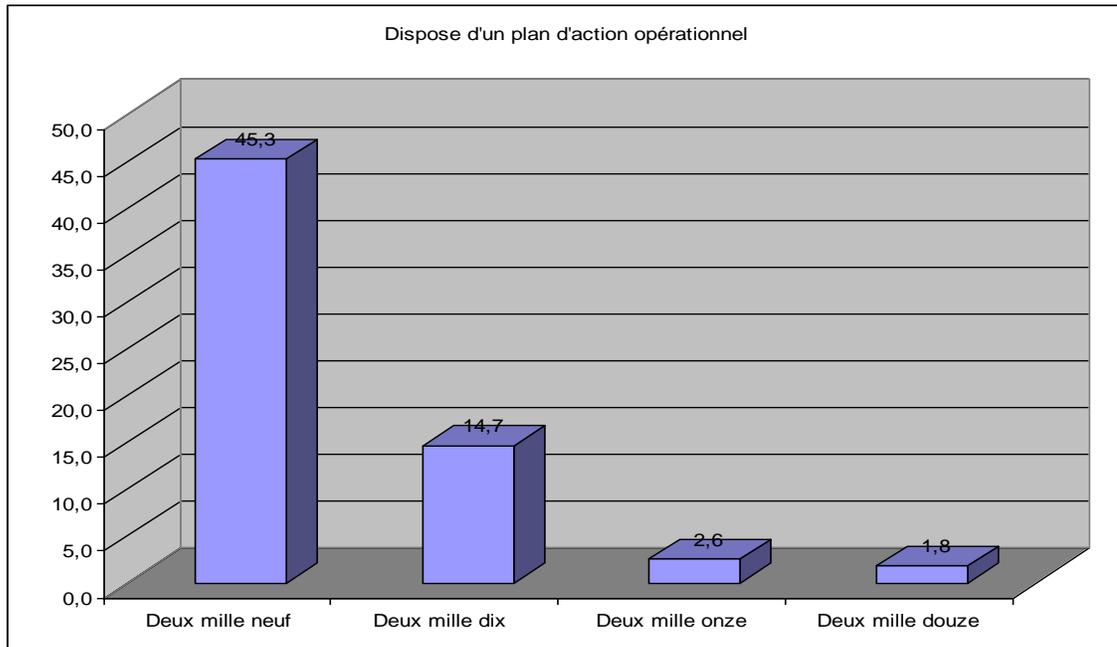
Ainsi, les orientations stratégiques et opérationnelles prospectives des activités des associations ciblent prioritairement :

- 1) Le développement local, la lutte contre la pauvreté et la promotion du développement économique sont passés en tête des orientations prioritaires des associations qui répondent par là à la fois aux attentes de la population et à la stratégie de l'INDH.
- 2) L'éducation et la formation se maintiennent comme prioritaires à cause du déficit toujours important en la matière et à la demande grandissante des populations locales.
- 3) Le soutien aux populations vulnérables et marginalisés se positionne comme troisième orientation stratégique des prévisions prospectives des associations en réponse aux multiples formes d'exclusions qui touchent tout les laissés pour compte d'un développement social et territorial inégal.

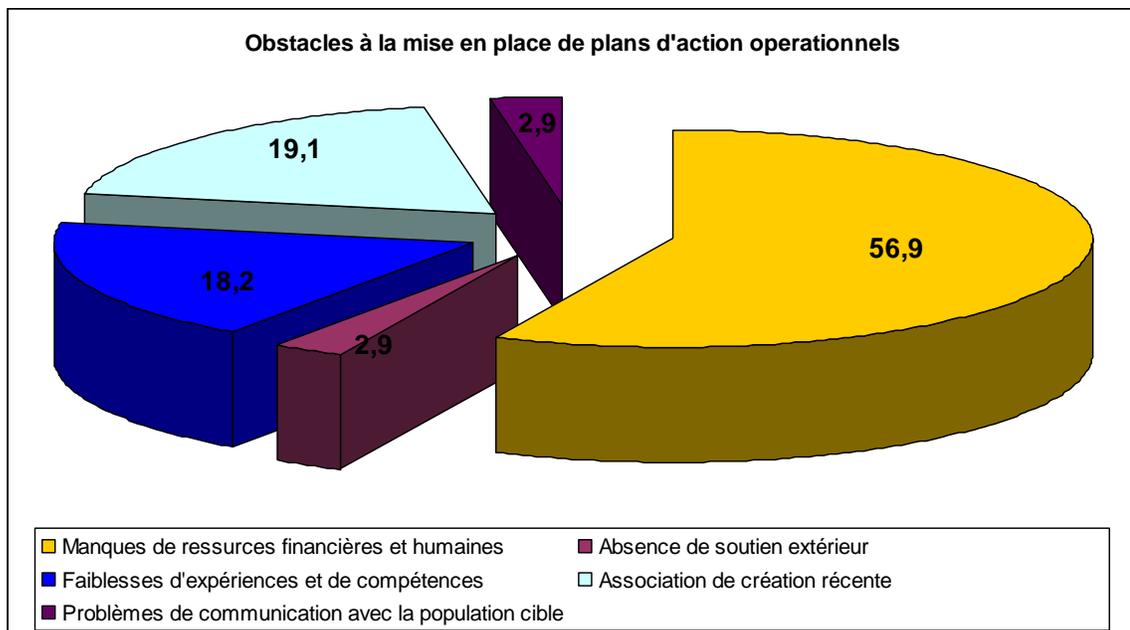
Les principaux champs d'investigation des associations dans le future sont par conséquent : la lutte contre la pauvreté au niveau local, la qualification professionnelle, l'éducation et la formation, la femme, la jeune fille et les AGR.

4.1.2. Peu d'associations disposent cependant de plans opérationnels pour les quatre années à venir (2009-2012)

La visibilité des associations en terme de plans d'actions opérationnels est cependant assez limitée, voir inexistante chez une bonne partie des associations : 45 % des associations seulement disposent d'un plan opérationnel pour 2009 ; 14 % pour 2010 et 2 % pour 2011 et 2012.



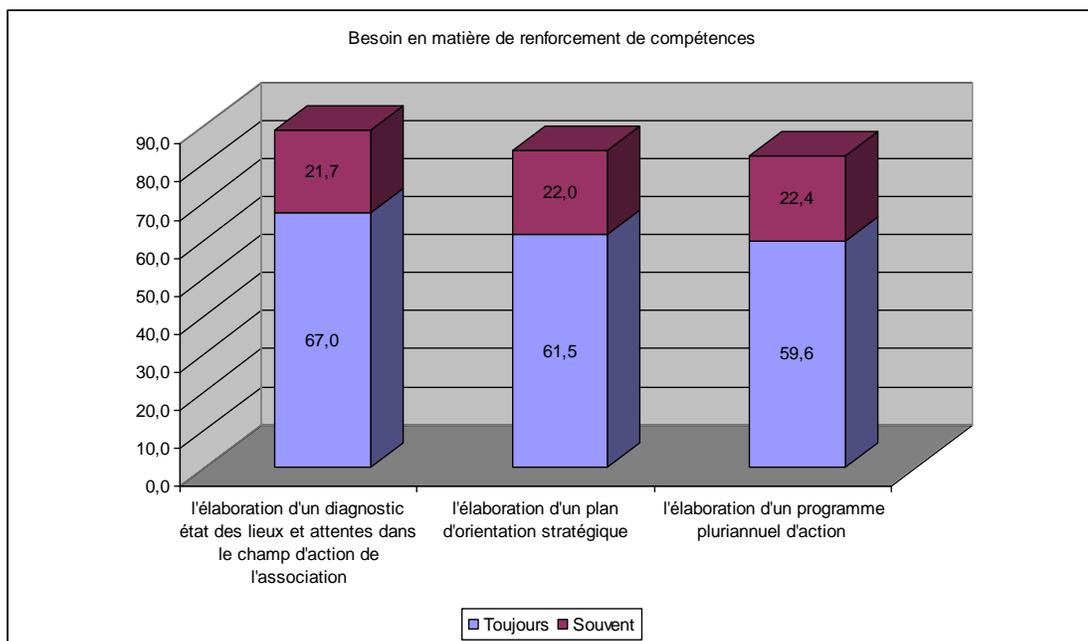
La majorité des associations naviguent sans baromètre, donc avec une visibilité très réduite. L'absence de ce plan s'explique en premier, selon une association sur deux, par le manque de moyens financiers qui empêchent les associations à arrêter définitivement les plans d'action pour les années à venir. En seconde position, les associations évoquent le manque de compétences, la faible expérience et la création récente de l'association qui intervient pour plus d'un tiers comme obstacle à la réalisation de plans d'actions.



Serait-il là l'important chantier ? Celui d'accompagner les associations à voir au-delà de ce qu'elles font grandement ou modestement ? Programmer et être visionnaire ?

4.1.3. La demande d'accompagnement pour l'élaboration de la programmation est quasi-générale

Les chiffres ne laissent subsister aucun doute sur la demande expresse provenant des associations en matière d'accompagnement pour l'élaboration d'un diagnostic état des lieux (88,7 %) ; l'élaboration d'un plan d'orientation stratégique (83,5 %) et l'élaboration d'un programme pluriannuel d'action (82 %).



L'accompagnement des associations est une nécessité qui doit être considérée comme un processus global impliquant l'intervention d'un ensemble d'acteurs (institutionnelles et réseaux associatifs) apportant des compétences et une réponse adaptée aux besoins des associations permettant le développement et la consolidation de leurs projets dans le temps et dans l'espace.

Les différentes formes que pourrait prendre cet accompagnement feront l'objet de la phase recommandation de cette étude.

D. Aspects financiers : ressources et budgets des associations²⁹

²⁹ Il s'agit d'une appréciation à partir des informations données par les associations. Certaines associations ont été très réticentes à livrer les informations financières, d'autres n'en possèdent point sous une forme permettant leur exploitation de manière scientifique et objective. Cependant, les données collectées permettent d'apprécier l'importance des ressources et des moyens financiers brassés par le secteur associatif et surtout la nécessité de leur intégration dans une réflexion globale relative à l'économie sociale.

Il est indéniable que la problématique du financement se trouve au cœur du débat relatif à la contribution des associations au développement économique, social et culturel du pays. Le chiffrage du poids économique des associations est un enjeu majeur de la reconnaissance des associations.

Le précédent chapitre a montré l'étendue de l'activité opérationnelle réalisée par les associations et les perspectives d'une implication encore plus importante dans le futur. Les associations soulèvent cependant avec insistance les blocages que constituent leur faible capacité de financement et le recours au financement public comme principale source de financement des activités réalisées.

Au-delà de l'apport économique, le financement public a valeur de reconnaissance de la contribution du projet associatif à une cause d'intérêt général. Ceci justifie l'attachement des associations à ce type de financement dans le cadre d'un partenariat avec l'Etat et le recours prioritaire au financeur public.

Ce chapitre examine avec les associations les questions relatives aux ressources financières et leur gestion. D'où proviennent les ressources financières de l'association ? Quel est le poids économique et le budget des associations ? Qui tient et comment se tient la comptabilité de l'association ? Quelle appréciation de la situation financière des associations ?

1. RESSOURCES FINANCIERES DES ASSOCIATIONS ³⁰

1.1. Les sources de financement

Les ressources financières d'une association sont multiples, est fonction de son domaine d'activités, de sa taille, du public cible, du contexte et de l'environnement local. Le volume des « recettes » réalisé par les associations proviennent de sources multiples est variées.

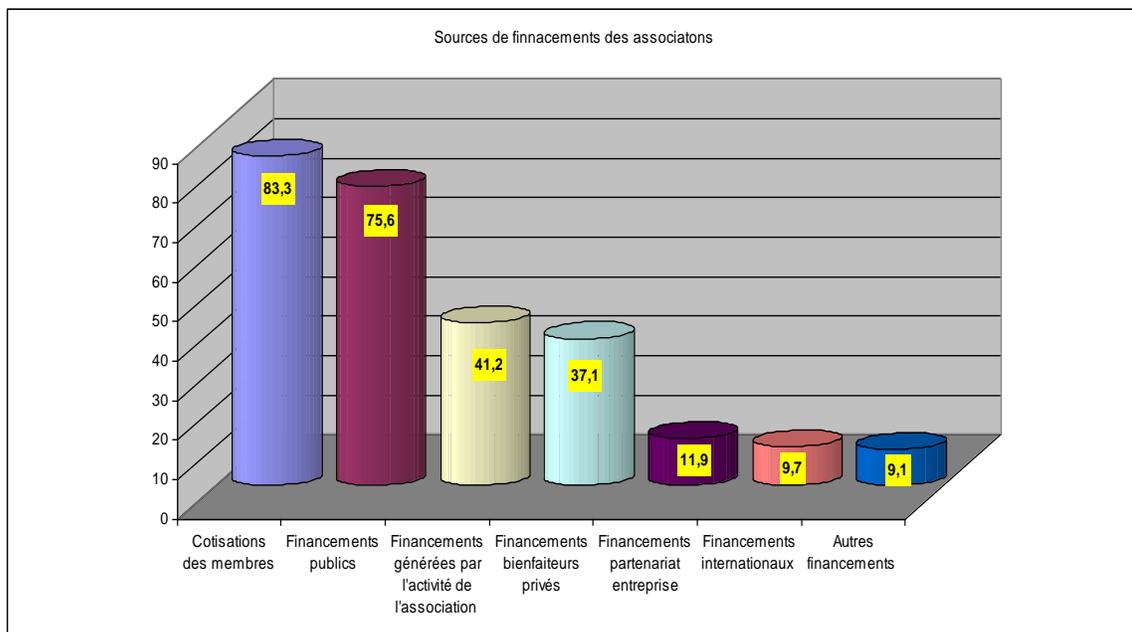
Tableau 42: Distribution des associations selon les sources de financement

Ressources financières	Effectifs	%
Cotisations des membres	1 045	83,3
Financements publics	948	75,6
Financements générées par l'activité de l'association	517	41,2
Financements bienfaiteurs privés	465	37,1
Financements partenariat entreprise	149	11,9
Financements internationaux	122	9,7
Autres financements	112	9,1

- Les cotisations des membres, lié en règle générale à une licence ou une adhésion est fixée par chaque association, sont pratiquées dans de 83 % des associations ;

³⁰ Réponses obtenues au questionnaire diagnostique couvrant un échantillon de 1200 associations

- 75,6 % des associations perçoivent un financement public (Etat et CL);
- 42,2 % des associations recourent à des actions d'autofinancement pour trouver des recettes complémentaires. Il s'agit de l'organisation de manifestations et d'événements (sportif, soirée, tombola, buvette, gadget, etc.)³¹; ou de rémunération symbolique de prestations assurée par l'association (garderie, alphabétisation, apprentissage professionnel, prestation de soins), ou de vente de produits réalisés par les membres de l'association (huile d'Argan, Figs de Barbarie, etc.).
- 37,1 % des associations déclarent bénéficier de dons manuels en provenances des bienfaiteurs privés ;
- 11,9 % des associations bénéficient de financements dans le cadre de partenariats avec les entreprises ;
- 9,7 % des associations reçoivent des financements internationaux.



Cette configuration affirme d'abord la participation de tous les secteurs productifs et de bienfaiteurs privés à l'effort de financement des associations.

Cependant l'Etat reste le financier le plus important du budget des associations. Ce type de financement n'est pas homogène : centrale, décentralisée, déconcentrée, INDH, Agences, etc.,

³¹ En respectant des dispositions légales de déclarations obligatoires

il se divise en financement direct (subvention au projet associatif) et en financement de prestations en réponse à une commande publique.

Les associations reconnaissent une tendance générale à l'augmentation pour tous les types de financement. Ce sont les revenus propres que les associations placent en tête des ressources en augmentation (les financements générés par l'activité de l'association et la cotisation des membres) ; les financements publics et le partenariat avec l'entreprise connaissent aussi une importante évolution.

2. AVOIRS ET GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DES ASSOCIATIONS³²

2.1. Peu d'associations disposent de patrimoine propre

Tableau 43 : Distribution des associations selon les biens et les avoirs

Avoirs des associations	Effectifs	%
L'association dispose de biens immobiliers	37	11.3
L'association possède des biens propres	64	19.7
L'association bénéficie de dons spéciaux ou testamentaires à titre onéreux	50	16,1

L'examen des données relatives au patrimoine et autres avoirs des associations montre que peu d'associations disposent de biens propres : 21% ; ou de dons à titres onéreux : 17 % ; et encore moins de biens immobiliers 13 %.

Cette situation fragilise l'assise financière des associations, elles restent dépendantes des dons et des subventions qui restent fonction du contexte et de l'environnement social et économique.

2.2. Quatre associations sur dix ont un chiffre « d'affaires » annuel inférieur à 25 000,00 DH

Le chiffre d'affaires des associations, révèle une très grande disparité dans les ressources qu'elles gèrent.

Tableau 44 : Distribution des associations selon les catégories de chiffres d'affaires annuels 2003-2007

Chiffres d'affaires annuels		0-5000	5001-25000	25001-100000	100001-500000	500001-5 000 000	5 000 001 et plus	Total
		Deux mille trois	Eff.	3	2	2	2	2
	%	25.0	16.7	16.7	16.7	16.7	8.3	100.0
Deux mille quatre	Eff.	4	5	2	3	1	3	18
	%	22.2	27.8	11.1	16.7	5.6	16.7	100.0
Deux mille cinq	Eff.	5	4	5	7	4	4	29
	%	17.2	13.8	17.2	24.1	13.8	13.8	100.0
Deux mille six	Eff.	8	21	15	8	7	4	63
	%	12.7	33.3	23.8	12.7	11.1	6.3	100.0
Deux mille sept	Eff.	13	24	19	11	10	11	88
	%	15.7	27.5	24.5	10.8	10.8	10.8	100.0
Total	Eff.	33	56	43	31	24	23	210
	%	15.7	26.7	20.5	14.8	11.4	11.0	100.0

³² Réponses aux questions posées dans le questionnaire « organisation et fonctionnement » couvrant un échantillon de 300 associations.

Dans un essai de répartition en groupes plus ou moins homogènes ; on note d'abord que la part des associations déclarant un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 5000 DH, au cours des cinq dernières années, entre 2003 et 2007, se situe en moyenne à 15,7 % variant entre 12,7 % pour 2006 et 25 % pour 2003.

Pour la même période, plus d'une association sur quatre en moyenne (26,7 %) a connu un chiffre d'affaires annuel variant entre 5000 et 25 000 DH. Ce seuil regroupe le chiffre d'affaires de plus de quatre associations sur dix.

20,5 % des associations déclarent durant la même période des chiffres d'affaires variant entre 25 000 DH et 100 000 DH et 14,8 % autres annoncent un chiffre d'affaires de 100 000 DH à 500 000 DH. Ce chiffre d'affaires encore modeste constitue le budget d'une seconde catégorie de plus du tiers des associations qui se situent dans une tranche de chiffres d'affaires oscillant entre 25 000 DH et 500 000 DH.

Dans l'ensemble plus des trois quarts des associations se regroupent dans une catégorie inférieure à 500 000 DH.

11,4 % des associations déclarent un chiffre d'affaires compris entre 500 000 et 5 000 000 DH ; et 11 ont déclaré un chiffre supérieur à 5 000 000 DH. Cette troisième et dernière catégorie regroupe 22,4 % des associations marocaines.

2.3. 44 % des associations consacrent plus de 50 % de leur budget aux frais de gestion

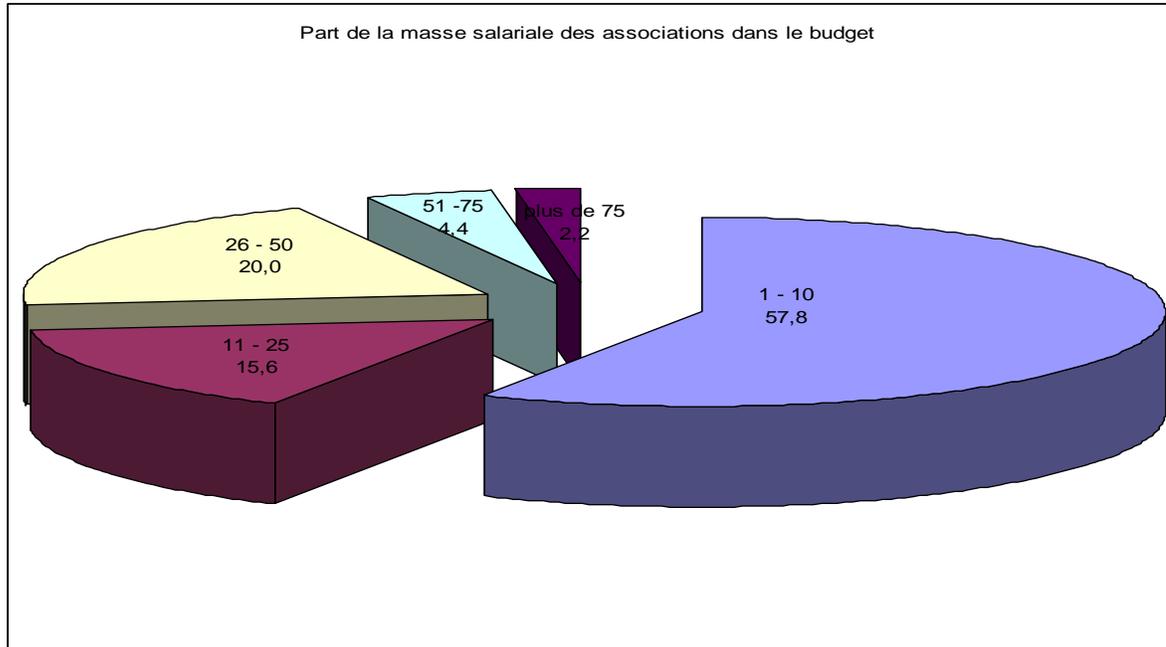
Tableau 45 : Distribution des associations selon la part des frais de gestion dans le budget

Part en %	Effectifs	%
1 – 10 %	64	37,4
11 – 25 %	32	18,7
26 – 50 %	45	26,3
51 -75 %	6	3,5
plus de 75 %	24	14,0
Total	171	100,0

La part importante prélevée par les frais de gestion peut s'expliquer par la modestie du budget des associations dépensé principalement ou en totalité pour couvrir les frais de gestions (loyer, eau, électricité, téléphone, achats de fournitures, déplacements, etc.)

On relève que plus du tiers des associations (37,4 %) déclarent consacrer entre 1 % et 10 % de leurs chiffres d'affaires aux frais de gestion. 18,7 % consomment 11% à 25 % dans les frais de gestion. Plus surprenant, est la situation de près de la moitié des associations qui allouent plus du quart de leur budget à cette même rubrique.

2.4. La part des salaires dans le budget des associations est peu importante



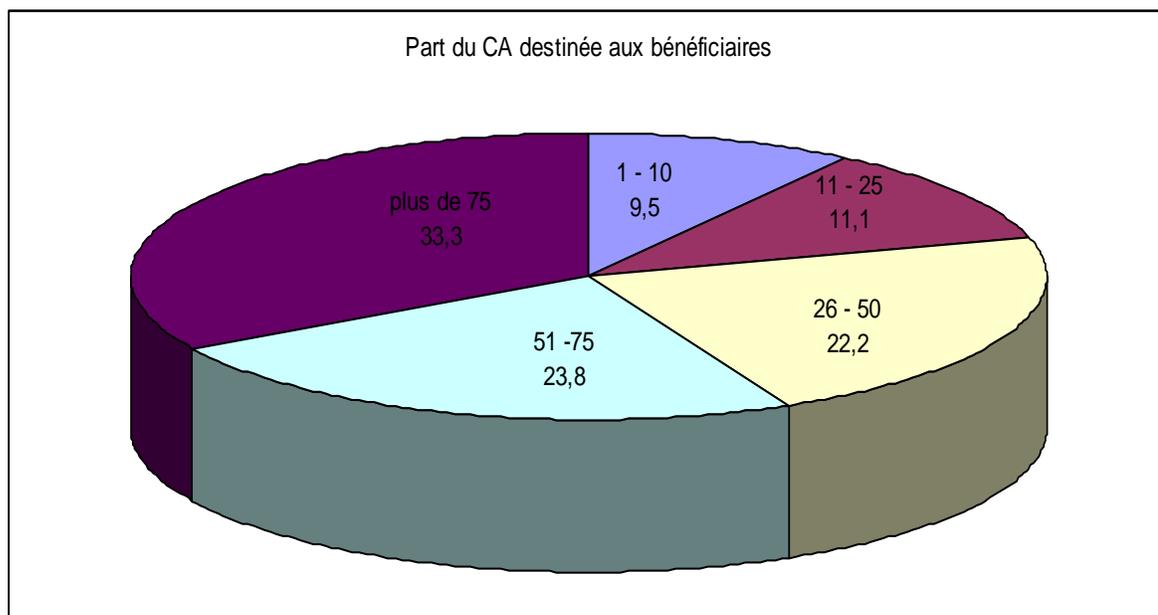
La part du budget consacrée aux salaires au sein des associations équivaut entre 1 % et 10 % dans 58 % de ces dernières. 15,6 % consacrent aux salaires 11 % à 25 % de leur budget, et 20 % déclarent une part comprise entre 26 % et 50 %. Il reste que 6,6 % annoncent y consacrer plus de 50 %.

Le croisement entre la part de la masse salariale dans le budget et le chiffre d'affaires annuel des associations permet de relever deux constats : le premier concerne les associations à faible budget qui consacrent une part importante de ce dernier pour les salaires ; et le second concerne les associations ayant un budget supérieur à 500 000 qui constituent principalement les associations qui consacrent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires aux salaires.

2.5. La moitié des associations consacre plus de 50 % du budget aux activités destinées aux bénéficiaires

Un tiers des associations déclarent consacrer plus de 75 % de leur chiffre d'affaires aux bénéficiaires et un autre quart leur allouent entre 50 % et 75 %. Ce qui fait que 57 % des associations consacrent plus de 50 % de leurs ressources aux bénéficiaires.

De l'autre côté, la modestie du budget de certaines associations, réduit la part de ce dernier consacrée aux bénéficiaires.



1.6. La majorité des associations juge leur situation financière inconfortable

Tableau 46: Distribution des associations selon l'appréciation de la situation financière

Appréciation	effectifs	%
Très confortable	11	4.2
Assez confortable	20	7.6
Moyennement confortable	72	27.5
Faiblement confortable	104	39.7
Pas du tout confortable	55	21.0
Total	262	100.0

Seules 12 % des associations apprécient positivement leur situation financière. L'inconfort constaté dans la situation budgétaire des associations impact négativement sur le travail bénévole consacré à l'association. Les bonnes volontés sont souvent bloquées s'ils doivent en plus du temps qu'ils consacrent sans contrepartie et l'abnégation pour améliorer le bien être d'autrui, confronter continuellement des problèmes de budget et de trésorerie pour toute action qu'ils désirent ou projettent entreprendre.

3. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT COMPTABLE

Aujourd'hui encore certaines associations estiment que l'appartenance au secteur associatif les exempts de toute comptabilité et les prémunis contre tout contrôle fiscale.

Les bénévoles qui s'investissent dans le mouvement associatif n'ont pas toujours les connaissances nécessaires et suffisantes pour tenir une comptabilité de l'activité de l'association dans les règles de l'art. Ils font tout simplement l'impasse sur cette activité.

D'autres associations confient la comptabilité de leur association à des professionnels, preuve qu'ils sont conscients de l'importance de rendre des comptes. Là aussi très peu de comptables sont au fait des spécificités du statut comptable et fiscal des associations.

Devant ces difficultés chaque association se consacre à cette tâche comme elle peut, et selon les compétences dont-elle dispose. Les pratiques comptables des associations laissent apparaître plusieurs défaillances le plus souvent dues à la méconnaissance de la réglementation et des procédures comptables applicables au secteur associatif.

3.1. Deux tiers des associations seulement tiennent régulièrement leur comptabilité

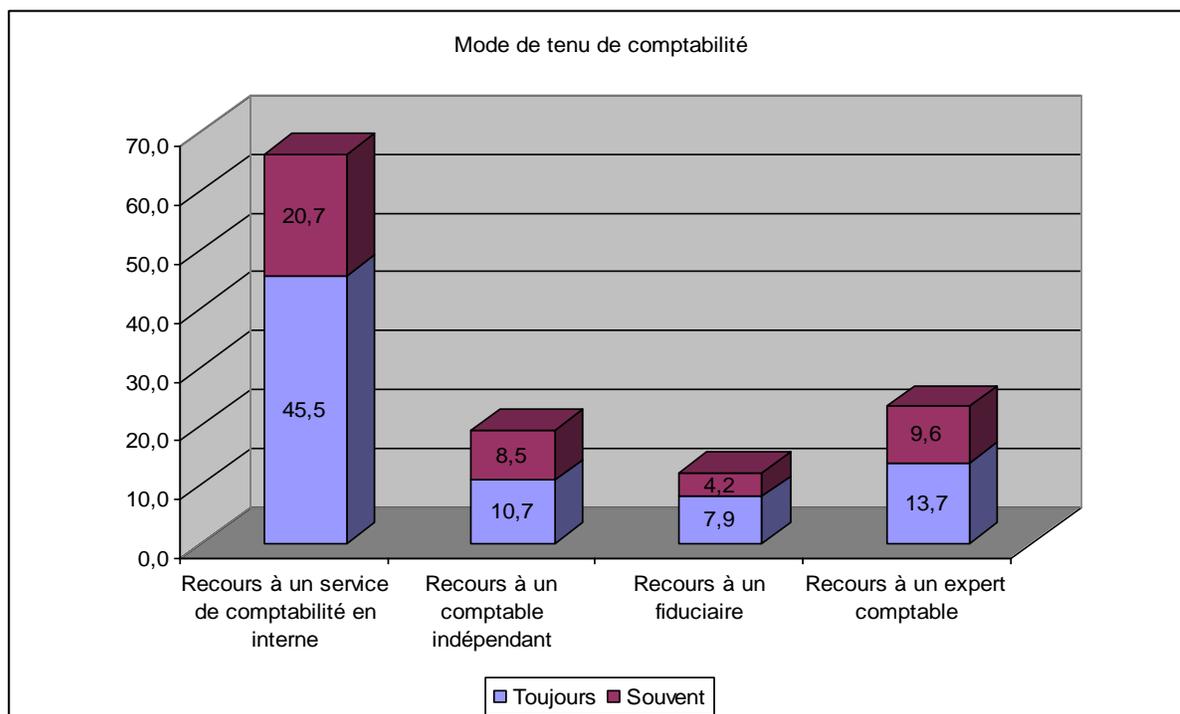
Tableau 47: Distribution des associations selon la tenue de la comptabilité

Appréciation	effectifs	%
Toujours	87	34.3
Souvent	90	35.4
Parfois	39	15.4
Rarement	12	4.7
Jamais	26	10.2
Total	254	100.0

Deux tiers des associations seulement tiennent toujours ou souvent régulièrement une comptabilité. Un tiers des associations n'en fait rien, ou pratique une comptabilité sporadique et occasionnelle. Pour cause, 80 % des associations trouvent que les textes de lois et de réglementations fiscales applicables aux associations sont très difficiles d'accès et 88 % déclarent que ces mêmes textes de lois et de réglementations fiscales applicables aux associations sont incompréhensibles.

3.2. La comptabilité est le plus souvent tenue en interne

Deux tiers des associations recourent toujours ou souvent à la tenue d'une comptabilité en interne. A côté, 23,3 % recourent aussi aux services d'experts comptables ; 19,2 % font appel aux services d'un comptable indépendant, et 12 % se font seconder par un fiduciaire.



3.3. Production de documents comptables par les associations n'est pas toujours assurée

Tableau 48: Distribution des associations selon la production de documents comptables

L'association procède à		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Total
la conservation de documents comptables	Eff.	199	69	18	11	11	308
	%	64.6	22.4	5.8	3.6	3.6	100.0
la production de rapport annuel comptable	Eff.	211	74	13	10	12	320
	%	65.9	23.1	4.1	3.1	3.8	100.0
la certification de sa comptabilité par un expert	Eff.	69	38	30	33	133	303
	%	22.8	12.5	9.9	10.9	43.9	100.0
soumettre le bilan certifié au SGG à la fin de chaque exercice	Eff.	40	23	11	34	143	251
	%	15.9	9.2	4.4	13.5	57.0	100.0

Seulement deux tiers des associations déclarent produire un rapport comptable annuel et conservent les documents s'y rapportant. Par ailleurs, une association sur cinq seulement procède à la certification de sa comptabilité par un expert et 16 % soumettent le bilan certifié au SGG à la fin de chaque exercice comptable.

4. FISCALITE ET COTISATIONS SOCIALES

Les associations à but non lucratif ne sont généralement pas assujetties aux impositions classiques des entreprises. Personne au Maroc ne demande qu'il en soit autrement. Pourtant de plus en plus d'associations parlent de contrôles fiscaux qui pourraient leur demander des comptes et leur faire subir des redressements fiscaux.

Une association sur dix seulement déclare honorer ses engagements sociaux et fiscaux

Tableau 49: Distribution des associations selon l'acquittement des cotisations et des impôts

L'association s'acquitte-t-elle régulièrement ?		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	SR	Total
Cotisation CNSS	Eff.	23	11	15	6	117	166	338
	%	6.8	3.3	4.4	1.8	34.6	49.1	100.0
Assurance maladie	Eff.	22	7	16	8	117	168	338
	%	6.5	2.1	4.7	2.4	34.6	49.7	100
IGR	Eff.	22	7	16	8	117	168	338
	%	6.5	2.1	4.7	2.4	34.6	49.7	100
TVA	Eff.	22	1	19	10	121	165	338
	%	6.5	0.3	5.6	3.0	35.8	48.8	100.0

10 % des associations déclarent honorer toujours ou souvent les cotisations CNSS et assurances maladie. 8,6 % payent toujours ou souvent l'IGR et 7 % la TVA. Il s'agit des grandes associations de prestations de services.

Une association sur deux déclare trouver toujours et souvent des difficultés à honorer ses engagements sociaux et fiscaux. Ainsi 43 % des associations pensent que des changements au niveau de dispositif fiscal pourraient permettre l'épanouissement de l'activité des associations, car 90 % des associations estiment que le système fiscal applicable aux associations n'avantage pas leur essor, et 88 % jugent que les obligations fiscales des associations marocaines ne sont pas avantageuses par rapport à d'autres pays.

Aborder le sujet de la comptabilité et de la fiscalité des associations soulève une forte inquiétude chez les acteurs associatifs, responsables devant la loi. Ils se disent en attente d'une loi pour clarifier la situation comptable et fiscale des associations et la responsabilité des gestionnaires. Un besoin d'accompagnement dans ce domaine de la part des services concernées dans le contexte de restructuration des finances des associations est très souhaitables de même que bon nombre d'entre ces acteurs souhaiterait une simplification des procédures et une vulgarisation des textes de loi et les règlements relatifs aux obligations et devoirs de tout un chacun.

**E. ASPECTS ORGANISATIONNELS :
ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT
DES ASSOCIATIONS**

Les associations offrent un espace d'expression, de liberté, de citoyenneté et d'engagement qui dans un cadre organisationnel moderne permet, à la différence des autres structures sociales et familiales traditionnelles, de faire réfléchir et travailler ensemble des personnes dont les caractéristiques sociales, les compétences professionnelles, les âges et les opinions sont des plus variés ; unis autour d'un projet, autre que la répartition des bénéfices de l'activité qui sera menée, ce qui la différencie aussi de la structure et du fonctionnement des entreprises.

Le fonctionnement est l'organisation d'une association ne sont définis par aucun texte réglementaire. Chaque association s'organise en interne de manière à s'adapter à ses missions, à sa dimension et à l'envergure de son projet. La loi exige des associations de mettre en place un organe de direction, mais ce dernier peut prendre plusieurs formes et être de dimension variée selon la convenance des associations. Se pose alors le problème de ce qu'on nomme aujourd'hui la bonne gouvernance, notion qui peut évoquer aussi bien la pratique de la démocratie que de respect de la réglementation interne et du projet associatif.

Pour être performante, l'association doit se donner les moyens de mobiliser, relier et associer ses membres dans une série d'efforts collectifs dont dépendra, en fin de compte, sa capacité d'adaptation et de réactivité et la réalisation de son projet. La légitimité des personnes à mettre en œuvre ce projet n'a d'autres fondements que leur volonté de le mener à bien. Le bénévolat constitue le principe fondamental de la vie associative, sa perception, la manière dont chacun le vit impact sur l'organisation et le fonctionnement de l'association.

Ce chapitre examine les aspects organisationnels et le fonctionnement des associations. Quelles règles de bonne gouvernance se donnent les associations ? Quelle est la répartition des tâches et des responsabilités ? Quelles règles président à la constitution et aux changements de responsables au niveau du bureau ? Quels outils organisationnels se donnent les associations ? Quel processus décisionnel pratiquent les associations ? Quels sont les outils de gestion les outils de gestion dont disposent les associations ? Comment les associations s'informent et informent ? Quels canaux empreinte la circulation de l'information en interne ? Quelle organisation de la communication externe ?

1. LES LOCAUX DES ASSOCIATIONS

Avant d'aborder le fonctionnement et l'organisation, une question cruciale se pose avec acuité aux associations au niveau national, il s'agit des sièges et locaux. Disposer d'un local indépendant et autonome pour une association constitue un objectif impérieux. Son absence a un impact négatif sur tout le travail d'organisation et sur le fonctionnement de l'association.

L'absence d'un local permanent et disponible impose aux associations une gymnastique supplémentaire pour composer avec les aléas et les circonstances diverses et variées des espaces partagés dans les institutions publiques ou privés, la recherche d'un espace de réunion chaque fois différent chez un particulier, un membre de l'association ou au niveau des instances sociales traditionnelles.

1.1. Une association sur quatre ne dispose pas d'un local

Tableau 50: Distribution des associations selon la disposition de locaux

Association dispose-t-elle d'un local ?	Effectifs	%
Oui	900	74.1
Non	314	25.9
Total	1214	100.0

Une association sur quatre ne dispose d'aucun local. La modestie des ressources financières et des subventions ou soutiens en sont, selon elles, les principales raisons. D'autres associations, moins nombreuses, incriminent les procédures administratives.

1.2. Une distribution du statut d'occupation des locaux hétérogène

Tableau 51: Distribution des associations selon la nature des locaux

Conditions de possession du local	Effectifs	%
Particulier et indépendant	513	64.5
Particulier au sein d'une institution	199	25.0
Partager en alternance	39	4.9
Autre	44	5.5
Total	795	100.0

Parmi les associations qui disposent d'un local, deux tiers disposent d'un espace particulier, indépendant et autonome. Un quart des associations occupent un espace indépendant au sein d'une institution publique (maison des jeunes, maison de la culture, commune, CL, etc.). Le reste soit partage un espace en alternance avec d'autres associations, soit occupe un espace chez un particulier.

50 % des associations disposent du local en tant que locataire ; 20 % sont propriétaires de leurs locaux, et 10 % autres en disposent gratuitement à titre de don ou pour une exploitation déterminée dans le temps. Certaines associations, moins nombreuses, occupent les locaux de manière temporaire ou en copropriété avec le propriétaire du local (une coopérative, un particulier, un membre de l'association, etc.).

Une association sur dix occupe son siège depuis plus de neuf ans. Un tiers disent disposer de leur local depuis quatre à huit ans, et 57,2 % n'occupent leur local que depuis trois ans et moins.

Enfin 20 % des associations disposent de plus d'un local (deux ou plus).

2. DE LA BONNE GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION

2.1. Fréquence de rotation de responsables- décideurs au niveau du bureau

Un des principes de la bonne gouvernance consiste dans le changement des responsables à la tête de l'institution. Qu'en est-il au niveau des associations ?

2.1.1. Durée d'occupation de postes de responsabilité

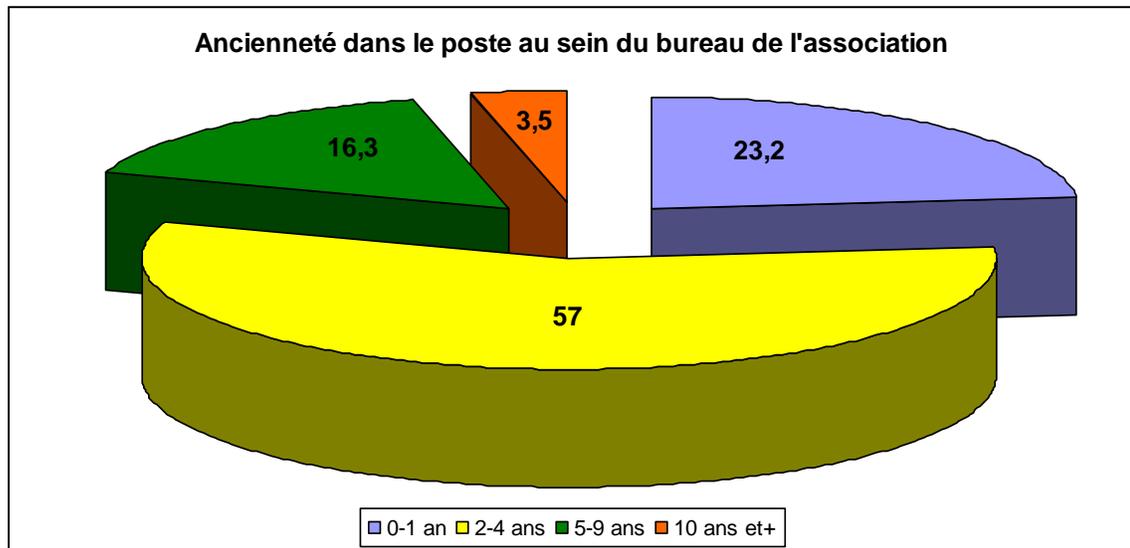
i. Un responsable sur cinq a une ancienneté dans le même poste de responsabilité de plus de cinq ans

Sachant que la majorité des associations sont de création récente. Dans l'ensemble la durée moyenne dans un poste de responsabilité au niveau du bureau, varie entre deux et quatre ans pour 57 % des membres de bureau. 16,3 % occupent le même poste dans le bureau de l'association durant une période variant entre cinq et neuf ans ; et 3,5 % occupent le même poste depuis au moins dix ans.

Tableau 52: Distribution des associations selon l'ancienneté dans le poste des membres de bureau

Ancienneté dans le poste	Président	Vice Président	Secrétaire Général	SG Adjoint	Trésorier	Trésorier Adjoint	Assesseur 1	Assesseur 2	Assesseur 3	Ensemble
0-1 an	19.5	22.9	23.0	23.9	22.0	24.0	25.0	27.6	26.0	23.2
2-4 ans	55.4	57.6	58.0	58.9	57.9	58.5	57.3	52.2	52.0	57.0
5-9 ans	19.2	16.3	15.6	15.0	15.8	15.1	15.1	17.1	17.7	16.3
10 ans et+	5.9	3.2	3.4	2.2	4.4	2.4	2.6	3.1	4.3	3.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Ce sont les présidents des associations qui occupent le plus longtemps leur poste ; un président sur quatre déclare occuper le même poste pour cinq ans au moins.



ii. Un responsable sur trois a une ancienneté de plus de 5 ans dans le bureau

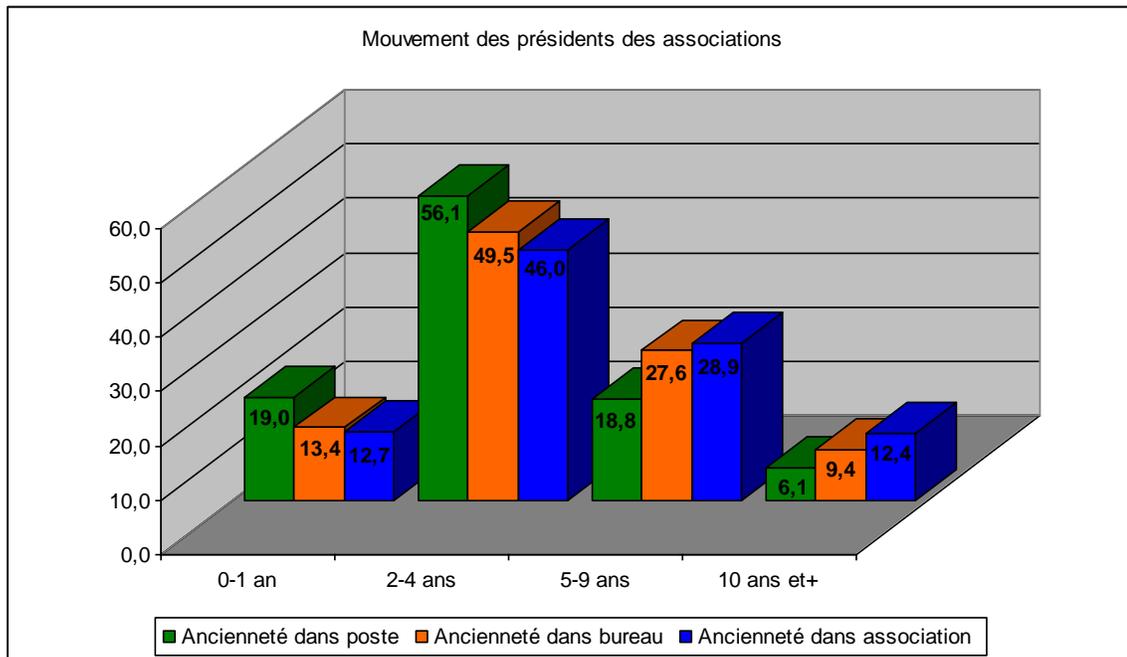
Par rapport à l'ancienneté dans le poste au sein du bureau, l'ancienneté dans le bureau est plus importante. Ce qui signifie qu'il existe une permanence au niveau du bureau avec changement de poste, à chaque fois. Ce qui permet d'assurer la continuité dans le travail de l'association avancent les responsables. Ainsi, 30 % des membres du bureau y sont depuis au moins 5 ans. 7 % y sont depuis 10 ans et plus.

Les présidents sont les plus anciens dans le bureau, 37 % y sont depuis au moins cinq ans, et 27 % des assesseurs y sont aussi pour la même période et plus.

iii. L'ancienneté dans l'association est égale à l'ancienneté au bureau

L'ancienneté dans l'association est à peine égale à l'ancienneté dans le bureau, voire parfois à l'ancienneté dans le poste au sein du bureau. Ce qui signifie qu'en même temps qu'on appartient à l'association, on occupe un poste dans le bureau, et parfois on y reste. Certaines associations fonctionnent avec les membres fondateurs, qui constituent aussi les membres du bureau. Les changements qui peuvent alors survenir consistent en des permutations de personnes au niveau des postes responsabilité.

Le graphe montre que ce phénomène concerne aussi bien les associations de création récente que les associations plus anciennes, vu la quasi régularité des proportions au niveau de chaque période.



2.2. Le nombre de mandats pour le même poste de responsabilité n'est pas limité chez la quasi majorité des associations

86 % des associations déclarent que les membres de bureau peuvent remplir plusieurs mandats successifs au même poste de responsabilité. Certaines associations reconnaissent juguler ce phénomène par cooptation entre les membres de bureau se relayant entre eux dans les différents postes de responsabilité.

Si le tiers des associations limitent le nombre de mandats du président à deux seulement, dans une association sur deux le président à droit à trois mandats au minimum, 20 % des président ont déjà à leur actif cinq mandats.

3. ORGANISATION DES ASSOCIATIONS³³

L'organisation de l'association, se fonde sur les textes de lois et de règlements délimitant les conditions d'existence des associations et les fonctions qui président à l'exercice de l'activité associative.

Il échoit par contre aux associations et à leur convenance de se donner les outils organisationnels qui en pratique délimitent et définissent la place et le rôle de tout un chacun dans l'activité au sein de l'association. Deux outils importants semblent organiser en interne les fonctions et les responsabilités de tous les acteurs : l'organigramme et le règlement intérieur.

3.1. OUTILS ORGANISATIONNELS ET DE GESTION

3.1.1. Deux tiers des associations formalisent leur organisation par la production d'un organigramme

Deux associations sur trois déclarent disposer d'un organigramme fonctionnel formalisé. Dans les faits, et en pratique, selon les entretiens avec les associations l'organigramme définit une pyramide comprenant les membres du bureau. Généralement, elle est présentée aux visiteurs de l'association et sert par conséquent à présenter chacun des membres de cette instance de direction. D'autres grandes associations dont l'activité exige une organisation rigoureuse et l'adjonction à la direction de nombreux administrateurs et autres salariés (comptables et assistantes) se structurent en conseils d'administration, comité directeur, président, etc. Elles font figurer dans leur organisation le rôle et la place de chaque organe de décision : l'AG ordinaire et ses membres, les différents organes de direction etc. , le mode de désignation et les procédures de nomination aux différents postes sont alors consignées dans un règlement intérieur.

A côté de ces associations organisées, on relève un tiers des associations ne disposant pas d'un organigramme et ne délimitent pas l'organisation de la structure associative et les champs d'intervention de chacun des responsables dans les prises de décisions et la réalisation de la fonction.

Celles qui disposent d'un organigramme, disent qu'elles l'ont élaboré en interne pour plus des trois quarts, ou suivant un modèle pris chez les autres associations pour 11 %. Ce qui fait que le tiers des associations jugent l'organigramme peu adapté ou pas du tout adapté au travail associatif, et qu'il n'est pas conséquent respecté par tous.

Seules 10 % des associations ont réalisé leur organigramme en fonction des besoins de fonctionnement (ce qui est plus correct) dont 2 % en ayant fait appel à un expert en organisation (c'est le cas des plus grandes associations).

³³ Les résultats exposés dans cette partie proviennent de l'enquête organisation et fonctionnement ayant couvert 25 % de l'échantillon initial, de manière aléatoire une association sur quatre à travers le pays, soit 300 associations.

3.1.2. Un tiers des associations jugent le règlement intérieur inadapté au travail associatif

Par contre, 96 % des associations, déclarent disposer d'un règlement intérieur. Le règlement intérieur complète les dispositions statutaires du fonctionnement de l'association, fixe les cotisations et porte surtout les conditions de vote des différents types d'adhérents. Il permet par ailleurs de préciser les rapports entre l'association et les membres entre eux.

Trois quarts des associations reconnaissent que ce règlement a fait l'objet d'une approbation au niveau de l'AG. Mais deux tiers seulement trouvent qu'il est adapté au travail associatif et respecté toujours par l'ensemble des intervenants.

Ce qui pousse à conclure, que malgré l'existence de ces outils d'organisation, leur mode de production et leur manque de vulgarisation (information, explication, formation) à tous les membres font qu'ils n'obtiennent pas l'adhésion et l'unanimité de l'ensemble des membres.

4. FONCTIONNEMENT DES ASSOCIATIONS

Le mode de fonctionnement de l'association interroge le processus décisionnel, à travers la périodicité de la tenue des différentes assemblées et réunions, le respect de la réglementation et des procédures de fonctionnement associatif, le mode de prise de décision et l'autonomie de cette dernière par rapport aux différentes instances institutionnelles et sociales traditionnelles.

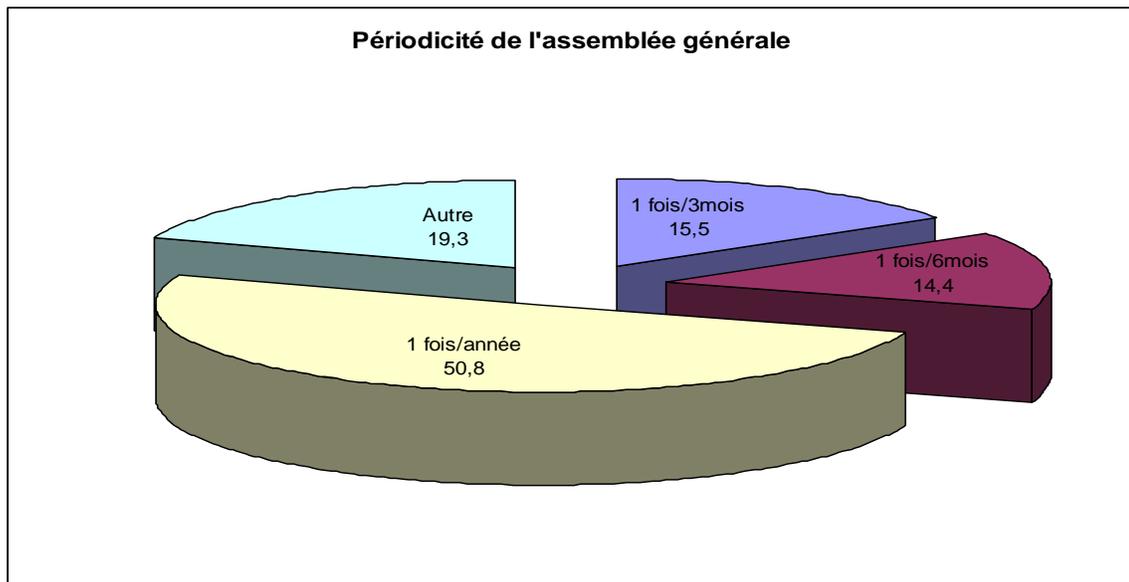
La jeunesse des trois quarts des associations nationales (moins de huit ans d'existence), la faible expérience en matière de gestion de projet (deux projet en moyenne par association en considérant l'ensemble des associations), ainsi que la faible implication dans les réseaux associatifs, expliquent les défaillances de certaines associations sur le plan du fonctionnement.

4.1. PROCESSUS DECISIONNEL

Dans le travail associatif les décisions en toute bonne gouvernance doivent émaner les différentes instances organisationnelles de décision. L'AG Constitutive est obligatoire, c'est la première assemblée qui permet la création de l'association. L'AGO est l'autorité qui examine les affaires courantes de l'association : activités, comptabilité, élection ou renouvellement de direction ... ; l'Assemblée Générale Extraordinaire est convoquée pour modifier les statuts ou dissoudre l'association.

Le travail réalisé au quotidien se décline des directives de le l'AGO.

4.1.1. Une périodicité de réunion très variable selon les associations



i. Une fréquence de tenue de AGO régulière dans 80 % des cas

50 % des associations tiennent au moins une AGO par an, 15 % tiennent cette réunion une fois tous les six mois ; et 15 % autres se réunissent en AGO une fois tous les trois mois.

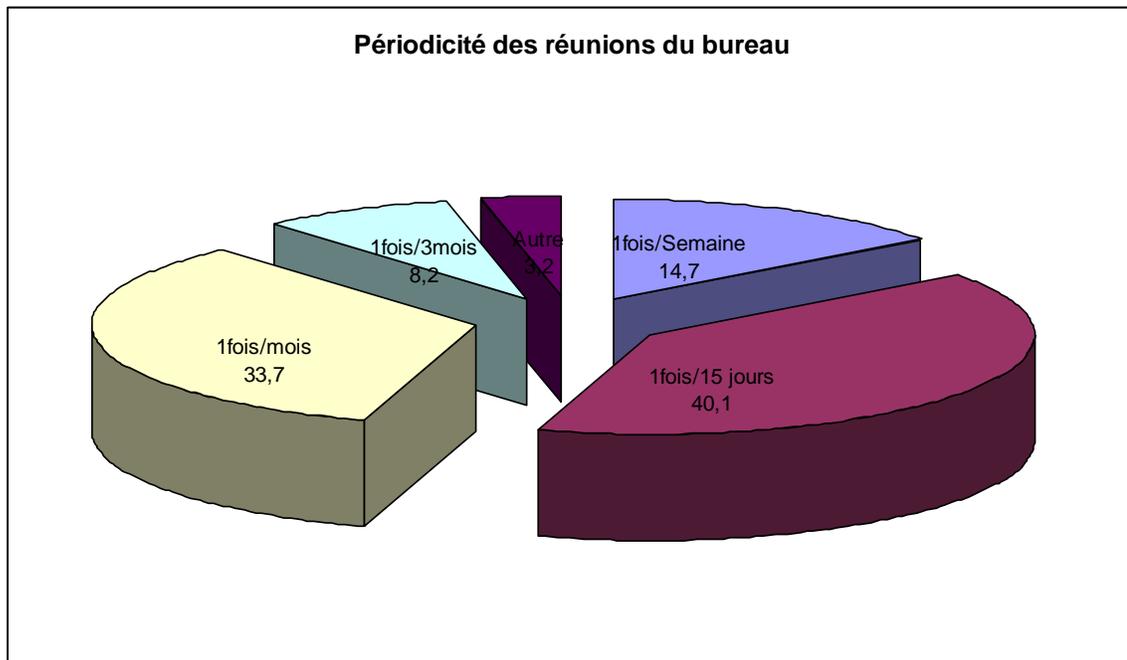
A noter que 19,3 % déclarent tenir leur réunion au-delà d'une fois par an, ce qui constitue une pratique de non gouvernance voir une infraction au code de bonne gestion des associations qui doivent tenir une AGO annuelle au moins pour approuver les rapports d'activités et décider des activités futures de l'association

ii. Une fréquence assez élevée de réunion du bureau

15 % des associations tiennent une réunion du bureau pratiquement une fois par semaine, 40 % la font une fois tous les quinze jours et 33 % une fois par mois.

D'un autre côté, avec une fréquence moindre, 12 % des associations tiennent une réunion de bureau une fois tous les trois mois ou plus.

iii. Des réunions quotidiennes de travail chez 20 % des associations



Les réunions de travail sont pratiquement quotidiennes pour 20 % des associations, ou une fois tous les trois jours pour 18 % autres. Avec 40 % des associations qui tiennent une réunion de travail au moins une fois par semaine, les associations à hauteur de 80 % tiennent au moins une réunion de travail hebdomadaire.

Les associations restantes vont jusqu'à une fois par quinze jours et au-delà pour tenir une réunion de travail

4.1.2. Respect des procédures et de la réglementation de fonctionnement associatif

La tenue de toute réunion statutaire ou réglementaire doit être précédée obligatoirement d'une convocation appropriée.

i. Mode de convocation aux réunions n'est pas toujours réglementaire

Tableau 53 : Distribution des associations selon le mode de convocation aux réunions

Activité		Par courrier	Par affichage	Par téléphone	Autre	Total
La convocation à l'assemblée générale	Eff.	141	36	137	15	329
	%	42.9	10.9	41.6	4.6	100.0
La convocation aux réunions du bureau	Eff.	102	34	168	18	322
	%	31.7	10.6	52.2	5.6	100.0
La convocation aux réunions de travail	Eff.	97	31	154	26	308
	%	31.5	10.1	50.0	8.4	100.0

La convocation aux réunions, surtout à la tenue de l'AGO et aux réunions de bureau, ne suivent pas toujours les procédures réglementaires. Moins de la moitié des associations utilisent le courrier pour convoquer à ces réunions ; alors que certaines (une association sur dix) recourt à l'affichage seulement. Une moitié des associations pour convoquer aux réunions de bureau et un tiers pour appeler aux AGO utilisent uniquement le téléphone.

Seules quatre associations sur dix précisent toujours l'ordre du jour sur la convocation aux réunions, 20 % le font souvent ; alors que pratiquement 40 % reconnaissent ne le faire que parfois, rarement ou jamais.

ii. La consignation des décisions et activités de l'association dans des documents officiels n'est pas automatique

La tenue de livres des réunions et AGO n'est pas obligatoire. Sa tenue régulière permettra d'apprécier le fonctionnement de l'association, les décisions prises et les démarches entreprises. Ces livres témoignent de la tenue des réunions régulières et surtout des AGO statutaires. Ils servent à dresser les procès verbaux et consigner les modifications de tout ordre.

Peu d'associations tiennent ces livres. La rédaction des procès verbaux de réunions est régulière dans 60 % des associations. 17 % rédigent ces PV souvent, et 21 % ne le font que parfois, voir rarement ou pas du tout.

Par conséquent, seule une association sur deux communique toujours les PV contenant les résolutions prises lors des réunions ou AGO. 21 % le font souvent et 23 % ne le font que parfois, rarement ou jamais.

4.1.3. La prise de décision est de la compétence du président ou de ses délégués

La prise de décision courante au sein d'une association relève de la compétence juridique du président. Il représente de plein droit l'association devant la justice et dirige son administration. Il prend les responsabilités par la signature de contrats et représente l'association pour tous les actes engageant des tiers. Le président est responsable devant la loi, envers les membres et ses partenaires. Par conséquent toutes les décisions engageant l'association relèvent de sa responsabilité.

Tableau 54: Distribution des associations selon le mode de prise de décision

Les décisions prises au sein de votre association le sont à ?		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Total
l'initiative du président	Eff.	32	52	103	32	76	295
	%	10.8	17.6	34.9	10.8	25.8	100.0
l'initiative des autres membres du bureau	Eff.	79	86	89	9	39	302
	%	26.2	28.5	29.5	3.0	12.9	100.0
l'unanimité des membres adhérents présents	Eff.	122	82	65	25	14	308
	%	39.6	26.6	21.1	8.1	4.5	100.0
la majorité simple	Eff.	112	71	64	11	22	280
	%	40.0	25.4	22.9	3.9	7.9	100.0

Dans 30 % des associations les décisions sont prises toujours et souvent par le président de l'association. Dans 60 % des associations les décisions sont aussi prises par les autres membres du bureau auxquels le président peut déléguer en partie la responsabilité.

- Les décisions lors des AGO ou de réunions se prennent dans plus de la moitié des associations à la majorité simple

Par contre, lors d'une réunion de bureau ou d'une AGO, la prise de décision se fait soit à l'unanimité dans la moitié des associations ou à la majorité simple de membres présents pour l'autre moitié.

4.1.4. 80 % des associations estiment que toutes les décisions prises le sont en indépendance et de manière autonome

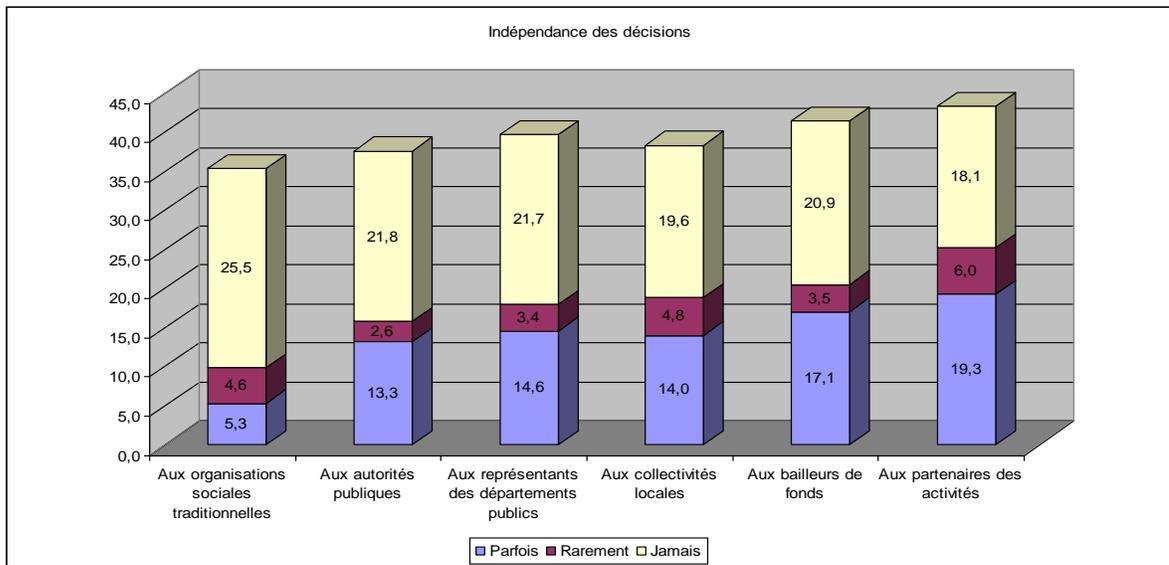
Si dans 80 % des associations les décisions sont indépendantes et autonomes ; dans les 20 % qui restent ces décisions sont parfois, souvent ou toujours soumises pour validation auprès d'une fédération, d'un réseau ou toute autre instance politique.

Tableau 55 : Distribution des associations selon le recours à la validation des décisions

Les décisions prises lors des réunions de l'association sont-elles soumises pour validation à ?		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Total
	une fédération	Eff.	7	8	14	15	225
	%	2.6	3.0	5.2	5.6	83.6	100.0
un réseau	Eff.	8	9	16	20	221	274
	%	2.9	3.3	5.8	7.3	80.7	100.0
une autre instance	Eff.	6	4	3	3	127	143
	%	4.2	2.8	2.1	2.1	88.8	100.0

Par contre, un tiers des associations reconnaissent soumettre et partager leur prise de décision avec les organisations sociales traditionnelles, les autorités publiques, les départements publics sectoriels, les CL, les bailleurs de fonds et les partenaires.

Considérant les rapports avec ces différentes instances et organisations, on relève alors que les associations sont plus indépendantes dans leurs prises de décisions vis-à-vis des organisations sociales traditionnelles, des structures de l'Etat, qu'elles ne le sont vis-à-vis des bailleurs de fonds ou autres partenaires des activités.



Ainsi, les associations partagent plus leurs prises de décisions avec leurs partenaires qu'avec les autres associations, fédérations et réseaux associatifs³⁴.

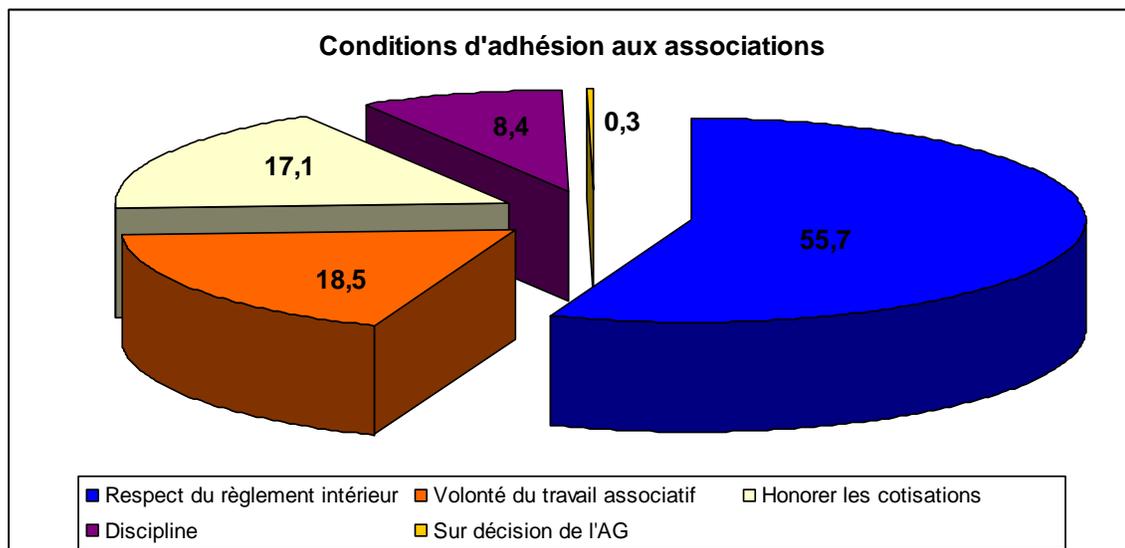
³⁴ Nous reviendrons sur ce point avec la pratique des réseaux chez les associations

5. Gestion des ressources humaines

Les ressources humaines d'une association peuvent être diverses. Pour les associations qui ne disposent pas de salariés, la gestion des ressources humaines concerne surtout les bénévoles actifs à mi-temps ou à plein temps au sein de l'association. Dans les associations, plus importantes, qui emploient la plus grande partie des salariés du monde associatif, la gestion des ressources humaines est plus complexe et dépend à la fois des lois et règlements qui s'appliquent précisément aux statuts des salariés. Ces derniers peuvent occuper, ce qui est le cas dans certaines associations, une fonction de direction importante et par conséquent agir et prendre des décisions qui engagent l'association sans qu'il n'en fasse partie en fonction des délégations qui lui ont été consentie par le président ou l'Assemblée Générale. La complexité de ce phénomène dépasse le cadre de cette étude. Nous examinerons pour notre part la place qu'accordent les associations à ses propres ressources et les mécanismes de leur motivation et au mode de recrutement des ressources humaines dans le cadre du salariat.

5.1. La quasi-totalité sont ouvertes au recrutement de nouveaux adhérents, mais sous conditions ...

95,4 % des associations se disent ouvertes au recrutement de nouveaux adhérents. Les trois quarts fixent des conditions spécifiques pour l'accès de nouveaux adhérents.



A la tête des conditions exigée se trouve le respect du règlement intérieur de l'association, suivi de la volonté de travailler au sein d'une association, à savoir avoir l'esprit associatif et respecter le principe du bénévolat. En troisième positions les associations exigent des nouveaux adhérents d'honorer leurs cotisations puis enfin de la discipline. On note que dans certaines associations l'adhésion d'un nouveau membre est soumise à l'approbation de l'AGO

5.2. La gestion de l'association est totalement désintéressée dans 92 % des cas.

Tableau 57 : Distribution des associations selon l'intéressement des membres de bureau

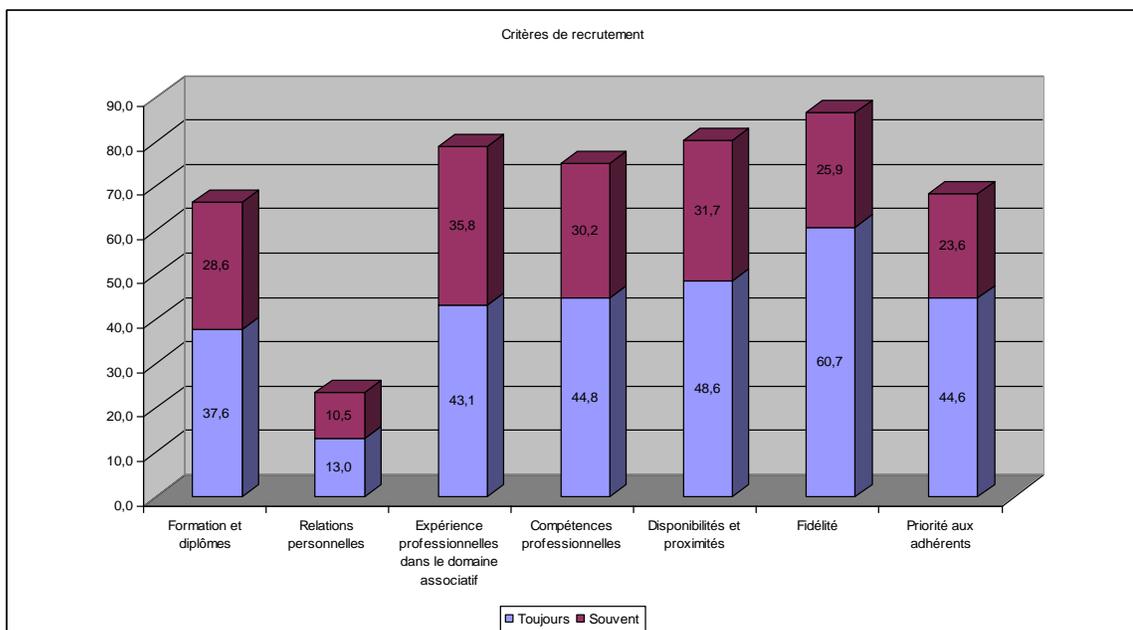
La gestion de l'association pour les membres du bureau est-elle désintéressée ?	effectifs	%
Toujours	130	64,0
Souvent	57	28,1
Parfois	12	5,9
Rarement	3	1,5
Jamais	1	0,5
Total	203	100,0

Deux tiers des associations déclarent que la gestion de l'association est totalement désintéressée.

28 % des associations reconnaissent que souvent la gestion est désintéressée. Dans 8 % des cas les membres du bureau reçoivent un intéressement pour la responsabilité qu'ils remplissent dans la gestion de l'association. Autrement dit, dans un tiers des associations, les membres de bureau reçoivent pour la gestion de l'association des gratifications sous formes diverses en récompense aux services rendus. Ceci peut aussi rentrer dans le cadre accordée aux associations de salarier ses membres.

5.3. La fidélité surclasse les compétences pour le recrutement des salariés

Ce qui prime toujours dans le recrutement de nouveau salariés chez 61 % des associations c'est la fidélité. Les critères de rigueur comme la formation ou la compétence professionnelle sont toujours exigibles pour tout profil à recruter à hauteur de 37 % et 44 % respectivement.



6. LA COMMUNICATION DES ASSOCIATIONS

6.1. Communication interne

i. Fluidité de l'information

Tableau 58: Distribution des associations selon la fluidité de la circulation d'information

Fluidité de la circulation de l'information		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Total
Entre responsables de l'association et les salariés	Eff.	174	77	22	6	16	295
	%	59.0	26.1	7.5	2.0	5.4	100.0
Entre responsables de l'association	Eff.	192	97	20	2	3	314
	%	61.1	30.9	6.4	0.6	1.0	100.0
Entre salariés de l'association	Eff.	122	63	34	10	26	255
	%	47.8	24.7	13.3	3.9	10.2	100.0

Plus de 59 % des associations estiment que la communication est fluide entre responsables de l'association ; 57 % l'apprécient comme telle entre les responsables et salariés et à 45 % jugent de même entre les salariés.

ii. Les canaux de l'information interne

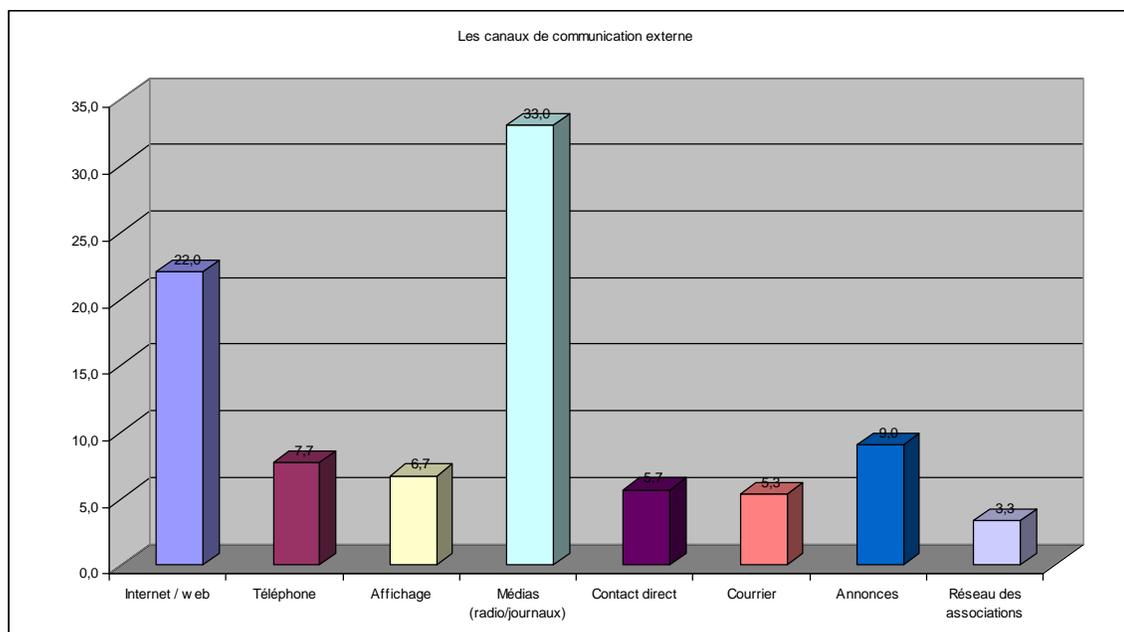
Un retour sur l'organisation permet de comprendre que la communication est fluide horizontalement au sommet de la pyramide. Les canaux de circulation de l'information en témoignent : 55 % des informations empruntent les réunions formelles pour être transmises. Cependant, on relève que les réunions non formelles servent toujours dans 37 % des associations. Les consignes de services et les notes de services ne servent toujours qu'à hauteur de 30 et 26 %.

6.2. Communication externe

Deux tiers des associations disent disposer de canaux spécifiques de communication avec l'extérieur.

Les médias constituent le principal canal de communication d'un tiers des associations avec l'extérieur ; 22 % utilisent l'Internet. Le courrier, l'affichage et le téléphone obtiennent des scores faibles et la communication à travers le réseau associatif n'est usitée que par 3 % des associations.

6.2.1. Les (canaux) outils de diffusion de l'information



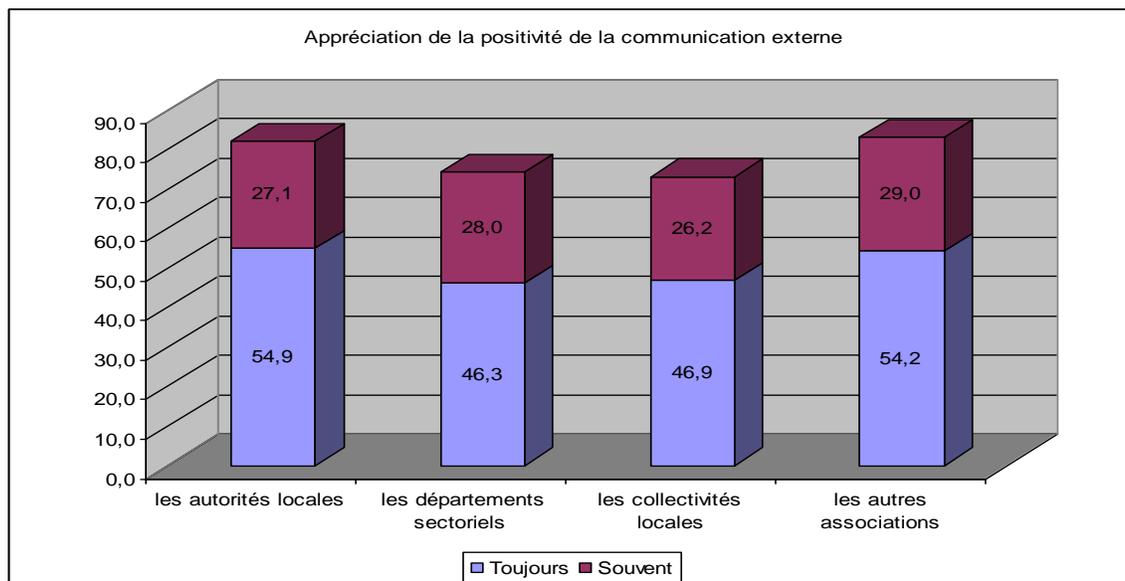
6.2.2. Appréciation de la communication avec l'environnement institutionnel

Tableau 59: Distribution des associations selon l'appréciation de la communication externe

La communication est-elle positive avec		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Total
les autorités locales	Eff.	186	83	36	8	14	327
	%	56.9	25.4	11.0	2.4	4.3	100.0
les départements sectoriels	Eff.	160	84	47	9	22	322
	%	49.7	26.1	14.6	2.8	6.8	100.0
les collectivités locales	Eff.	159	80	53	13	20	325
	%	48.9	24.6	16.3	4.0	6.2	100.0
les autres associations	Eff.	176	85	32	9	13	315
	%	55.9	27.0	10.2	2.9	4.1	100.0

La communication avec l'extérieur est appréciée comme étant toujours et souvent positive d'abord avec les autres associations (83 %), puis avec les autorités locales (82 %), ensuite les départements sectoriels (74,3 %) et enfin les CL (73 %).

Etude sur les associations marocaines de développement : diagnostic, analyses et perspectives



Il reste que près du quart des associations trouvent des difficultés à communiquer avec leur environnement.

F. ASPECTS RESSOURCES HUMAINES

1. LES RESSOURCES HUMAINES DES ASSOCIATIONS

Les ressources humaines constituent la clé de voute des associations. L'engagement des bénévoles permet au projet de vivre et à certaines associations de compenser les autres faiblesses matérielles et financières.

Les acteurs associatifs s'impliquent différemment selon leur statut et le rôle qu'ils remplissent dans la réalisation du projet associatif. Bénévoles, adhérents, salariés s'inscrivent dans un mouvement social de fond et apportent chacun son expérience, sa vision du monde, ses principes et sa conception de la solidarité. Ils œuvrent tous pour le bien être et la survie de leur projet et de leur association.

Dans ce chapitre, nous faisons, suite aux résultats de l'enquête, une appréciation des ressources humaines des associations, à travers :

- La définition du volume et des caractéristiques des acteurs impliqués dans l'activité des associations.
- La définition et l'analyse des caractéristiques des membres de bureau de 1256 associations, soit un total de 8780 acteurs associatifs actifs.
- L'enquête spécifique destinée à 1256 acteurs associatifs pour évaluer leurs motivations, leurs connaissances, attitudes et pratiques associatives.

1.1. Chaque association engage en moyenne 317 individus entre acteurs et bénéficiaires

Tableau 60: Statistiques descriptives des ressources humaines des associations

Statut	Nombre	Minimum	Maximum	somme	moyenne
Volontaires	1254	0	1 100	39939	31.8
Bénévoles	1 253	0	440	19674	15.7
Adhérents	1 253	0	1 200	138858	110.8
Salariés	1 253	0	400	3366	2.7
Bénéficiaires	1 243	0	1 400	195884	157.6

Entre volontaires et bénévoles les associations comptent en moyenne quelque 48 acteurs par associations, au total les associations en comptent 59 613. Elles mobilisent par ailleurs quelques 138 858 adhérents avec une moyenne qui s'élève à 111 adhérents par association.

Par contre, les associations marocaines ont très peu de salariés. Avec une moyenne de 2,7 salariés par association elles en emploient 3366. Ceci étant, certaines associations connaissent un nombre important de salariés, dont une plus particulièrement qui plafonne actuellement à 400 salariés déclarés lors de l'enquête.

Le nombre de bénéficiaires des associations est des plus importants, chaque association en couvre en moyenne 158 ; avec un total de 195 844 individus.

La population totale concernée par l'activité associative s'élève à 400 000 individus pour 1256 associations. Chaque association couvre en moyenne 317 individus entre acteurs et bénéficiaires. Elle constitue alors une des principales organisations sociales du Maroc moderne.

1.2. Les acteurs associatifs sont plus actifs au niveau local

Tableau 61: Distribution des associations selon le % des acteurs et bénéficiaires par périmètre d'intervention

Somme des acteurs et bénéficiaires des associations (total) selon le périmètre d'intervention	Volontaires	Bénévoles	Adhérents	Salariés	Bénéficiaires
Local	52.2	55.1	59.3	58.8	61.0
Communal	36.4	35.2	31.6	35.3	32.8
Préfectoral	3.6	5.2	3.5	1.7	2.4
Régional	1.1	1.6	1.9	1.2	1.9
national	6.6	3.0	3.8	3.0	1.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Selon le périmètre d'intervention des associations, le tableau montre une très grande concentration des ressources humaines des associations, quelque soit la qualité de leur intervention, au niveau local et communal ; ceci s'explique par le nombre important des associations actives dans ce périmètre ; elles rassemblent 90 % des volontaires et bénévoles ; 92% d'adhérents ; 95 % de salariés et 94 % de bénéficiaires.

On relève par contre, une différence dans la distribution de la moyenne des différents associatifs selon le périmètre d'intervention.

Tableau 62: Distribution des associations selon la moyenne des acteurs et bénéficiaires par périmètre d'intervention

Moyenne des acteurs et bénéficiaires des associations (total) selon le périmètre d'intervention	Volontaires	Bénévoles	Adhérents	Salariés	Bénéficiaires
Local	37.94	34.03	140.44	13.16	284.86
Communal	41.17	36.74	124.41	7.59	276.33
Préfectoral	49.33	41.29	161.6	5.33	337.08
Régional	30.33	28.67	182	8.75	280.36
National	98.36	35.29	199	7.91	256.83
Total	31.8	15.7	110.7	2.7	156.1

Les associations nationales connaissent les taux moyens les plus importants de volontaires, de bénévoles, d'adhérents, et le plus fort taux moyen de salariés ; cependant elles enregistrent la plus faible moyenne de bénéficiaires par association.

1.3. Les associatifs ont suivi une évolution en nombre qui correspond aux dates de création des associations, cependant ...

Tableau 63: Distribution des associations selon % des acteurs et bénéficiaires selon la date de création

Somme des acteurs et bénéficiaires des associations (total) selon la date de création de l'association	Volontaires	Bénévoles	Adhérents	Salariés	Bénéficiaires
avant 1958	0.4	1.2	0.3	0.7	0.3
1959 _ 1973	3.9	3.2	1.5	1.1	0.8
1974 _ 1983	1.0	1.1	1.6	2.3	0.6
1984 _ 1993	8.5	10.0	7.3	4.7	7.1
1994 _ 1999	15.1	10.6	19.6	36.5	18.2
2000 _ 2004	32.5	31.6	35.5	28.0	38.4
2004 _ 2008	38.6	42.2	34.3	26.6	34.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Dans l'ensemble, les acteurs et bénéficiaires suivent une courbe ascendante, équivalente à l'évolution du nombre d'associations. Le salariat au sein des associations a connu son apogée entre 1994 et 1999, une période où une nouvelle vision du travail social appuyée par les fonds internationaux s'est installée pour dynamiser le champ social ; alors que sur le plan politique l'adhésion était au plus bas.

Tableau 64: Distribution des associations selon la moyenne des acteurs et bénéficiaires selon la date de création

Moyenne des acteurs et bénéficiaires des associations (total) selon la date de création de l'association	Volontaires	Bénévoles	Adhérents	Salariés	Bénéficiaires
avant 1958	25.0	32.9	59.7	3.4	90.5
1959 _ 1973	95.0	38.4	126.1	2.3	105.4
1974 _ 1983	23.8	14.2	148.4	4.9	101.8
1984 _ 1993	52.3	30.1	158.3	2.5	254.8
1994 _ 1999	33.2	11.4	153.5	6.9	245.0
2000 _ 2004	31.3	14.8	120.0	2.3	211.8
2004 _ 2008	27.5	14.7	86.0	1.6	145.8
Total	36.1	20.7	115.8	5.6	297.8

Le bénévolat et le volontariat étaient à leur sommet durant les premières années de l'indépendance et jusqu'en 74-84 où ils connaissent une chute très importante. La reprise entre 84-93 est stabilisée depuis 94 à moins de 50 volontaires et bénévoles jusqu'à nos jours. Entre temps et pour compenser ce manque d'acteurs désintéressés le salariat s'est distingué entre 74

et 83 et entre 94 et 99, il est aujourd'hui à son plus faible niveau de toute l'histoire du mouvement associatif national.

Paradoxalement, le nombre moyen de bénéficiaires par association a atteint son niveau le plus élevé à 259 entre 84 et 93 avant d'entamer une descente consécutive à l'augmentation du nombre des associations et de se stabiliser autour de 145 bénéficiaires depuis 2005.

Les adhérents présentent une courbe régulière dont le sommet se situe entre 84 et 93, qui a entamé une descente douce et penche vers le niveau que le Maroc a connu avant l'indépendance. Dans ce sens, la multiplication des associations et l'importance de leur nombre depuis 2000, permet aux bénévoles et aux adhérents de s'activer dans différentes associations, chacun selon ses motivations ; alors que pendant la période où les associations étaient peu nombreuses, les acteurs ayant une fibre associative rejoignaient en masse les associations existantes.

1.4. Une distribution territoriale différente des associatifs

En considérant le nombre total des acteurs et bénéficiaires, un classement selon les régions permet de constater la prédominance du nombre des acteurs au niveau de la région SMD qui totalise 19,6 % des acteurs, suivi de la région RSZZ avec 11,9 % des acteurs et la région du GC avec 11,5 % des acteurs ; ces trois régions concentrent 43 % des acteurs associatifs et des bénéficiaires au niveau national.

Tableau 65: Distribution des associations selon la part des acteurs et bénéficiaires par région

Somme des acteurs et bénéficiaires des associations (total) selon les régions	Total acteurs et bénéficiaires	% par région
OUED ED-DAHAB-LAGOUIRA	12760	3,4
LAAYOUNE-BOUJDOUR-S.EL HAMRA	10359	2,7
SOUSS-MASSA-DARAA	73 410	19,6
RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAIR	44 727	11,9
GARAND CASABLANCA	43 124	11,5
MARRAKECH-TENSIFT-EL HAOUZ	29 737	7,9
MEKNES-TAFILALET	29 016	7,7
REGION ORIENTALE	28 425	7,6
TANGER-TETOUAN	22 510	6,0
GELMIM-SMARA	18 347	4,9
TAZA-AL HOCAIMA-TAOUNATE	16 320	4,4
TADLA-AZILAL	15 533	4,1
DOUKKALA-ABDA	14 934	4,0
CHAOUIA-OUARDIGHA	14 392	3,8
FES-BOULMANE	13 769	3,7
EL GHARB-CHRARDA	10 358	2,8
Total	374 602	100,0

L'étude permet de voir qu'il existe aussi une différence dans cette distribution des catégories d'acteurs selon les régions. Ainsi, la région de RSZZ se place en tête en terme de volontaires et bénévoles, suivi la région du GC et de la région SMD qui occupe la troisième position.

La région du GC concentre 26 % des salariés, suivie de la région de RSZZ avec 12 % des salariés et la région de SMD qui en compte 8 %. Ces trois régions concentrent 46 % des salariés des associations, soit pratiquement un salarié sur deux.

Par contre en terme de bénéficiaires, la région de SMD passe en tête avec 22 % ; suivi de la région du GC avec 11 % ; les régions de RSZZ et MTH viennent ensuite avec chacune 9 % des bénéficiaires au niveau national. Ces quatre régions concentrent plus d'un bénéficiaire sur deux au niveau national.

Enfin le taux moyen de salariés par association et par région place la région du GC en tête avec 5,7 salariés par association, suivi par DA et THT, avec respectivement 4,3 et 4,2, la région de SMD se place en avant dernière position.

Ainsi la distribution des associatifs révèle une pratique associatif différente selon les régions, fondée beaucoup plus sur le bénévolat dans la région du SMD et employant plus de salariés dans la région de GC.

2. CLASSIFICATION DES ASSOCIATIONS SELON LA TAILLE ET LE GENRE DES ACTEURS

2.1. Le quart des associations ne compte pas de volontaires

La moyenne de volontaire par association au niveau national est de 32 individus. Dans une association sur quatre on ne recense aucun volontaire. 18,3 % des associations déclarent moins de 10 volontaires ; 15 % en ont entre 10 et 19 et 10 % en comptent entre 20 et 29 ; ainsi, près des deux tiers des associations déclarent un nombre de volontaire inférieur à la moyenne nationale.

Tableau 66: Distribution des associations selon le nombre de volontaires par sexe

Nombre de volontaires selon le sexe	Masculin	Féminin	Ensemble
0 volontaire	32.9	40.0	24.2
1 -5 volontaires	12.0	20.8	5.9
6 -9 volontaires	12.4	7.3	12.4
10 -14 volontaires	9.0	10.0	9.0
15 -19 volontaires	5.1	5.4	6.1
20 - 29 volontaires	8.9	5.5	10.1
30 - 49 volontaires	11.8	5.8	13.9
50 - 99 volontaires	4.9	3.1	12.1
100 volontaires et plus	3.0	1.9	6.3
Total	100.0	100.0	100.0

Le tiers des associations n'ont pas de volontaires de sexe masculin contre 40 % qui déclarent une absence de volontaire de sexe féminin.

Tableau 67: Distribution des associations selon le nombre de volontaire par sexe selon le périmètre d'intervention

Volontaires / Périmètre	masculin		féminin		ensemble	
	effectifs	%	effectifs	%	ensemble	%
Local	10365	62.9	6114	37.1	16479	100.0
Communal	7067	61.6	4406	38.4	11473	100.0
Préfectoral	896	63.1	525	36.9	1421	100.0
Régional	167	36.1	296	63.9	463	100.0
national	1582	66.7	791	33.3	2373	100.0
Total	20077	62.9	12132	37.1	32209	100.0

Les volontaires de sexe féminin représentent près du tiers des volontaires au niveau national. Elles sont plus importantes en nombre et dépassent le sexe masculin au niveau du périmètre régional. Les femmes sont plus présentes dans les associations couvrant un périmètre spatial, important ; leur absence au niveau local s'explique par les pesanteurs socioculturelles qui empêchent de construire des associations mixtes à ce niveau.

Tableau 68 : Distribution des associations selon le nombre de volontaire par sexe selon les régions

Volontaires / Régions	masculin		féminin		ensemble	
	effectifs	%	effectifs	%		%
ODL	190	42.5	257	57.5	447	100
LBS	446	39.4	687	60.6	1133	100
TT	1459	46.2	1699	53.8	3158	100
OR	867	52.7	779	47.3	1646	100
GCBH	371	53.2	327	46.8	698	100
DA	567	56.0	446	44.0	1013	100
SMD	2308	59.3	1581	40.7	3889	100
MTH	2016	59.7	1362	40.3	3378	100
MT	1143	59.8	768	40.2	1911	100
GC	3536	63.4	2039	36.6	5575	100
CO	1003	63.5	576	36.5	1579	100
RSZZ	3704	65.9	1913	34.1	5617	100
TA	1305	68.0	614	32.0	1919	100
FB	1565	68.9	705	31.1	2270	100
GS	657	73.7	234	26.3	891	100
THT	2040	79.0	543	21.0	2583	100
Total	23177	61.5	14530	38.5	37707	100

Selon les régions, la part des femmes est plus importante que la moyenne nationale, par ordre d'importance, dans les régions de ODL, LSB, TT, l'Oriental, GCBH, DA, SMD, MTH et MT.

2.2. Une association sur deux ne compte pas de bénévoles

En moyenne, les associations marocaines comptent 9,2 bénévoles de sexe masculin et 5,5 de sexe féminin.

Tableau 69 : Distribution des associations selon le nombre de bénévoles par tranches

Nombre des bénévoles dans l'association	effectifs	%
0	670	53.4
1 -5	79	6.3
6 -9	93	7.4
10 -14	76	6.1
15 -19	42	3.3
20 - 29	87	6.9
30 - 49	84	6.7
50 - 99	78	6.2
100 et plus	45	3.6
Total	1254	100.0

Ceci étant plus d'une association sur deux ne déclare aucun bénévole ; et à près des deux tiers il manque soit des bénévoles de sexe masculin (60,3 %) soit de sexe féminin (65 %). Et

pour l'ensemble, 13,7 % des associations déclarent moins de 10 bénévoles ; 9,4 % en comptent entre 10 et 19 ; dans 14,6 % on recense entre 20 et 49 bénévoles et 9,8 % déclarent plus de 50 bénévoles. La taille des associations au regard du nombre de bénévoles est très disparate.

Tableau 70: Distribution des associations selon le nombre de bénévoles par sexe

Nombre des bénévoles selon le sexe	masculin	féminin	total
0 bénévole	60.4	65.0	53.7
1 -5 bénévoles	8.7	14.1	6.3
6 -9 bénévoles	6.7	4.5	7.5
10 -14 bénévoles	6.7	5.7	6.1
15 -19 bénévoles	3.0	3.0	3.4
20 - 29 bénévoles	4.7	2.4	7.0
30 - 49 bénévoles	5.7	2.6	6.7
50 - 99 bénévoles	2.9	1.8	6.3
100 et plus bénévoles	1.3	0.8	3.0
Total	100.0	100.0	100.0

La part des bénévoles de sexe féminin au sein des associations est plus importante entre 1 à 5 bénévoles. Au-delà les bénévoles de sexe masculin sont plus important en nombre.

Tableau 71: Distribution des associations selon le nombre de bénévoles par sexe et périmètre d'intervention

Bénévoles / Périmètre	masculin		féminin		ensemble	
	effectifs	%	effectifs	%		%
Local	5780	66,4	2 922	33,5	8 702	100,0
Communal	3 057	55,7	2 431	44,3	5 488	100,0
Préfectoral	516	59,5	351	40,5	867	100,0
Régional	106	41,1	152	59	258	100,0
national	308	62,3	186	37,6	494	100,0
Total	9 767	61,8	6042	38,2	15 809	100,0

Les bénévoles de sexe féminin sont plus nombreuses au niveau régional, ils représentent 59% contre 41 % de sexe masculin.

Tableau 72: Distribution des associations selon le nombre de bénévoles par sexe selon les régions

Bénévoles / Régions	masculin		féminin		ensemble	
	effectifs	%	effectifs	%		%
ODL	58	61.7	36	38.3	94	100,0
LBS	107	30.9	239	69.1	346	100,0
GCBH	149	49.8	150	50.2	299	100,0
DA	66	50.4	65	49.6	131	100,0
TT	616	50.8	596	49.2	1212	100,0
OR	575	53.1	508	46.9	1083	100,0
MT	1032	58.5	731	41.5	1763	100,0
SMD	1239	59.4	846	40.6	2085	100,0

Bénévoles /	masculin		féminin			
Régions	effectifs	%	effectifs	%	ensemble	%
TA	655	60.0	437	40.0	1092	100,0
GC	754	61.4	474	38.6	1228	100,0
CO	175	61.6	109	38.4	284	100,0
RSZZ	1987	62.3	1201	37.7	3188	100,0
MTH	714	64.2	398	35.8	1112	100,0
GS	216	69.9	93	30.1	309	100,0
FB	1578	71.7	622	28.3	2200	100,0
THT	1230	74.1	430	25.9	1660	100,0
Total	11151	61.7	6935	38.3	18086	100,0

Le bénévolat féminin est supérieur au seuil enregistré au niveau de la moyenne nationale dans pratiquement 10 régions sur quatorze. Les quatre régions où la représentativité féminine est faible sont MTH, GS, FB et THT.

2.3. La moyenne des adhérents de sexe féminin est moins importante que celle des masculins

Tableau 73: Distribution des associations selon le nombre d'adhérents

nombre d'adhérents des associations	N	Minimum	Maximum	somme	moyenne
Sexe masculin	1 254	0	805	67408	53.8
Sexe féminin	1 254	0	885	56332	45.0
Ensemble	1 254	0	1200	138858	111.4

La moyenne des adhérents de sexe féminin par association est inférieure (42 individus) à la moyenne des adhérents de sexe masculin (54 individus). La moyenne de l'ensemble des adhérents par association équivaut à 112 individus.

Tableau 74: Distribution des associations selon le nombre d'adhérents par tranches

Nombre d'adhérents dans l'association	effectifs	%
0	223	17.8
1 -5	4	0.3
6 -9	20	1.6
10 -14	23	1.8
15 -19	26	2.1
20 - 29	89	7.1
30 - 49	159	12.7
50 - 99	313	25.0
100 et plus	397	31.7
Total	1254	100.0

17,8 % des associations ne déclarent pas d'adhérents. 33 % ne comptent pas d'adhérent de sexe masculin contre 38 % de sexe féminin. Ceci étant, 55 % des associations possèdent plus de 50 adhérents.

Tableau 75: Distribution des associations selon le nombre d'adhérents par sexe selon le périmètre d'intervention

Adhérents Périmètre	masculin		féminin		ensemble	
	effectifs	%	effectifs	%		%
Local	33484	48.6	29571	42.9	68957	100,0
Communal	18279	49.8	14402	39.2	36701	100,0
Préfectoral	1849	45.8	2291	56.7	4040	100,0
Régional	661	30.3	1523	69.7	2184	100,0
national	2442	55.8	1936	44.2	4378	100,0
Total	56715	48.8	49723	42.8	116260	100,0

La moyenne des adhérents est plus importante aux niveaux préfectoral, provincial, régional et national qu'elle ne l'est au niveau local et communal. La distribution selon le sexe permet de voir une moyenne féminine très forte au niveau préfectoral, provincial, régional ; alors qu'aux niveaux national, communal et local ce sont les masculins qui l'emportent.

Selon les régions, on relève que la part des adhérentes est supérieure à la moyenne dans la moitié des régions du pays ; la moyenne la plus importante est enregistrée au niveau de la région du GC. Par contre, les adhérentes sont sous-représentées dans les régions de TA et CO.

Tableau 76 : Distribution des associations selon le nombre d'adhérents par sexe selon les régions

Adhérents Régions	masculin		féminin		ensemble	
	effectifs	%	effectifs	%		%
ODL	1543	43.0	2146	59.8	3589	100
LBS	2128	35.8	3812	64.2	5940	100
GC	5278	48,1	5686	51,9	10946	100
TT	2589	50,6	2525	49,4	5114	100
RSZZ	9000	50,9	8677	49,1	17677	100
GCBH	1007	51,8	938	48,2	1945	100
DA	955	52,5	863	47,5	1818	100
OR	5589	52,6	5031	47,4	10620	100
SMD	11529	53,0	10234	47,0	21763	100
GS	5754	59,3	3942	40,7	9696	100
MT	6652	60,6	4319	39,4	10971	100
FB	2861	61,0	1826	39,0	4687	100
THT	3687	63,4	2125	36,6	5812	100
MTH	4970	65,7	2539	34,3	7563	100
TA	1438	69,2	641	30,8	2079	100
CO	2428	71,4	974	28,6	3402	100
Total	67408	54.5	56278	45.5	123622	100

2.4. En moyenne les associations emploient 2,6 salariés

Tableau 77 : Distribution des associations selon le nombre de salariés

Nombre des salariés	Nombre	Minimum	Maximum	somme	moyenne
Sexe masculin	1253	0	100	812	0.6
Sexe féminin	1253	0	112	1321	1.1
Ensemble	1250	0	400	3366	2.7

Le salariat féminin est plus important que le masculin au niveau des associations de développement. Certes le statut, le salaire et le secteur d'activité doivent intervenir pour expliquer dans cette donne. En moyenne, les associations de développement emploient 2,7 salariés.

Tableau 78: Distribution des associations selon le nombre de salariés par tranches

Nombre de salariés	effectifs	%
0	909	72.5
1 -3	153	12.2
4 -6	86	6.9
7 -9	34	2.7
10 et plus	72	5.7
Total	1254	100.0

Ceci étant, près de trois quart des associations ne déclarent aucun salarié. 84 % n'en ont aucun de sexe masculin, et 82 % aucun de sexe féminin.

De l'autre côté, 12 % des associations emploient entre un et trois salariés ; 7 % entre quatre et six salariés ; et 8 % en possèdent sept et plus.

Tableau 79: Distribution des associations selon le nombre de salariés par sexe

Sexe	masculin		féminin	
Nombre de salariés	effectifs	%	effectifs	%
0	1049	83.7	1026	81.8
1 -3	146	11.6	127	10.1
4 -6	38	3.0	53	4.2
7 -9	5	0.4	12	1.0
10 et plus	16	1.3	36	2.9
Total	1254	100.0	1254	100.0

A tous les niveaux d'intervention des associations, le salariat féminin est plus important que le masculin, sauf au niveau régional. Au niveau local le salariat féminin représente les trois quarts des salariés des associations. Pour cela plusieurs raisons dont la plus importante reste la facilité pour une femme de contacter les autres femmes au niveau local dans les programmes les concernants et pour l'ensemble des programmes de développement local, en plus d'une plus grande disponibilité des jeunes filles scolarisées sans emploi au niveau local.

Tableau 80: Distribution des associations selon le nombre de salariés par sexe selon le périmètre d'intervention

Salariés	masculin		fémnin			
Périmètre	effectifs	%	effectifs	%	ensemble	%
Local	193	25.1	575	74.9	768	100,0
Communal	413	48.3	442	51.7	855	100,0
Préfectoral	16	33.3	32	66.7	48	100,0
Régional	14	40.0	21	60.0	35	100,0
national	32	32.9	55	56.5	142	100,0
Total	668	36.1	1125	60.9	1848	100,0

Dans pratiquement onze région sur quatorze, la part de salariées femmes est plus importante que les masculins. Ces derniers sont plus nombreux au niveau des régions de TA, SMD et CO.

Tableau 81 : Distribution des associations selon le nombre de salariés par sexe selon les régions

Salariés	masculin		fémnin			
Régions	effectifs	%	effectifs	%	ensemble	%
ODL	3	12	22	88	25	100,0
LBS	119	59	83	41.1	202	100,0
GS	28	17,8	129	82,2	157	100,0
THT	28	19,7	114	80,3	142	100,0
OR	66	29,5	158	70,5	224	100,0
TT	62	30,4	142	69,6	204	100,0
GCBH	4	33,3	8	66,7	12	100,0
GC	49	33,3	98	66,7	147	100,0
MTH	37	34,3	71	65,7	108	100,0
DA	53	38,4	85	61,6	138	100,0
RSZZ	158	43,2	208	56,8	366	100,0
FB	50	43,5	65	56,5	115	100,0
MT	22	44,9	27	55,1	49	100,0
TA	42	53,8	36	46,2	78	100,0
SMD	85	54,5	71	45,5	156	100,0
CO	6	60,0	4	40,0	10	100,0
Total	812	38.1	1321	61.9	2133	100,0

3. PROFIL DE L'ACTEUR ASSOCIATIF

Après avoir exposé les chiffres des acteurs impliqués dans le mouvement associatif, notre questionnement porte sur leurs profils, qui sont-ils/elles ? Quelles sont ces caractéristiques sociales, démographiques, économiques et culturelles ? De quelles compétences disposent-ils / elles ? ...

3.1. CARACTERISTIQUES DES MEMBRES DU BUREAU DES ASSOCIATIONS

Le diagnostic des ressources humaines visait à travers le questionnaire destiné aux associations à définir les caractéristiques des membres de bureau des associations. Les données traitées ci après concernent 8780 acteurs associatifs, tous membres de bureaux des associations.

3.1.1. Caractéristiques sociodémographiques des membres de bureau des associations

i. 23 % des membres de bureau et 18 % des président des associations sont de sexe féminin

Tableau 82 : Distribution des associations selon le sexe des membres de bureau

Le sexe des membres du bureau	Masculin		Féminin		Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Président	1024	82.2	222	17.8	1246	100
Vice Président	910	78.4	250	21.6	1160	100
Secrétaire Général	958	77.6	277	22.4	1235	100
SG Adjoint	754	74.7	255	25.3	1009	100
Trésorier	939	77.3	276	22.7	1215	100
Trésorier Adjoint	698	76.1	219	23.9	917	100
Assesseur 1	716	70.5	299	29.5	1015	100
Assesseur 2	436	74.1	152	25.9	588	100
Assesseur 3	304	77.0	91	23.0	395	100
Total	6739	76.8	2041	23.2	8780	100

Le nombre moyen des membres de bureau est de 7 membres.

23,2 % des membres de bureau sont de sexe féminin et 222 associations sont présidées par des femmes, soit 17,8 % des associations enquêtées. La présence féminine est importante, comparativement à d'autres secteurs économiques, politiques et culturels, mais n'atteint pas encore la parité dans le domaine du travail social et de l'action associative. Cependant, on relève que la part des femmes diminue avec l'élévation du poste de responsabilité au sein des bureaux des associations

ii. Un acteur associatif sur quatre est âgé de plus de 44 ans

Tableau 83 : Distribution des associations selon les catégories d'âges des membres de bureau

L'âge des membres du bureau	Président	Vice Président	Secrétaire Général	SG Adjoint	Trésorier	Trésorier Adjoint	Assesseur 1	Assesseur 2	Assesseur 3	Ensemble
15-19 ans	0,0	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,1	0,9	0,5	0,3
20-24 ans	1,9	4,5	7,3	8,0	6,0	7,2	9,9	11,3	12,1	6,8
25-29 ans	8,9	10,6	17,6	20,3	14,0	16,8	16,4	17,4	15,0	14,9
30-34 ans	16,3	18,4	21,1	20,8	17,2	18,0	16,3	15,0	17,1	18,0
35-39 ans	16,9	15,6	17,7	15,9	17,5	17,3	15,4	12,7	10,2	16,1
40-44 ans	18,8	17,5	13,5	14,3	16,4	13,7	14,0	15,0	15,7	15,6
45-49 ans	16,8	14,4	11,0	9,6	12,6	11,6	10,7	9,3	8,4	12,1
50-54 ans	10,7	10,4	6,3	5,6	8,2	7,5	7,1	8,6	10,2	8,2
55-59 ans	5,4	4,1	3,5	2,7	4,5	3,5	5,8	4,8	5,5	4,4
60-64 ans	2,5	2,8	1,2	1,3	1,8	2,4	2,2	2,5	2,9	2,1
65-69 ans	1,1	0,6	0,4	0,5	0,8	1,1	1,0	1,1	0,8	0,8
70-74 ans	0,6	0,7	0,2	0,6	0,7	0,6	1,0	1,6	1,6	0,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La gestion des associations est menée en majorité par des acteurs jeunes et adultes de moins de 45 ans. Les trois quarts des acteurs membres de bureau des associations ont moins de 45 ans. Les jeunes de moins de 25 ans ne représentent cependant au niveau des instances de direction des associations que 8,2 %. Les adultes de plus de 45 ans représentent 26 % ; soit un membre de bureau sur quatre est âgé de 45 ans et plus.

Le secteur intègre très timidement les jeunes de moins de 25 ans.

Les jeunes à l'instar des autres instances de production et de décision économique et politique, n'arrivent pas à percer en nombre. Le secteur associatif leur échappe aussi au niveau de la direction et de la prise de décision. Cette caractéristique ne différencie pas le secteur associatif des autres secteurs de gestion et de décision des instances politiques, syndicales et économiques.

iii. Un membre de bureau sur deux est un universitaire

Tableau 84 : Distribution des associations selon le niveau d'instruction des membres de bureau

Niveau d'instruction	Président	Vice Président	Secrétaire Général	SG Adjoint	Trésorier	Trésorier Adjoint	Assesseur 1	Assesseur 2	Assesseur 3	Ensemble
----------------------	-----------	----------------	--------------------	------------	-----------	-------------------	-------------	-------------	-------------	----------

Sans instruction	2,4	3,8	2,4	3,4	4,2	6,9	8,5	9,5	9,9	4,9
Primaire	4,6	6,6	5,0	8,1	7,6	8,4	9,6	10,8	11,5	7,4
Collège	8,1	9,3	9,7	11,8	12,0	13,9	15,4	12,2	14,1	11,4
Lycée	26,3	30,4	30,7	31,4	30,0	33,5	29,0	27,9	21,9	29,5
Universitaire	58,6	49,8	52,2	45,3	46,1	37,3	37,6	39,7	42,6	46,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Près d'un membre de bureau sur deux est un universitaire. Cette caractéristique distingue le travail associatif des autres organisations sociales (j'mâa) et politiques (parti politique). L'engagement associatif est dès lors plus important dans les sphères des ayant un niveau d'instruction élevé ; ce secteur concentre des compétences très importantes en nombre et en qualité. Cependant, 5 % des acteurs sont sans instruction et 18,8 % ont un niveau primaire ou collégial.

3.1.2. Les acteurs associatifs proviennent de toutes les catégories socioprofessionnelles

i. La moitié des acteurs associatifs se recrutent dans deux catégories : cadres moyens et employés

Les catégories adoptées pour classer les professions³⁵ se réfèrent à la nomenclature nationale des professions établie par la Direction de la Statistique en 2004.

Seulement 9,4 % des acteurs associatifs, membres de bureau, appartiennent aux catégories 1 celle des Membres des corps législatifs, élus locaux, responsables hiérarchiques de la fonction publique, directeurs et cadres de direction d'entreprises ; et 2 comprenant les cadres supérieurs et membres des professions libérales.

La moitié des acteurs associatifs pratiquement se recrutent dans la catégorie des cadres moyens (25,8 %) et des employés (20,6 %). Le champ associatif serait-il l'espace et le champ d'expression de la solidarité des classes moyennes dans notre société ?

Tableau 85 : Distribution des associations selon la profession des membres de bureau

Catégories	Catégories socioprofessionnelles	Président	Vice	Président	Secrétaire	Général	SG Adjoint	Trésorier	Trésorier	Adjoint	Assesseur	1	Assesseur	2	Assesseur	3	Ensemble
1	Membres des corps législatifs, élus locaux, responsables hiérarchiques de la fonction publique, directeurs et cadres de direction	6,1	1,5	2,8	1,7	2,0	2,6	1,1	0,7	1,0	2,5						

³⁵ Source : Nomenclature analytique des professions, Direction de la statistique, 2004, Ministère de la prévision économique et du plan, Rabat.

	d'entreprises										
2	Cadres supérieurs et membres des professions libérales	8,9	10,0	5,7	5,4	5,6	4,3	6,2	8,9	8,6	6,9
3	Cadres moyens	36,9	29,4	30,5	24,2	20,3	21,3	18,9	18,6	16,1	25,8
4	Employés	17,6	22,2	21,7	18,9	30,3	18,0	16,8	15,8	20,2	20,6
5	Commerçants, intermédiaires commerciaux et financiers	5,2	5,5	4,4	5,3	9,8	9,1	7,1	8,7	7,5	6,6
6	Exploitants agricoles, pêcheurs, forestiers, chasseurs et travailleurs assimilés	5,8	7,6	5,2	9,3	8,2	9,9	11,2	11,4	10,6	8,2
7	Artisans et ouvriers qualifiés des métiers artisanaux	1,8	1,6	1,3	2,6	4,6	2,4	3,4	3,0	2,1	2,5
8	Ouvriers, manœuvres agricoles et de la pêche	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Conducteurs d'installations et de machines et ouvriers de l'assemblage	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	0,3	0,0	0,0	0,1
10	Manœuvres non agricoles, manutentionnaires et travailleurs des petits métiers	7,8	9,6	10,4	13,6	1,4	13,8	15,8	5,9	12,7	9,9
11	Personnes ne pouvant être classées selon la profession	4,2	3,2	4,7	3,5	3,7	5,9	5,3	4,2	6,2	4,3
	Chômeurs	1,1	2,3	2,6	3,5	5,4	2,7	3,0	2,5	2,7	2,9
	Etudiants	4,5	7,2	10,8	12,0	7,7	10,1	11,0	20,5	12,3	9,6
	Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Les catégories moyennes-basses : 5) les commerçants, intermédiaires commerciaux et financiers ; 6) les exploitants agricoles, pêcheurs, forestiers, chasseurs et travailleurs assimilés ; et 7) les artisans et ouvriers qualifiés des métiers artisanaux ; sont présents dans les bureaux des associations à hauteur de 17,3 %.

Les catégories ouvrières et non classées (8, 9, 10,11) représentent près de 15 % des membres de bureau des associations.

Dans cet espace d'expression, d'animation et de responsabilité les étudiants occupent une place importante avec près d'un acteur membre du bureau sur dix et les chômeurs représentent quant à eux 3 %.

ii. 17 % des membres de bureau son professionnellement inactifs

Tableau 86 : Distribution des associations selon la situation dans la profession des membres de bureau

	Président	Vice Président	Secrétaire Général	SG Adjoint	Trésorier	Trésorier Adjoint	Assesseur 1	Assesseur 2	Assesseur 3	Ensemble
Actif	88,4	85,7	83,3	81,1	84,9	81,0	79,5	78,3	78,1	83,1
Inactif	11,6	14,3	16,7	18,9	15,1	19,0	20,5	21,7	21,9	16,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

17% des membres de bureau des associations sont inactifs. Cette situation est plus importante parmi les autres membres du bureau qu'elle ne qualifie le président. Ainsi, avec le SG et le trésorier les postes clés du bureau sont en général occupés par des personnes actives.

3.2. PROFIL DE L'ACTEUR ASSOCIATIF³⁶ :

Une enquête approfondie a été menée auprès de 1256 acteurs associatifs. Elle visait en plus de l'identification du profil, le comportement participatif des acteurs ; leurs motivations ; l'appréciation de l'activité associative, de leurs compétences et leurs besoins en formation ; etc.

i. La part des femmes parmi les acteurs associatifs s'élève à 15 %

Tableau 87 : Distribution des acteurs selon le sexe

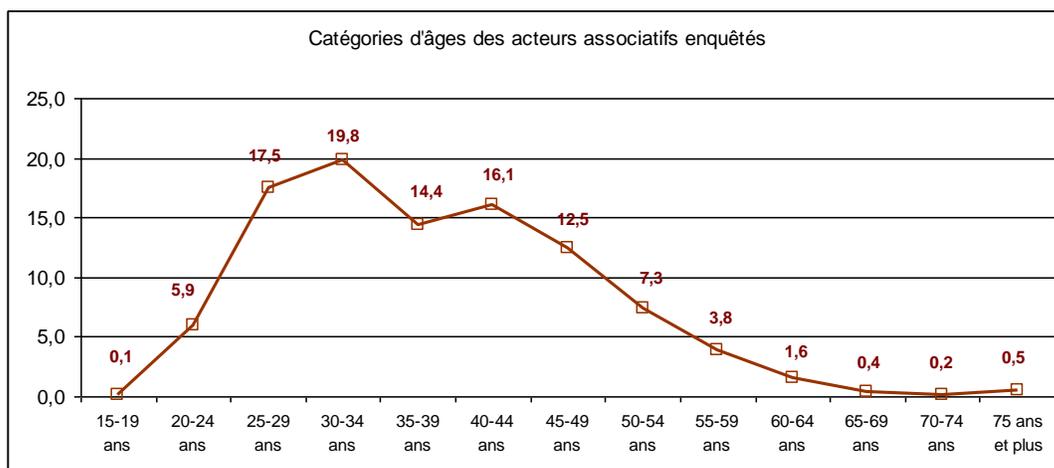
Sexe de l'acteur associatif	Effectif	%
Masculin	896	82.4
Féminin	191	17.6
Total	1087	100,0

76 % des acteurs enquêtés sont de sexe féminin, ce qui confirme la tendance observée chez les membres de bureau.

³⁶ L'acteur auquel s'adressait l'enquête devait être différent de celui qui a répondu au questionnaire diagnostic. Ce qui élève le seuil de couverture des acteurs associatifs par l'enquête actuelle à près de 10000 individus.

ii. Deux tiers des acteurs sont âgés entre 25 et 44 ans

Les moins de 25 ans représentent 6 % des acteurs associatifs ; les deux tiers des acteurs (67,8 %) ont entre 25 et 44 ans ; près du quart des acteurs ont entre 45 ans et plus. La courbe d'âge montre un fléchissement chez les 35-39 ans.



iii. 40 % des acteurs sont nés en milieu rural

Le milieu rural est le milieu de naissance de 38,6 % des acteurs associatifs, contre 61,4 % pour le milieu urbain. Ainsi, les deux milieux participent de part la naissance des acteurs à l'animation du champ social et de la société civile dans le cadre d'associations de développement.

Tableau 88 : Distribution des acteurs selon le milieu de naissance

Milieu de naissance de l'acteur associatif	Effectifs	%
Urbain	662	61,4
Rural	417	38,6
Total	1 079	100,0

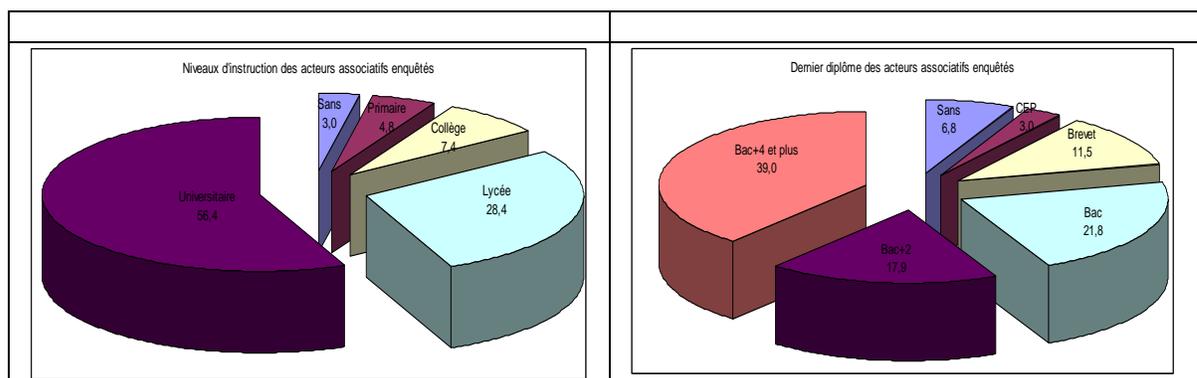
iv. 58 % des acteurs ont un diplôme supérieur

Tableau 89: Distribution des acteurs selon le dernier diplôme obtenu

Dernier diplôme de l'acteur associatif	Effectifs	%
Sans	113	10,1
CEP	32	2,9
Brevet	123	11,1
Bac	242	21,7
Bac+2	191	17,1
Supérieur	414	37,1

Total	1 115	100
-------	-------	-----

Le dernier diplôme des acteurs associatifs sont pour 22 % le baccalauréat ; et pour 54 % universitaires (dont 17 % bac + 2).



v. Six acteurs sur dix sont mariés

Tableau 90 : Distribution des acteurs selon la situation matrimoniale

Situation matrimoniale de l'acteur associatif	Effectifs	%
Célibataire	425	38.7
Marie(é)	644	58.7
Divorce(é)	24	2.2
Veuf (ve)	3	0.3
Autre	1	0.1
Total	1097	100.0

Quatre acteurs sur dix sont célibataires et six autres sur dix sont mariés. La part des veufs(ves)s et des divorcé(e)s dans le milieu associatif est très peu représentée par rapport à la moyenne démographique nationale, dans ce sens aussi la part des mariés est plus importante.

19,7 % des acteurs associatifs mariés(es)s n'ont pas d'enfant ; 38 % ont en entre un et deux, un tiers en a déclaré entre trois et quatre ; 9,5 % en ont plus de cinq.

vi. 53,5 % des acteurs sont cadres moyens ou employés

Tableau 91 : Distribution des acteurs selon la profession

Profession de l'acteur associatif enquêté	Effectifs	%
Membres des corps législatifs, élus locaux, responsables hiérarchiques de la fonction publique, directeurs et cadres de direction d'entreprises	0	0,0
Cadres supérieurs et membres des professions libérales	37	4,2
Cadres moyens	287	32,2
Employés	190	21,3
Commerçants, intermédiaires commerciaux et financiers	80	9,0

Exploitants agricoles, pêcheurs, forestiers, chasseurs et travailleurs assimilés	62	7,0
Artisans et ouvriers qualifiés des métiers artisanaux	79	8,9
Ouvriers, manœuvres agricoles et de la pêche	1	0,1
Conducteurs d'installations et de machines et ouvriers de l'assemblage	6	0,7
Manœuvres non agricoles, manutentionnaires et travailleurs des petits métiers	5	0,6
Personnes ne pouvant être classées selon la profession	12	1,3
Chômeurs	56	6,3
Etudiants	76	8,5
Total	891	100,0

Cette distribution confirme ce qui a été déjà observé pour les membres de bureau : 53,5 % des acteurs appartiennent à la catégorie des cadres moyens et des employés. 25 % sont commerçants, intermédiaires commerciaux et financiers ; exploitants agricoles, pêcheurs, forestiers, chasseurs et travailleurs assimilés ; et artisans et ouvriers qualifiés des métiers artisanaux.

Les catégories ouvrières ne représentent que 1,4 % ; alors que les personnes ne pouvant être classées 1,3 %. Enfin les chômeurs sont de l'ordre de 6,3 % et les étudiants 8,5 %.

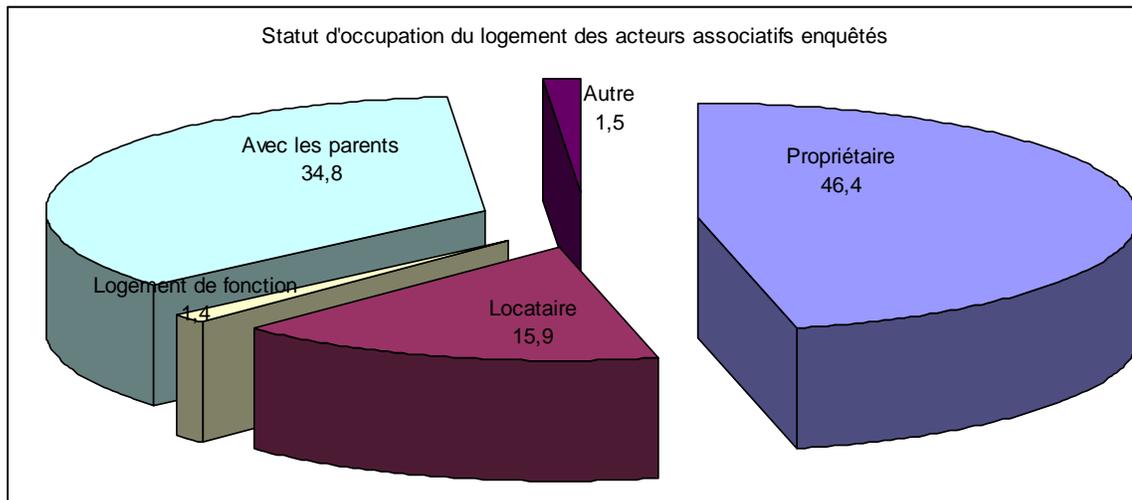
Tableau 92 : Distribution des acteurs selon le secteur d'activité

Secteur d'activité de l'acteur associatif	Effectifs	%
Secteur Public	432	48,3
Secteur Privé	462	51,7
Total	894	100,0

Les deux grands secteurs d'activité se partagent presque à égalité la provenance des acteurs associatifs ; cependant le secteur privé est prédominant avec 51,7 % contre 48,3 % pour le secteur public.

vii. Seules 46 % des acteurs sont propriétaires de leur logement

Un acteur sur deux est propriétaire et un tiers des acteurs logent encore avec leurs parents. Il reste que 16 % des acteurs ne sont que locataires ; alors que 3 % occupent un logement de fonction ou définissent un autre statut.

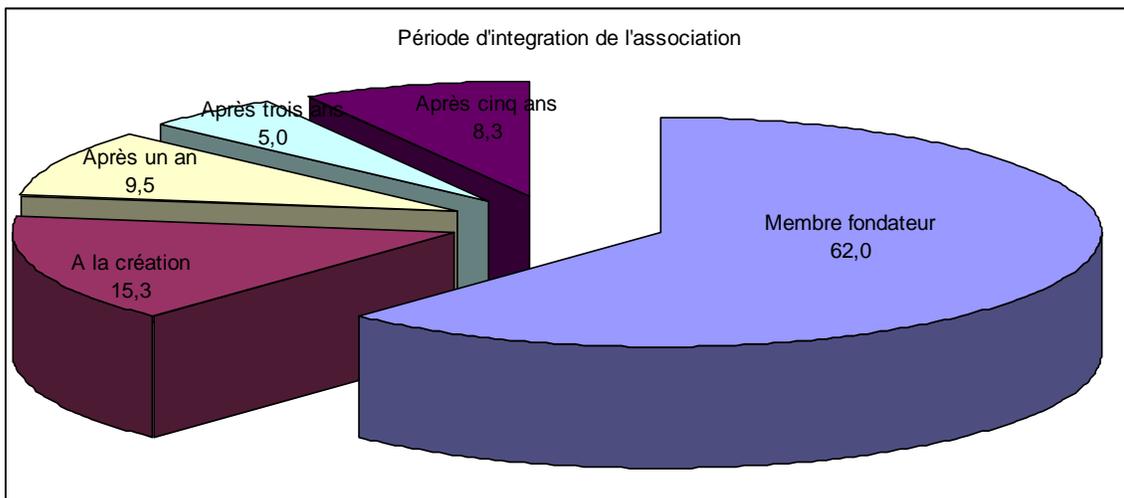


4. PROFIL PARTICIPATIF DES ACTEURS ASSOCIATIFS

La participation pratique aux activités des associations peut prendre plusieurs formes. Les acteurs associatifs, chacun en fonction de son statut, de sa disponibilité et de ses compétences délimite sa participation à la hauteur de son engagement et ses motivations. A quel moment les acteurs ont-ils rejoint l'association ? Avec quels objectifs et quelles motivations ? Appartiennent-ils à d'autres organisations politiques ou syndicales, avec quel impact sur leur appartenance associative ? Quelle est l'intensité de leur engagement associatif ? ...

4.1. Deux tiers des acteurs sont membres fondateurs

Pour être dans une association, il vaut mieux se présenter à la création. Ainsi, 62 % des acteurs sont des membres fondateurs de leur association d'appartenance et 15 % l'ont rejointe à la création. Ce qui fait que les trois quart des acteurs sont dans l'association depuis sa création ; le quart restant a rejoint l'association à partir d'un an après sa création.



4.1.1. Ils intègrent le mouvement associatif principalement pour servir les autres et participer au développement³⁷

Tableau 93 : Distribution des acteurs selon les motivations d'intégration de l'association

Dans quel but avez-vous intégré l'association ?	Effectifs	%
Bénévole	57	4,9
Aider, servir la population	463	40,1
Participer au développement	335	29,0
Participer au travail associatif	159	13,8
Développement et renforcement des compétences personnel	80	6,9
Détermination des besoins de la population	7	0,6

³⁷ Il s'agit de réponses spontanées à une question ouverte.

Raison personnelle	11	1,0
Communication avec les autres	14	1,2
Pour trouver un emploi	14	1,2
La solidarité	16	1,4
Total	1 156	100,0

40 % sont dans une association par altérité, servir, aider la population. 30 % répondent à l'appel pour participer au développement du pays et 14 % expriment des attentes de participation au mouvement associatif. 7 % avouent s'enrôler dans une association pour développer et renforcer leurs compétences personnelles³⁸.

4.1.2. 58 % ont une activité associatif depuis plus de quatre ans

Tableau 94 : Distribution des acteurs selon la durée d'appartenance à l'association

Durée d'appartenance à l'association	Effectifs	%
Moins d'un an	102	10.8
1 à 3 ans	340	35.9
4 à 6 ans	256	27.0
7 à 9 ans	96	10.1
10 ans et plus	154	16.2
Total	948	100.0

10 % des acteurs sont de très nouveaux acteurs associatifs ; un tiers des acteurs ont une durée d'appartenance entre un et trois ans ; et plus d'un acteur sur deux (53,5 %) sont dans leurs associations respectives depuis plus de 4 ans (dont un quart plus de sept ans et 16 % plus de dix ans). Ainsi, l'appartenance associative est bien fondée sur l'expérience de ses anciens et se renouvelle par l'apport d'un sang nouveau à près de la moitié tous les 5 ans. La période actuelle est particulière dans l'évolution du mouvement associatif, et voit l'arrivée pour la première fois au mouvement de près de la moitié de ses acteurs, suite à l'importance du nombre des nouvelles associations depuis 2000.

4.2. Profil d'appartenance associative, politique et syndicale

4.2.1. 45 % des acteurs sont membres de plusieurs associations

2.41. Est-ce la première association à laquelle vous appartenez ?

Tableau 95 : Distribution des acteurs selon l'historique d'appartenance associative

l'association actuelle est-elle la première association à laquelle vous appartenez?	Effectifs	%
Oui	565	53.5

³⁸ Nous examinerons les motivations multiples des acteurs dans d'autres questions plus bas.

Non	491	46,5
Total	1056	100,0

46,5 % des acteurs appartenait à d'autres associations avant d'intégrer celle au niveau de laquelle ils sont enquêtés. Et 45 % autres sont membres de plusieurs associations.

4.2.2. Appartenance aux organisations politiques et syndicales

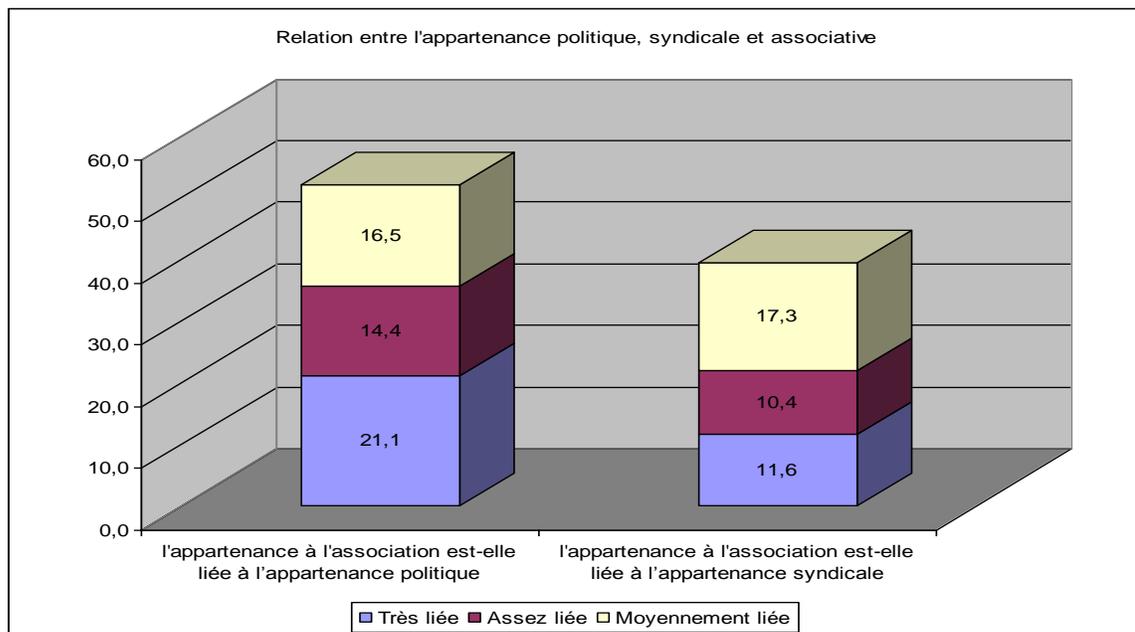
20,5 % des acteurs appartiennent à un parti politique et 17,6 % déclarent appartenir à une organisation syndicale.

Tableau 96 : Distribution des acteurs selon l'appartenance politique et syndicale

	Effectifs	%
Appartenance à un parti politique	221	20,5
Appartenance à une organisation syndicale	186	17,6

4.2.3. Relations entre l'appartenance à l'association et l'appartenance politique et syndicale

Un tiers des acteurs reconnaissent des relations très étroites ou assez étroites entre leur appartenance associative et leur appartenance politique ; un quart des acteurs déclare de même pour la relation avec l'appartenance syndicale.

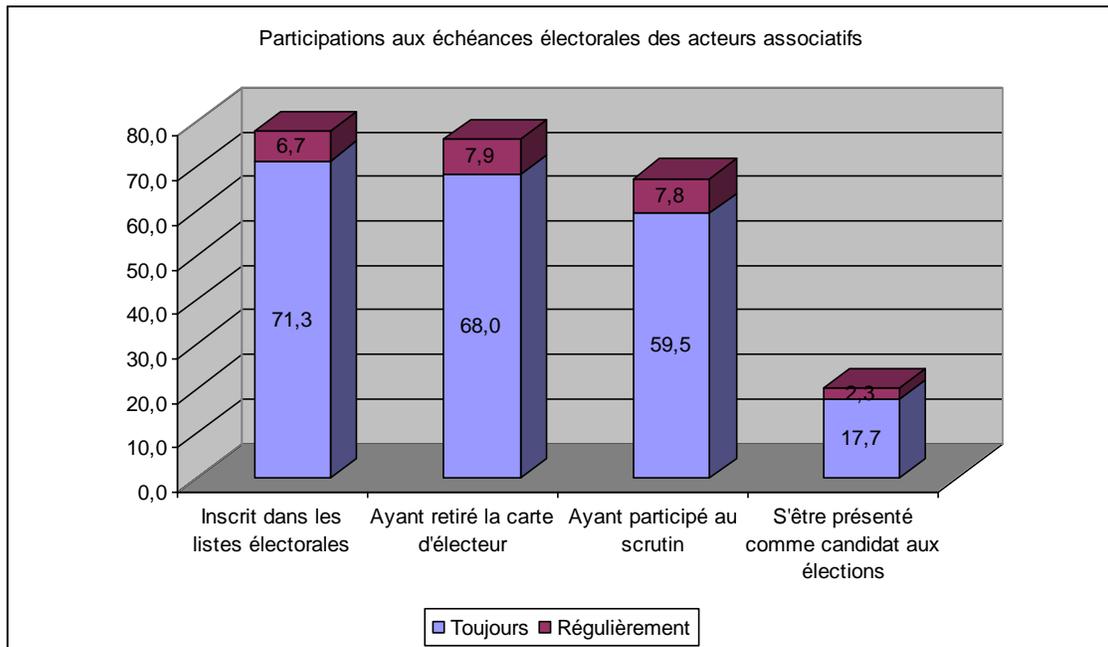


4.3. La participation civique des acteurs aux échéances électorales

Tableau 97: Distribution des acteurs selon la participation aux échéances électorales

Participation aux échéances électorales :	Inscrit dans les listes électorales		Ayant retiré la carte d'électeur		Ayant participé au scrutin		S'être présenté comme candidat aux élections	
	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%
Toujours	790	72,2	762	69,3	668	61,0	184	17,8
Régulièrement	73	6,7	85	7,7	81	7,4	26	2,5
Parfois	44	4,0	44	4,0	57	5,2	48	4,6
Rarement	12	1,1	12	1,1	21	1,9	33	3,2
Jamais	175	16,0	196	17,8	268	24,5	743	71,9
Total	1 094	100,0	1 099	100,0	1 095	100,0	1 034	100,0

Les trois quart des acteurs associatifs sont inscrit dans les listes électorales ; deux tiers d'entre eux ont retiré leur carte d'électeur et 61 % ont participé au scrutin. Seuls 17,8 % d'entre eux se sont présentés comme candidats aux élections.



4.4. Impact de la profession et la formation sur l'activité au sein de l'association

Tableau 98: Distribution des acteurs selon l'impact de la profession et la formation sur l'activité au sein de l'association

	Relation entre l'activité au sein de l'association et la profession		Relation entre l'activité au sein de l'association et la formation reçue	
	effectifs	%	effectifs	%
Très liée	241	24,3	260	26,3
Assez liée	208	21,0	219	22,1
Moyennement liée	139	14,0	143	14,5
Faiblement liée	88	8,9	90	9,1
Pas du tout liée	315	31,8	277	28,0
Total	991	100,0	989	100,0

Un acteur sur deux pratiquement reconnaît l'existence de relations étroites entre l'activité au sein de l'association, la formation reçue ou la profession exercée. Les associés se recrutent-ils dans les mêmes catégories professionnelles et à un même niveau intellectuel ?

4.5. Modalité et intensité de participation associative

Tableau 99 : Distribution des acteurs selon la participation aux activités associatives

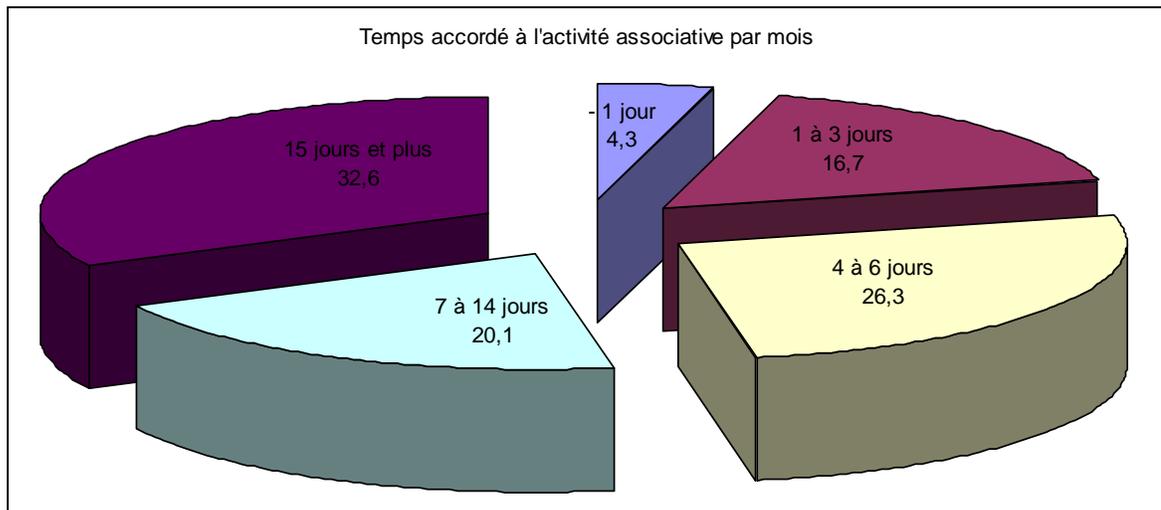
		Toujours	Régulièrement	Parfois	Rarement	Jamais	Total
		Assister aux réunions	effectifs	796	208	84	19
	%	71,5	18,7	7,5	1,7	0,6	100,0
Honorer les obligations financières	effectifs	777	174	87	19	33	1 090
	%	71,3	16,0	8,0	1,7	3,0	100,0
Participer aux manifestations	effectifs	756	235	93	16	9	1 109
	%	68,2	21,2	8,4	1,4	0,8	100,0
Exercer des responsabilités	effectifs	732	181	102	42	35	1 092
	%	67,0	16,6	9,3	3,8	3,2	100,0
Animer des activités de terrain auprès des bénéficiaires	effectifs	674	243	131	38	21	1 107
	%	60,9	22,0	11,8	3,4	1,9	100,0

Sept acteurs sur dix reconnaissent participer très régulièrement aux réunions et s'acquitter de leurs obligations financières vis-à-vis des associations. Deux tiers des acteurs sont très réguliers dans la présence aux manifestations de l'association et à exercer des responsabilités au

sein de l'association ; mais ils sont moins nombreux (61 %) à être réguliers pour ce qui est de l'animation des activités de terrain auprès des bénéficiaires.

4.5.1. Temps accordé à l'activité associative, en moyenne, par mois (en jours)

Le tiers des acteurs, (fourmis associatives) reconnaissent passer 15 jours et plus par mois au sein de leur association ; 20 % autres y vouent entre 7 et 14 jours ; soit un acteur sur deux déclare consacrer 7 jours et plus par mois au travail associatif. De l'autre côté, un quart des acteurs passent entre 4 et 6 jours par mois ; et 20 % consacrent 3 jours et moins au travail associatif par mois.



Une estimation grossière permet de situer le nombre de jours consacrées au travail associatif par 1256 acteurs à 9000 jours par mois ; soit 7,5 jours ouvrables par acteur et par mois. D'où l'importance de l'activité associative.

Tableau 100 : Estimation du nombre de jours de travail associatif

Temps accordé à l'activité associative par mois	Estimation du nombre de jours accordé au travail associatif
- 1 jour	4,3
1 à 3 jours	16,7
4 à 6 jours	26,3
7 à 14 jours	20,1
15 jours et plus	32,6
Total	100,0

5. MOTIVATIONS ET ATTITUDE A L'ACTIVITE ASSOCIATIVE

Quelles sont les motivations des acteurs associatifs ? Quelle appréciation font-ils de l'organisation associative ? Deux questions qui éclairent sur le degré d'engagement des acteurs.

5.1. L'appartenance à une association c'est d'abord l'engagement pour un projet

Tableau 101 : Distribution des acteurs selon l'attitude à l'appartenance associative

l'appartenance à une association est – elle ?		Tout à fait	Souvent	Parfois	Rarement	Pas du tout	Total
un échange en vue de la réalisation d'un projet en commun	effectifs	792	206	75	11	9	1 093
	%	72,5	18,8	6,9	1,0	0,8	100,0
un acte volontaire d'échange mutuel	effectifs	739	210	94	6	8	1 057
	%	69,9	19,9	8,9	0,6	0,8	100,0
la recherche du bien être des autres	effectifs	584	201	158	37	23	1 003
	%	58,2	20,0	15,8	3,7	2,3	100,0
la recherche de son propre bien être	effectifs	112	69	142	225	421	969
	%	11,6	7,1	14,7	23,2	43,4	100,0
un travail de proximité	effectifs	519	241	143	39	58	1 000
	%	51,9	24,1	14,3	3,9	5,8	100,0
une occupation comme une autre pour combler un vide	effectifs	94	61	132	249	444	980
	%	9,6	6,2	13,5	25,4	45,3	100,0
un travail comme un autre pour gagner sa vie	effectifs	71	40	96	242	532	981
	%	7,2	4,1	9,8	24,7	54,2	100,0
un tremplin vers l'emploi	effectifs	115	43	120	236	455	969
	%	11,9	4,4	12,4	24,4	47,0	100,0
une occasion de rencontrer d'autres personnes	effectifs	518	223	176	32	42	991
	%	52,3	22,5	17,8	3,2	4,2	100,0
une occasion de donner un coup de main ponctuel	effectifs	503	184	198	41	60	986
	%	51,0	18,7	20,1	4,2	6,1	100,0
une occasion d'exprimer sa solidarité avec les pauvres	effectifs	680	195	116	21	12	1 024
	%	66,4	19,0	11,3	2,1	1,2	100,0
une opportunité pour le perfectionnement de ses compétences personnelles	effectifs	650	203	134	15	10	1 012
	%	64,2	20,1	13,2	1,5	1,0	100,0
un choix personnel d'ouverture sur le monde	effectifs	637	204	140	13	16	1 010
	%	63,1	20,2	13,9	1,3	1,6	100,0

L'appartenance à une association est tout d'abord l'adhésion à un projet, qui permet aux acteurs de venir en aide aux autres.

L'adhésion est motivée par un projet ; c'est un acte volontaire d'échange (mutuel qui signifie donner mais aussi recevoir) ; c'est donner de son temps de ses connaissances pour recevoir et améliorer, perfectionner ses propres compétences ; c'est un choix personnel de société en s'ouvrant sur le monde ; c'est donner un coup de mains (ponctuel) en vue d'améliorer la condition de l'autre et se sentir utile.

L'adhésion est une expression de solidarité sociale pouvant être rentabilisée, par la rencontre des autres (et leurs apports) dans un rayon de proximité raisonnable ; en vue de s'intégrer dans son environnement pour son propre bien être et celui des autres ; et pourquoi pas ouvrir de nouvelles perspectives pour la recherche d'un emploi ; s'occuper plutôt que rester chez soi ; ou en fin de compte en faire un job.

Tableau 102 : Distribution des acteurs selon la vision de l'activité au sein de l'association

l'activité au sein de l'association est-elle ?		Tout à fait	Souvent	Parfois	Rarement	Pas du tout	Total
une manière de connaître les besoins et les attentes des populations	effectifs	715	228	80	3	1	1 027
	%	69,6	22,2	7,8	0,3	0,1	100,0
instaurer une relation de proximité avec la population	effectifs	658	254	94	5	5	1 016
	%	64,8	25,0	9,3	0,5	0,5	100,0
instaurer un climat de confiance	effectifs	651	252	91	8	6	1 008
	%	64,6	25,0	9,0	0,8	0,6	100,0
stimuler et valoriser les potentialités locales	effectifs	650	262	93	13	1	1 019
	%	63,8	25,7	9,1	1,3	0,1	100,0
cultiver la cohésion sociale	effectifs	787	234	66	7	1	1 095
	%	71,9	21,4	6,0	0,6	0,1	100,0
améliorer l'environnement et la qualité de vie	effectifs	662	209	95	52	10	1 028
	%	64,4	20,3	9,2	5,1	1,0	100,0
être interlocuteur des pouvoirs publics	effectifs	471	210	176	84	54	995
	%	47,3	21,1	17,7	8,4	5,4	100,0
être en lien direct avec les usagers	effectifs	609	246	127	14	7	1 003
	%	60,7	24,5	12,7	1,4	0,7	100,0
connaître les problèmes des bénéficiaires et les résoudre	effectifs	633	245	103	8	5	994
	%	63,7	24,6	10,4	0,8	0,5	100,0

L'activité associative signifie être au centre de l'action, pour participer aux changements des choses en fondant des liens communs de nouveau type avec d'autres acteurs en vue de remédier à la dislocation des structures organisationnelles traditionnelles et institutionnelles ou se donner une structure pour faire face à ses structures parfois trop présentes et oppressantes. Etre acteur signifie participer à **manager** et faire éclore les potentialités locales ; être **curieux** et s'informer sur les besoins des autres ; et trouver des solutions en toute confiance. Etre acteur associatif s'est enfin positionner dans ce cadre comme interlocuteur des pouvoirs publics.

5.2. Appréciation de la gouvernance au sein de l'association

Tableau 103 : Distribution des acteurs selon l'appréciation de la gouvernance au sein de l'association

les décisions fonctionnelles au sein de votre association s'ont prises par		Tout à fait	Souvent	Parfois	Rarement	Pas du tout	Total
l'assemblée générale	effectifs	568	197	120	37	82	1 004
	%	56,6	19,6	12,0	3,7	8,2	100,0
le bureau de l'association	effectifs	620	221	133	58	47	1 079
	%	57,5	20,5	12,3	5,4	4,4	100,0
le président de l'association	effectifs	109	101	249	209	283	951
	%	11,5	10,6	26,2	22,0	29,8	100,0
d'autres membres de bureau	effectifs	210	162	237	172	166	947
	%	22,2	17,1	25,0	18,2	17,5	100,0
les responsables administratifs	effectifs	85	84	235	195	262	861
	%	9,9	9,8	27,3	22,6	30,4	100,0
autres	effectifs	58	28	64	47	137	334
	%	17,4	8,4	19,2	14,1	41,0	100,0

Les principales décisions au sein de l'association reconnaissent la majorité des acteurs, sont d'abord prises toujours et souvent (78 %) au niveau des assemblées générales et au niveau du bureau. D'autres acteurs reconnaissent que les décisions sont prises toujours et souvent par le président à hauteur de 20 % et par les responsables administratifs de l'association à hauteur de 20 %.

Tableau 104 : Distribution des acteurs selon le mode de prise de décision au sein de l'association

les décisions prises au sein de votre association sont – elles ?		Tout à fait	Souvent	Parfois	Rarement	Pas du tout	Total
fondées sur concertation entre les membres	effectifs	787	219	59	4	7	1 076
	%	73,1	20,4	5,5	0,4	0,7	100,0
construites de manière transparente	effectifs	736	207	90	7	5	1 045
	%	70,4	19,8	8,6	0,7	0,5	100,0
prises de manière démocratique	effectifs	711	215	100	11	6	1 043
	%	68,2	20,6	9,6	1,1	0,6	100,0
conformes à l'esprit associatif	effectifs	702	209	91	8	6	1 016
	%	69,1	20,6	9,0	0,8	0,6	100,0

Ces décisions sont dites les acteurs à hauteur 93 % toujours et souvent concertées entre les membres ; construites en toute transparence 90 % ; démocratiques 87 % et conformes à l'esprit associatif 89 %.

11 % des acteurs se disent confrontés toujours et souvent à un excès de pouvoir de la part du président, 10 % des membres du bureau et 8 % d'autres personnes.

6. UN ACTEUR SUR DEUX RECONNAIT DISPOSER DES COMPETENCES NECESSAIRE AU TRAVAIL ASSOCIATIF

55 % des acteurs estiment disposer tout-à-fait et souvent des compétences nécessaires pour mener à bien les activités qu'ils remplissent au niveau de l'association.

Ils expriment d'abord des besoins en montage de projet ; en management et communication ensuite et en connaissances des dispositifs institutionnels et organisationnels des associations enfin.

Tableau 105 : Distribution des acteurs selon la nature des besoins en renforcement de compétences

Besoins en renforcement des compétences		Tout à fait	Souvent	Parfois	Rarement	Pas du tout	Total
connaissance du secteur associatif et des dispositifs institutionnels et organisationnels	effectifs	570	339	146	21	14	1 090
	%	52,3	31,1	13,4	1,9	1,3	100,0
compétences en montage de projet	effectifs	599	321	145	22	14	1 101
	%	54,4	29,2	13,2	2,0	1,3	100,0
compétences en management, communication	effectifs	614	323	140	13	14	1 104
	%	55,6	29,3	12,7	1,2	1,3	100,0

G. L'ASSOCIATION DANS SON ENVIRONNEMENT

1. L'ASSOCIATION DANS SON ENVIRONNEMENT

Au cours des dix dernières années, face au durcissement des difficultés économiques et sociales, les revendications et les attentes des populations les plus défavorisées se sont faites plus pressantes. Grâce à l'Initiative Nationale du Développement Humain, les politiques publiques se sont adaptées progressivement à des approches plus globales et concertées avec ceux qui au contact de la pauvreté proposent des solutions originales et des approches innovantes.

Dans ces conditions, la place du mouvement associatif n'est plus contestée. Elle présente des qualités de souplesse et d'adaptabilité, des compétences professionnelles et de proximité.

1.1. Atouts, opportunités et faiblesses ressenties

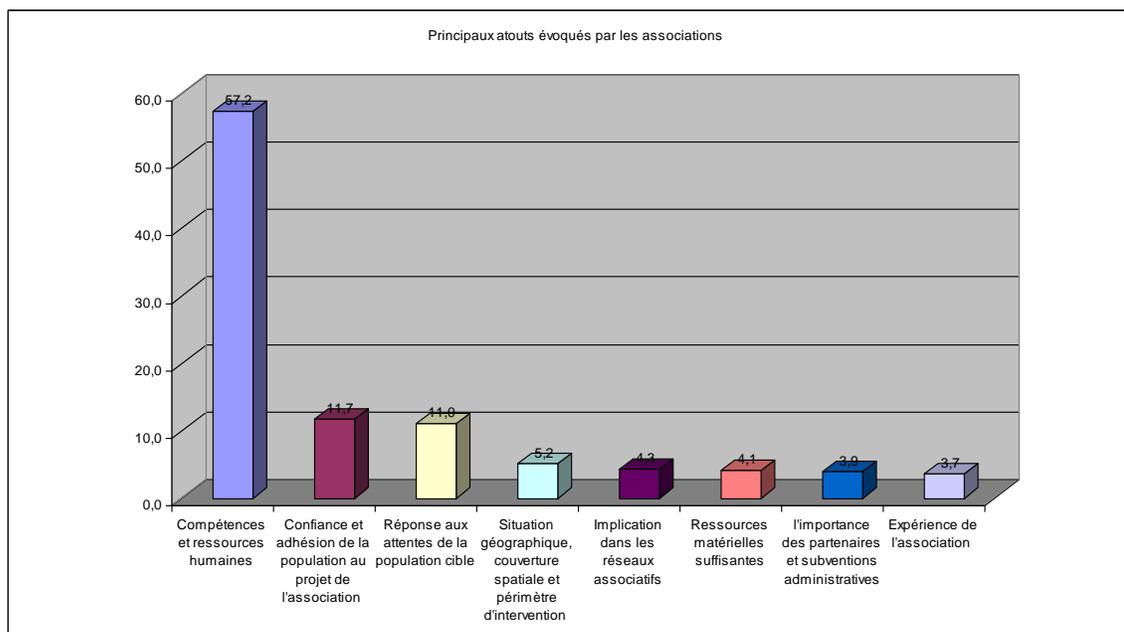
Comment les associations perçoivent leur environnement ? Quelles consciences ont-elles de leurs atouts ? Perçoivent-elles positivement les opportunités qui s'offrent au mouvement associatif ? Quelles faiblesses ressentent-elles dans la réalisation de leurs projets ? Quelles connaissances ont les associations du cadre institutionnel de leur intervention ?

1.1.1. Les compétences des ressources humaines, principal atout des associations

Tableau 106 : Distribution des associations selon la perception des atouts des projets

les principaux atouts des projets de votre association	effectifs	%
Compétences et ressources humaines	686	57,2
Ressources matérielles suffisantes	49	4,1
Implication dans les réseaux associatifs	52	4,3
l'importance des partenaires et subventions administratives	47	3,9
Confiance et adhésion de la population au projet de l'association	140	11,7
Situation géographique, couverture spatiale et périmètre d'intervention	62	5,2
Réponse aux attentes de la population cible	132	11,0
Expérience de l'association	44	3,7

En évoquant leurs principaux atouts, les associations font prévaloir les compétences de leurs ressources humaines à hauteur de 57,2 %. Très loin derrière 12 % vantent la confiance et l'adhésion de la population au projet et 11 % louent l'adaptabilité de la réponse présentée aux attentes de la population. Ce sont pour l'essentiel les principaux avantages des projets des associations.



1.1.2. La liberté d'action perçue comme principale opportunité offerte au mouvement associatif

Tableau 107 : Distribution des associations selon la perception des opportunités offertes

les opportunités qui s'offrent à l'association pour révéler ces atouts	effectifs	%
Pouvoir mener une activité associative en toute liberté	273	22,8
Accessibilité des espaces géographiques pauvres et vulnérables	138	11,5
Subventions financières au tissu associatif	112	9,3
L'expression des attentes et besoins des populations	106	8,8
Confiance de la population	100	8,3
Qualité des ressources humaines de l'association	89	7,4
Signature de nouvelles conventions de partenariat	73	6,1
Esprit et contexte d'entraide et solidarité avec la population	40	3,3
Appartenance aux réseaux associatifs	30	2,5
Implication dans INDH	30	2,5
Possibilité d'étendre le périmètre d'intervention couverture du territoire	11	0,9

La liberté d'action pour 23 % des associations constitue la principale opportunité offerte aux associations pour mettre en exergue leurs atouts ; suivi par l'accessibilité des espaces géographiques pauvres et vulnérables reconnaissent 11,5 % des associations.

9 % saluent à la fois les subventions financières et l'expression des attentes de la part de la population ; 8 % voient dans la confiance de la population une autre opportunité ; 7 % complimentent la qualité des ressources humaines des associations.

Pour d'autres associations les conventions de partenariats, l'esprit d'entraide et de solidarité, les réseaux associatifs et l'INDH constituent d'autres opportunités non négligeables.

1.1.3. Une association sur trois appréhende le manque de ressources financières

Cependant, 96 % des associations reconnaissent quelques faiblesses dans la mise en place des projets.

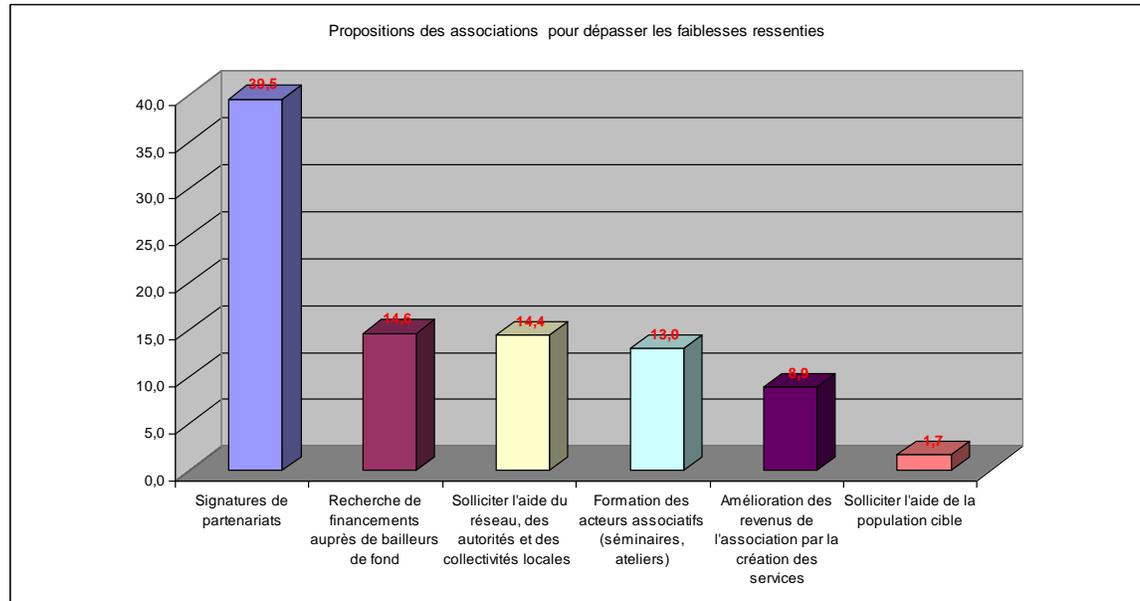
La première faiblesse reconnue par les trois quarts (72,9 %) des associations consiste en la modestie des ressources financières et la modestie des subventions (5 %). En deuxième position avec 14 % des citations vient la faiblesse des compétences de l'encadrement associatif. Puis l'insuffisance de partenaires, les contraintes administratives, l'absence de local, manque d'adhésion de la population et difficultés de mise en œuvre et suivi de projet avec des pourcentages moins de 5 %.

Tableau 108 : Distribution des associations selon la perception des faiblesses

Les faiblesses des associations	effectifs	%
Modestie des ressources financières	875	72,9
Faiblesse des compétences de l'encadrement associatif	169	14,1
Insuffisance de partenaires	53	4,4
Faiblesse et manque d'expérience des acteurs associatifs	23	1,9
Contraintes administratives	45	3,8
Modestie et absence de subventions aux associations	60	5,0
Absence de local	30	2,5
Difficultés dans la mise en œuvre et le suivi des projets	41	3,4
Manque d'adhésion de la population	18	1,5

1.1.4. Multiplier les partenariats et renforcer la formation des acteurs pour dépasser les faiblesses ... et constituer des réseaux

Pour dépasser les faiblesses ressenties ou appréhendées, les associations proposent de multiplier des partenariats (39,5 %) rechercher de nouveaux financements (14,6 %) solliciter l'aide des réseaux et de l'Etat (14,4 %) et renforcer la formation des acteurs associatifs (13 %). La mise à contribution des bénéficiaires n'est pas à exclure pensent une association sur dix.

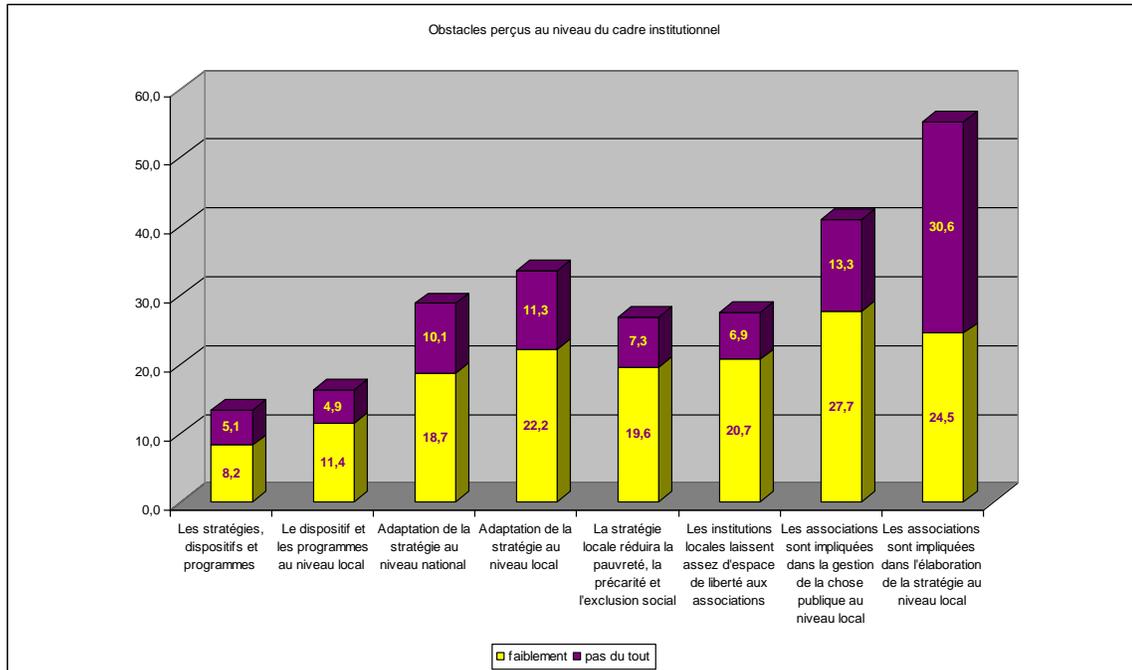


1.2. Connaissance des stratégies, dispositifs et programmes de développement social

En s'inscrivant dans un contexte social et institutionnel les associations se doivent de connaître et d'apprécier voir de juger l'action entreprise et prospective des différents acteurs institutionnels de son environnement. L'enquête révèle que 59,3 % des associations « seulement » disent connaître toujours et souvent les stratégies, dispositifs et programmes de développement social au niveau national et 49 % au niveau local.

Un tiers des associations « seulement » portent un avis positif sur l'adaptabilité de ces stratégies tant au niveau national que local aux attentes et besoins ressenties. Par conséquent, dans les mêmes proportions ils estiment ces stratégies capables de réduire la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale.

Par ailleurs les associations sont en majorité assez critiques quant à l'étendue de l'espace de liberté laissé aux associations par les institutions locales (autorité, collectivités, départements) et leur implication dans la gestion de la chose publique locale. Par conséquent elles ne sont plus que 17 % à estimer être suffisamment impliquées dans l'élaboration de la stratégie de développement social au niveau local.



2. MODE DE CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT

Les associations travaillent dans un univers instable, l'environnement économique, sociale et politique bouge ; la situation et les difficultés des personnes changent et les attentes et besoins évoluent en conséquence, ils atteignent quasiment tous les secteurs de la vie : l'emploi, le logement, l'existence économique, l'éducation et la formation des adultes, des jeunes et des enfants, la santé, l'équilibre psychologique des personnes, l'équilibre familiale, l'accès à la culture et aux activités sociales.

Dans ce contexte les associations sont appelés à modeler continuellement leurs projets et adapter leurs approches.

Comment les associations construisent leurs connaissances sur leur environnement ? Quelles priorités d'action se définissent-elles dans le cadre du développement ? Quelles opportunités offre le contexte local ?

2.1. Une association sur deux ne procède à aucun diagnostic de la zone d'intervention

Tableau 109 : Distribution des associations selon le mode d'approche de l'environnement

	Effectifs	%
l'association procède à l'élaboration d'un diagnostic de sa zone d'intervention	612	51,0
l'association procède à l'identification des atouts et	391	32,6

contraintes de la zone d'intervention		
l'association procède à la définition des priorités de la zone en matière de développement social	396	33,0

Si 51 % des associations soutiennent avoir procédé à l'élaboration d'un diagnostic au niveau de la zone périmètre d'intervention ; ce dernier n'a pu être exploité pour l'identification des atouts et contraintes de la zone que dans 32,6 % des cas et pour la définition des priorités de la zone en matière de développement social que dans 33 % des cas.

Et pourtant, dans son élaboration, les associations ont mobilisé à hauteur de 27 % des recherches structurées avec questionnaires et pour 7,8 % une démarche de diagnostic participatif.

Le reste des méthodes procèdent par des approches informelles (peu scientifiques) comme les discussions informelles avec la population (25 %) ; le constat de vécu de la population (14 %) ; le constat des situations particulières (9%) ; et l'expérience des membres de l'association (3 %).

Tableau 110 : Distribution des associations selon les méthodes d'élaboration du diagnostic de la zone d'intervention

l'élaboration d'un diagnostic de sa zone d'intervention	Effectifs	%
Recherche de terrain à l'aide d'un questionnaire	293	27,4
constat de quelque situation (vécu quotidien, organisation d'activités diverses)	97	9,1
Discussions informelles et communication avec la population	266	24,9
Approche diagnostic participatif	83	7,8
Constatation et observation de vécu et situation de la population	151	14,1
Expérience des membres de l'association (bureau et adhérents)	32	3,0
En fonction de la définition des besoins initiale à la création de l'association	133	12,4
Selon les précédentes réalisations de l'association	14	1,3
Total	1 069	100,0

Ceci étant, une association sur deux reconnaît explicitement n'avoir aucun diagnostic de la zone d'intervention et pour cause l'insuffisance des ressources humaines et financières (62 %) et le manque de compétences et d'expérience pour mener ce genre de travail (18 %). 10 % des associations estiment que les problèmes et leurs solutions sont évidents et directement exprimés par la population concernée.

Tableau 111: Distribution des associations selon les obstacles à la réalisation du diagnostic

l'élaboration d'un diagnostic de sa zone d'intervention	Effectifs	%
Insuffisance des ressources humaines et financières	37	61,7
Evidence des problèmes et expression directe de la part de la population	6	10,0

difficultés avec la population (inconscience de la population)	5	8,3
Manque des compétences et de l'expérience	11	18,3
Manque de données	1	1,7
Total	60	100,0

2.2. La lutte contre la pauvreté et la qualification professionnelle viennent en tête des attentes prioritaires de la zone d'intervention

Les diagnostics élaborés ont dégagés des attentes prioritaires pour près d'un tiers des associations dans le domaine du développement local et la lutte contre la pauvreté avec les AGR et les projets d'investissement (40 %). en seconde position ce sont les attentes en matière de qualification professionnelle et d'alphabétisation qui totalisent 17,2 %. Les femmes, les enfants, et les populations aux besoins spécifiques viennent par la suite avec 13 %. Ce sont là les principales attentes identifiées par les associations auprès de la population, comme domaines prospectifs du développement social.

Tableau 112: Distribution des associations selon les champs des principales attentes du périmètre d'intervention

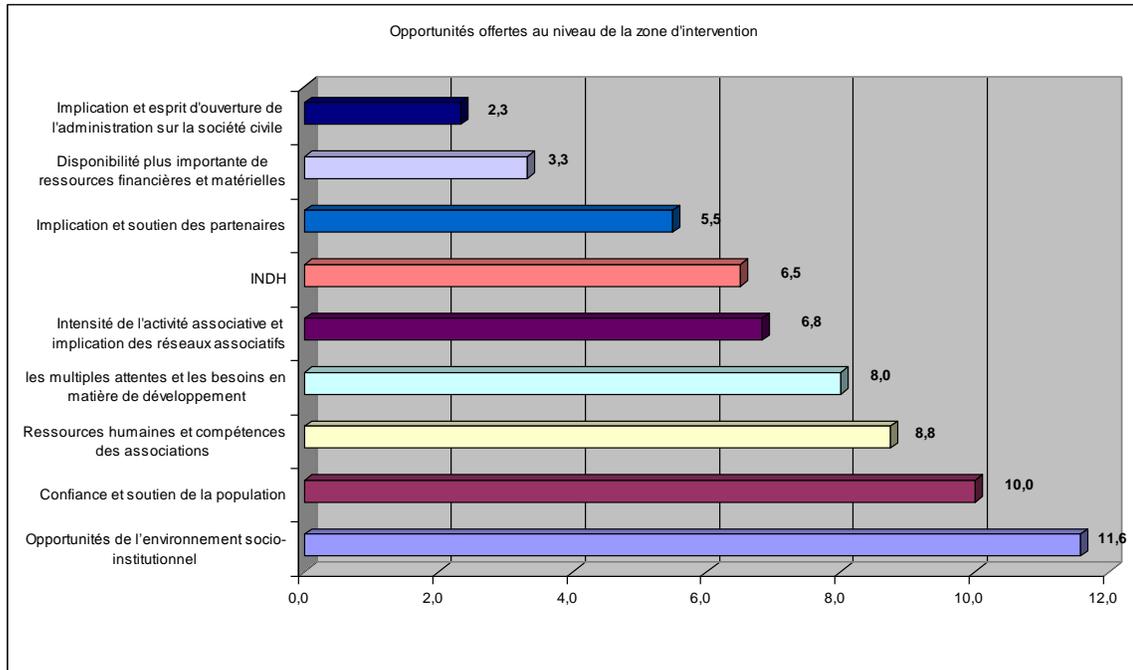
Champs des principales attentes prioritaires du périmètre d'intervention des associations	Effectifs	%
Développement local et lutte contre la pauvreté	398	31,8
Qualification professionnelle	119	9,5
Alphabétisation	96	7,7
Soutien financier	86	6,9
Femmes	71	5,7
AGR	69	5,5
Enfance/petite fille	42	3,4
Projet d'investissement	40	3,2
Handicapés	36	2,9
Problèmes de santé	36	2,9
Renforcement des compétences des acteurs locaux	35	2,8
Environnement	35	2,8
Education	26	2,1
Infrastructure de base	26	2,1
IEC	24	1,9
Jeunes	21	1,7
Eau, assainissement	21	1,7
Agriculture et pêche	19	1,5
Soutien aux ONG	9	0,7
Gouvernance et démocratie	8	0,6
Institutions civiles et culturelles	6	0,5
Art et culture	6	0,5
Réseautage	6	0,5
Institutions pour l'éducation, la formation / sport	3	0,2
Institutions pour femmes	2	0,2

Champs des principales attentes prioritaires du périmètre d'intervention des associations	Effectifs	%
Institutions pour l'enfant et la petite fille	2	0,2
Education par le sport	2	0,2
Electrification	2	0,2
Artisanat	1	0,1
Institutions pour personnes âgées	1	0,1
Institutions pour jeunes	1	0,1
Institutions pour la santé	1	0,1
Personnes âgées	1	0,1
Informatique et NTI	1	0,1
Lutte contre les IST - VIH/SIDA	1	0,1
Immigrés	0	0,0
Total	1 253	100,0

2.3. Les opportunités dont bénéficie la zone pour son développement

Les opportunités concrètes selon les associations, si elles sont nombreuses, ne sont pas généralisées sur l'ensemble des associations. Certaines d'entre-elles perçoivent l'élan et l'impulsion déclenchés par le changement perceptible et vécu de l'environnement socio institutionnel ; ou encore l'INDH ; l'implication et le soutien des partenaires ; la disponibilité plus importante de ressources financières et matérielles et l'implication et l'esprit d'ouverture de l'administration sur la société civile.

D'un autre côté, la confiance et le soutien de la population ; les multiples attentes et les besoins en matière de développement ; l'intensité de l'activité associative et l'implication des réseaux associatifs ; et enfin la qualité des ressources humaines et les compétences des associations, constituent des facteurs favorable pour l'activité des associations.

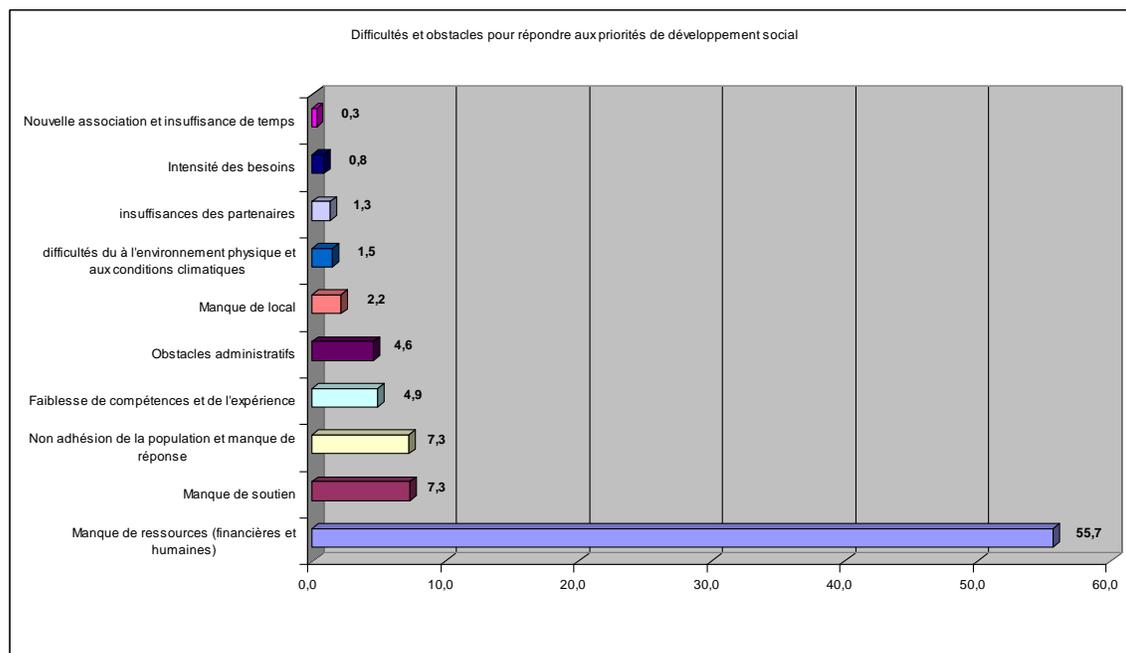


2.4. Obstacles des associations pour répondre aux priorités de développement social de la zone d'intervention

Ceci étant de nombreuses associations, qui relèvent aussi des obstacles qui réduisent leurs efforts pour répondre aux priorités de développement social au niveau local.

Au fait, il s'agit de la difficulté majeure du mouvement associatif, celle de mobiliser les ressources financières qui retient attention 55,7 % des associations ; exprimé aussi par le manque de soutien 7,3 %.

D'autres associations, sur le manque d'adhésion de la population ; la faiblesse des compétences et de l'expérience des associations ; et les obstacles administratifs classiques ...



3. IMPLICATION DE LA POPULATION LOCALE

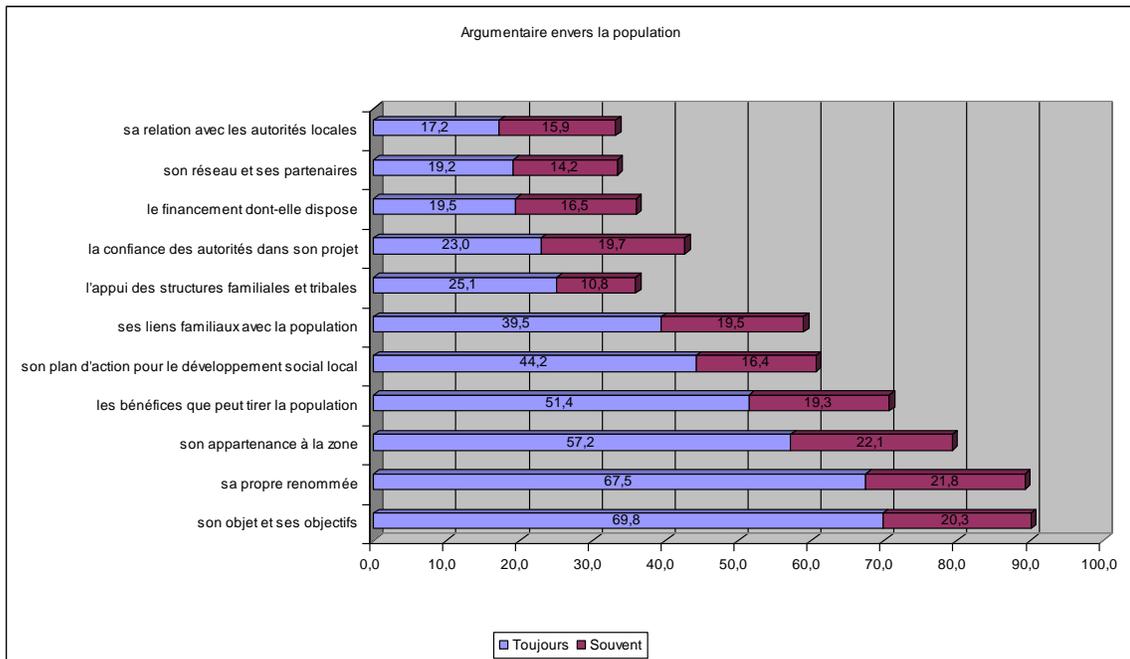
3.1. Les fondements de la légitimité de l'action associative auprès de la population

Dans leur approche les associations mettent en exergue certains argumentaires signifiants légitimant leurs interventions auprès de la population.

Les associations mobilisent à la fois des éléments positifs comme l'objet, le projet, l'expérience, la renommée et le plan d'action ; d'autres affectifs comme l'appartenance à la zone, les liens sociaux et l'appui des instances familiales et organisations tribales traditionnelles ; ou des arguments de pouvoir qui se manifestent dans le discours à travers la confiance et la relation avec les autorités.

Nul doute qu'une conjugaison de l'ensemble de ces arguments permet aux associations de se positionner auprès de la population dont l'appui, et l'adhésion au projet, constituent un atout non négligeable à son élection pour des partenariats éventuels.

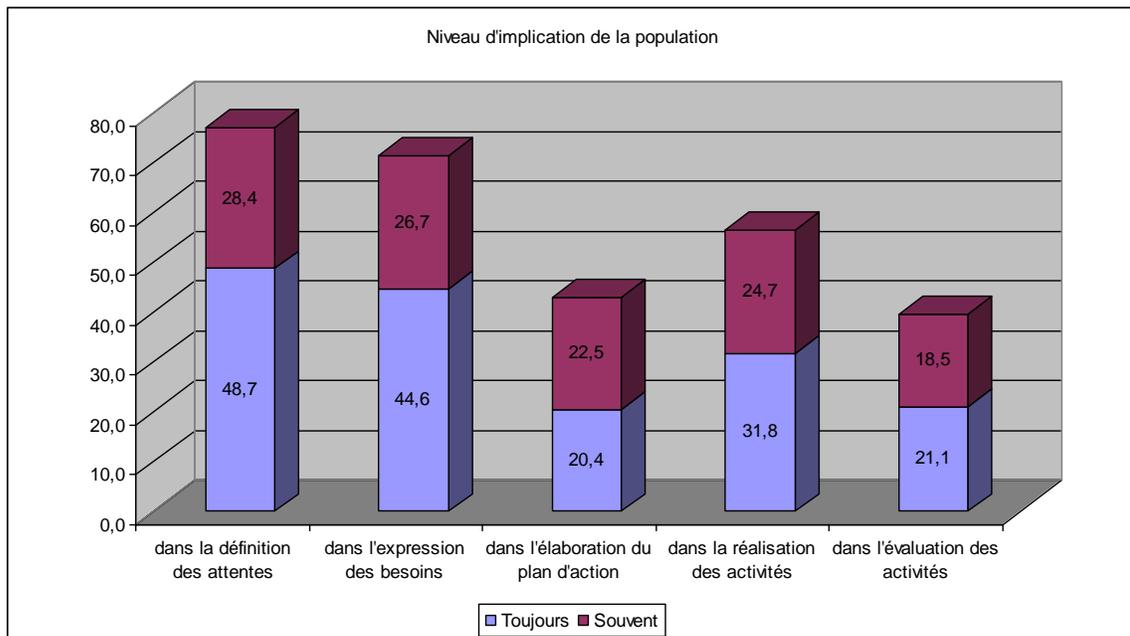
L'enjeu population est très important pour être négligé par les associations. D'où l'essai de son implication en amont dans la conception du projet.



3.2. Types d'implication de la population

Ainsi, plus des trois quarts des associations déclarent impliquer la population cible dès l'étape de la définition des attentes et l'expression des besoins ; ils ne sont plus que quatre associations sur dix à compter avec la population au niveau de l'élaboration des plans d'action ; une association sur deux seulement fait appel à la population pour la réalisation des activités et seulement un peu plus que le tiers implique la population dans l'évaluation des activités de l'association.

A côté de cela, deux tiers des associations éprouvent des difficultés de communication avec la population.



4. LES ECHANGES INTER-ASSOCIATIONS

L'organisation du secteur associatif se pose aujourd'hui avec insistance. De nombreux réseaux et groupement associatifs voient le jour, ils ont pris plusieurs formes : instances de coordination, fédération, groupement d'associations, maillage associatif. Tous visent ces principaux objectifs : la valorisation du secteur, sa représentation auprès des pouvoirs publics, l'animation du réseau et le soutien aux membres.

Lors de cette enquête la question s'est posé de savoir si cet élan de structuration du mouvement associatif a une résonance auprès des associations. Combien d'associations connaissent l'existence de réseaux ? Combien d'autres en font partie ? L'échange inter-associations exige-t-il obligatoirement l'appartenance à un réseau commun ? Quels échanges développent les associations entre elles ? Et quelles perspectives pour les réseaux associatifs ?

4.1. Appartenance aux réseaux et cadre de l'échange inter-associations

La mise en réseau des associations est à la fois assez importante et peu développée. Ce qui renvoie à l'effort mené dans ce sens et par la même soulève l'importance de mise en réseau pour surmonter les difficultés ressenties par chaque association prise à part.

Ainsi, on compte un bon tiers des associations qui connaissent l'existence de réseaux ; ce chiffre est très peu important et nécessite dans ce sens toute une communication de circonstance et adaptée. 20 % des associations déclarent appartenir à un réseau d'associations de développement au niveau national et 4 % appartiennent à un réseau international.

En pratique et sans constituer des réseaux communs, 57 % des associations ont déjà réalisé des activités en commun avec d'autres associations au niveau national, dont 60 % dans un

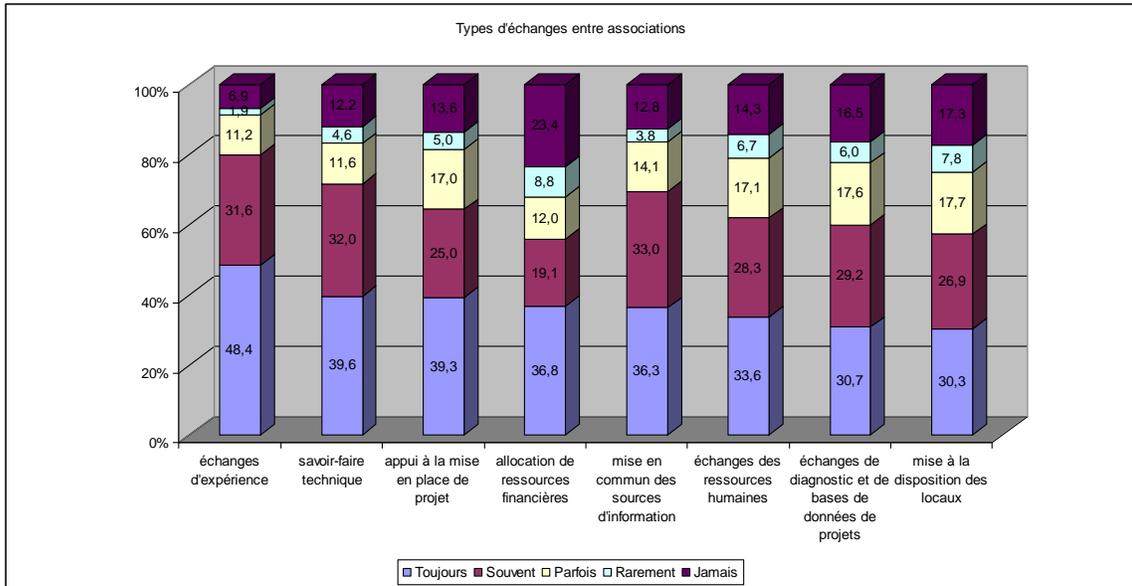
cadre formel seulement. De même que 26 % des associations ouvertes sur les échanges extérieurs ont réalisé des échanges au niveau international, dont 70 % dans un cadre formel.

4.2. Types de relations d'échange entre les associations

On échange entre associations tout ce qui constitue chez les uns une expertise ou un atout et manque chez l'autre. Ce sont d'abord les savoir faire et les bases de données, puis les compétences et les ressources humaines, et enfin les ressources matérielles et financières malgré leur rareté au niveau des associations.

Les échanges avec les autres associations concernent par ordre d'importance :

- L'échange d'expérience (80 % toujours et souvent) ;
- Le savoir faire technique (72 %)
- La mise en commun de sources d'information (69 %)
- L'appui à la mise en place de projet (64,3 %)
- L'échange de ressources humaines (62 %)
- L'échange de diagnostic et de bases de données de projets (60 %)
- La mise à disposition de locaux (57 %)
- L'allocation de ressources financières (47 %)



4.3. Perspectives des relations inter-associations

Le regroupement associatif est souhaité par 80 % des associations. ce regroupement permet de développer une intelligence collective et une vision transversale pour braver en commun les défis de construction d'un mouvement associatif capable de répondre de manière adaptée aux besoins spécifiques des différentes populations et aux attentes de la nation.

4.4. Attitude à la mise en concurrence des associations

Tableau 113: Distribution des associations selon l'attitude à la mise en concurrence des associations

la mise en concurrence des associations pour les subventions et la réalisation de projet de développement	Effectifs	%
très souhaitable	390	37.6
favorablement souhaitable	442	42.6
passablement souhaitable	390	13.5
faiblement souhaitable	39	3.8
pas du tout souhaitable	27	2.6
Total	1038	100.0

Cependant, quatre associations sur dix voient d'un bon œil et soutiennent très favorablement la mise en concurrence des associations pour la réalisation de projets de développement. 80 % y sont ainsi favorable ce qui renvoie à un sentiment de concurrence naissant chez les associations pour remporter les marchés de développement, autrement peu éthique et les intérêts que représente le projet associatif dans son fondement premier.

H. LE PARTENARIAT : REGARDS CROISES

La place et le dynamisme du mouvement associatif en font un partenaire essentiel de l'Etat et des Collectivités Locales. Les partenariats accomplis ces dernières années contribuent à modifier sensiblement les rapports entre le monde associatif et la puissance publique. Les différents départements publics cherchent à s'entourer d'un tissu associatif partenaire des politiques publiques ; les élus locaux veulent en faire des alliés. De l'autre côté, les faiblesses ressenties au niveau des associations, surtout le manque de moyens financiers explique leur recherche de partenaires et leur rapprochement des instances publiques.

Le regard croisé entre les partenaires interroge les liens que tissent les associations avec leur environnement, leurs impacts et retombées du côté des associations ; puis du côté des partenaires institutionnels, publics, privés, les bailleurs de fonds et les bienfaiteurs, qui contribuent, d'une manière ou d'une autre aux activités des associations, pour dégager leurs appréciations des capacités et les limites de ces partenariats.

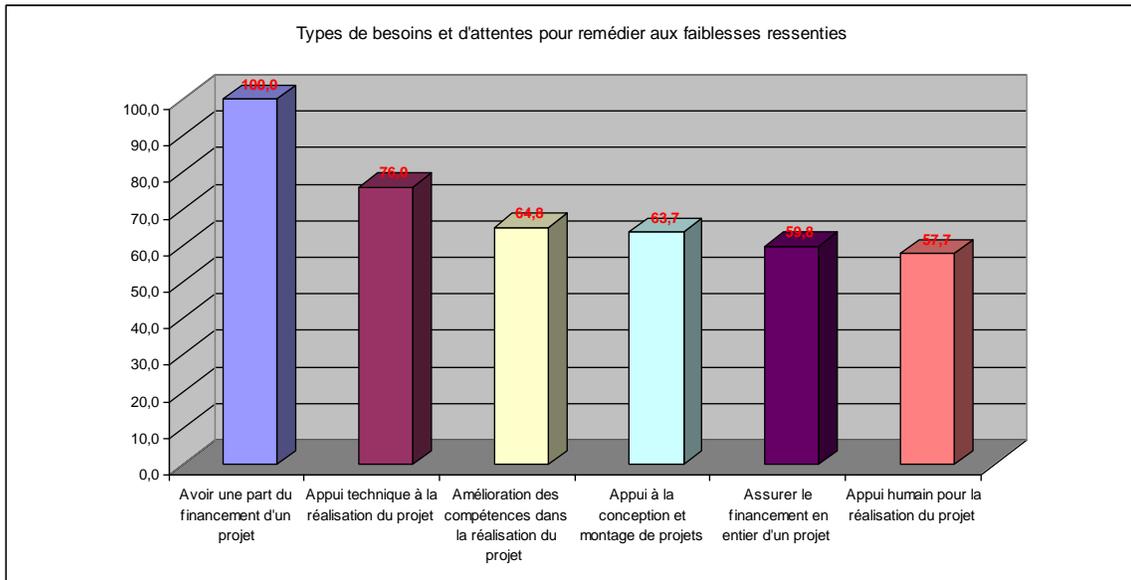
1. LE PARTENARIAT VECU ET PERÇU PAR LES ASSOCIATIONS

Auprès des associations l'étude a cherché à identifier les attentes et les demandes exprimées ; les partenaires sollicités ; les taux de satisfaction de cette demande ; la revue les actions de partenariats réalisés ; le mode d'accès au partenariat et les difficultés rencontrées ; la perception et l'attitude vis-à-vis du partenariat.

1.1. EXPRESSIONS DES ATTENTES ET IDENTIFICATION DES DESTINATAIRES POTENTIELS

1.1.1. Vis-à-vis des partenaires associatifs expriment des attentes surtout en matière de financement et d'appui technique

Les faiblesses ressenties par les associations sont nombreuses ; elles souhaiteraient toutes avoir un partenaire pour le financement des projets qu'elles réalisent. En seconde position les trois quarts ressentent la nécessité d'un appui technique dans la réalisation de ces mêmes projets. Deux tiers espèrent l'amélioration des compétences des membres de l'association et l'appui à la conception et montage de projets. Un peu plus de la moitié des associations espèrent un financement de la totalité d'un projet et dans les mêmes proportions pouvoir recruter et disposer de l'appui de salariés.



Les besoins en matière de renforcement de compétences vont de la formation à la mise à disposition d'un personnel qualifié

Pour les associations ayant exprimé le besoin, en matière de renforcement de compétences, deux tiers des associations souhaitent de la formation ; 12 % le renforcement des compétences le recrutement ou la mise à leur disposition de personnel qualifié.

1.1.2. Les demandes exprimées par les associations

Les associations ont exprimé leurs attentes et besoins auprès de multiples partenaires potentiels ; 68% des sollicitations, pratiquement 2,5 demandes en moyenne par association en considérant le nombre de sollicitations, ont porté sur des subventions matérielles et demande de financement de projets.

En toute logique, la seconde position est occupée par la demande de soutien technique et encadrement exprimé par le tiers des associations et constituant 8 % des demandes introduites auprès de partenaires potentiels.

Ensuite viennent quasiment à égalité, les demandes de locaux et d'équipements informatiques, et les demandes de soutien technique et d'encadrement introduites par 260 associations et représentant chacune 6 % de la demande globale des associations.

78 associations ont exprimé des attentes en matière de consultation juridique soit 2 % de la demande globale.

Tableau 114 : Distribution des associations selon les attentes exprimées auprès de partenaires potentiels

Les attentes exprimées auprès des partenaires potentiels	Nombre de sollicitations déclarées	pourcentage de l'ensemble des sollicitations

local, équipements de base et informatique	266	6,4
subvention matériel et financement des projets	2 838	68,1
formation des compétences humaines	260	6,2
partenariat	236	5,7
soutien technique et encadrement	334	8,0
consultation juridique	78	1,9
autres	156	3,7
Total	4 168	100,0

1.1.3. Les partenaires sollicités

Les demandes exprimées ont été introduite par ordre d'importance auprès des Collectivités Locales et de l'INDH ciblés chacun par une association sur deux et retenant chacun 15 % de la demande exprimée par les associations. Ensuite viennent le MDSFS, l'EN et l'ADS ayant fait l'objet chacun de l'expression de la demande d'un tiers des associations et de près de 10 % de la demande exprimée ; vient après 7 % de la demande manifestée auprès des autres départements sectoriels.

De l'autre côté, les grandes associations nationales et réseaux associatifs ont été sollicités chaque fois par plus d'un quart des associations totalisant aussi 16 % de la demande ; puis avec 6 % chacun les bienfaiteurs et les bailleurs de fonds, puis les entreprises privées avec 5 %.

Tableau 115 : Distribution des associations selon les partenaires destinataire potentiels des attentes

Les attentes exprimées auprès des partenaires potentiels	Nombre de sollicitations déclarées	pourcentage des associations	pourcentage de l'ensemble des sollicitations
Collectivités locales	646	53,8	15,5
INDH	591	49,3	14,2
MDSFS	446	37,2	10,7
Entraide Nationale	441	36,8	10,6
ADS	346	28,8	8,3
ONGs	329	27,4	7,9
Réseau associatif	320	26,7	7,7
Département sectoriel	289	24,1	6,9
Bienfaiteurs	265	22,1	6,4
Bailleurs de fonds	245	20,4	5,9
Entreprise privée	206	17,2	4,9
Autres	44	3,7	1,1
	4 168	3,5	100,0

En considérant les organisations sollicitées par type de demande on relève que :

- Les bailleurs de fonds, les entreprises privées et les bienfaiteurs ont été sollicités à une majorité de 85 % à 95 % pour des subventions et des financements de projets ;
- Les départements publics, l'INDH et les Collectivités Locales ont été sollicitées à hauteur de trois quart pour les subventions et financement de projet ; mais aussi pour des locaux, le soutien technique et la formation des compétences humaines.
- Les attentes exprimées auprès des ONG nationales et les réseaux associatifs expriment des demandes de partenariats, de soutien technique, d'encadrement et de formation.

Ainsi, les associations différencient entre les partenaires potentiels pour introduire des demandes adaptées.

Tableau 116 : Distribution des associations selon les partenaires récepteurs des attentes par types d'attentes

Les attentes exprimées auprès partenaires potentiels	MDSFS	ADS	Entraide Nationale	INDH	Collectivités locales	Département sectoriel	Réseau associatif	ONG	Bailleurs de fonds	Entreprise privée	Bienfaiteurs	Autres
local, équipements de base et informatique	5,2	4,6	11,3	12,4	5,9	6,2	2,2	3,0	2,9	4,4	3,8	11,4
subvention matériel et financement des projets	70,6	69,9	60,8	74,6	77,7	63,0	35,6	37,7	84,1	82,5	90,9	75,0
formation des compétences humaines	3,1	11,8	8,8	4,4	2,6	7,6	14,1	7,0	6,1	5,8	1,5	4,5
partenariat	2,9	4,0	5,7	1,4	1,5	0,7	24,1	22,5	1,6	2,9	0,8	2,3
soutien technique et encadrement	16,4	6,9	9,3	4,6	3,9	6,6	15,0	17,0	2,9	2,4	2,6	4,5
consultation juridique	0,0	0,0	2,7	0,0	5,3	11,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
autres	1,8	2,6	1,4	2,7	3,1	4,8	9,1	12,8	2,4	1,9	0,4	2,3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

1.1.4. Taux de satisfaction de la demande

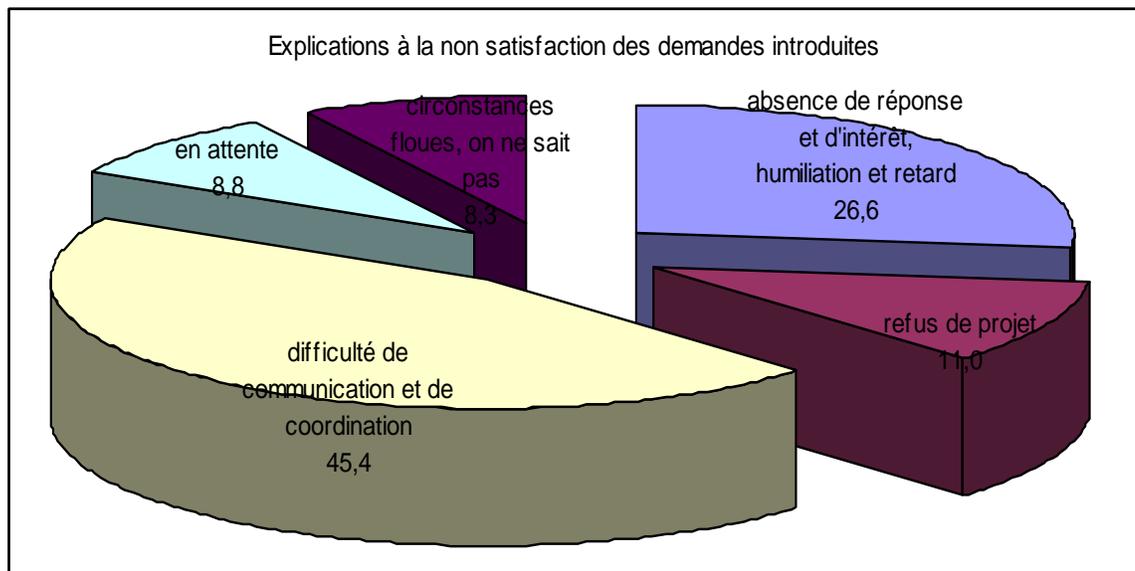
Le taux de demandes satisfaites selon les associations, par rapport au nombre de demandes introduites donne le taux de satisfaction de la demande calculé pour chaque organisme sollicité par les associations.

Il est certain que le nombre de demandes introduites n'étant pas le même, les organismes ayant eu moins de demandes se trouvent en tête avec un taux de satisfaction dépassant les deux tiers. Il s'agit aussi de distinguer dans l'analyse de la satisfaction, les procédures nécessaires à la réponse, qui sont plus lourdes du côté de l'administration qu'elles ne le sont pour les réseaux associatifs et autres bienfaiteurs.

Tableau 117 : Distribution des associations selon l'appréciation de la satisfaction de la demande introduite

Votre demande a-t-elle été satisfaite	Oui	Non	% des demandes satisfaites	taux de satisfaction de la demande	Total des demandes formulées par les associations
Associations nationales	250	70	76,0	0,76	329
Départements sectoriels	214	103	74,0	0,74	289
Collectivités locales	452	143	70,0	0,70	646
Réseau associatif	222	93	69,4	0,69	320
Bienfaiteurs	184	77	69,4	0,69	265
Entraide Nationale	257	176	58,3	0,58	441
INDH	335	204	56,7	0,57	591
Bailleurs de fonds	128	106	52,2	0,52	245
ADS	161	185	46,5	0,47	346
Entreprise privée	97	117	47,1	0,47	206
MDSFS	177	203	39,7	0,40	446

Enfin, il est à considérer aussi dans cette appréciation de la satisfaction la nature de la demande exprimée. Il est certain qu'il est plus aisé de répondre à un appui juridique ou de montage de projet que pour la demande de financement (partiel soit-il ou global) de toute une action ou un projet associatif qui peut s'élever à plusieurs millions de dirhams.



Les non réponses aux demandes introduites par les associations sont plutôt négativement interprétées. Ils révèlent d’abord une difficulté de communication et de coordination exprimée par 45 % des associations ; une association sur quatre l’interprète comme un manque de considération et une humiliation. 10 % y voient tout simplement un rejet du projet et 10 % autres la renvoient à des circonstances floues (...).

1.2. LES ACTIONS DE PARTENARIAT DES ASSOCIATIONS

1.2.1. Les associations ne disposent pas de stratégie de partenariat

Moins d’un quart des associations seulement disposent toujours d’une stratégie de partenariat.

Par conséquent 80 % des associations expriment leurs difficultés à trouver des partenaires.

1.2.2. Elles recherchent en premier un financement de projet auprès des partenaires

Les types de partenariats déjà contractés (ou recherchés) par les associations sont (toujours ou souvent) par ordre d’importance le financement partagé de projets montés en commun entre les partenaires en première position en égalité pratiquement avec l’obtention de subvention pour l’exécution d’actions programmées par les associations pour près des trois quarts.

Un peu moins de deux tiers des associations souhaiteraient être impliquées dans l'exécution des programmes des départements sectoriels ; trouver des moyens auprès de bienfaiteurs privés ; ou des actions avec les bailleurs de fonds internationaux.

Tableau 118 : Distribution des associations selon le type de partenariat recherché

types de partenariats contractés (recherchés) par l'association		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Total
financement partagé de projets montés en commun	eff	484	340	159	41	64	1088
	%	44.5	31.3	14.6	3.8	5.9	100.0
subvention pour l'exécution d'actions programmées par l'association	eff	485	359	199	35	53	1131
	%	42.9	31.7	17.6	3.1	4.7	100.0
implication dans l'exécution des stratégies et programmes des départements (administration)	eff	368	294	249	59	105	1,075
	%	34.2	27.3	23.2	5.5	9.8	100.0
allocation de moyens par les bienfaiteurs privés	eff	326	268	213	95	126	1,028
	%	31.7	26.1	20.7	9.2	12.3	100.0
mener des actions des bailleurs de fonds internationaux	eff	322	281	212	71	145	1,031
	%	31.2	27.3	20.6	6.9	14.1	100.0

1.2.3. Les caractéristiques des actions réalisés en partenariat

i. Les principaux partenaires appartiennent au secteur public à hauteur de 67 %

Le classement des principales actions de partenariat, cités par les associations selon l'ordre d'importance des partenaires, place les départements sectoriels de l'Etat en première position avec 28 % des actions ; suivi du pôle social (constitué du MDSFS, ADS et EN) avec 16 % des actions. Toujours du côté de l'Etat, l'INDH se positionne en quatrième position avec 12,3 % suivi des Collectivités Locales avec 10,7 %. Au total, les départements publics et les Collectivités Locales ont été les partenaires de quelques deux tiers des actions de partenariats réalisés (67 %)

Tableau 119 : Distribution des associations selon les partenaires des actions

	effectifs des actions	%
Départements sectoriels	315	28,0
Pôle social (MDSFS / ADS / EN)	180	16,0
ONG nationales	144	12,8
INDH	138	12,3
Collectivités locales	120	10,7
Entreprise privée	77	6,8
Bienfaiteurs	17	1,5
Réseau associative	15	1,3
Bailleurs de fonds	4	0,4
Autres	116	10,3

Total	1 126	100,0
-------	-------	-------

Une part importante du tiers restant est constituée par les actions menées avec les associations nationales ou dans le cadre de réseaux associatifs, 14 %. les entreprises privées et les bienfaiteurs ont participé à 8 % des actions, 10 % des actions menée en partenariat ont été attribuées à d'autres partenaires.

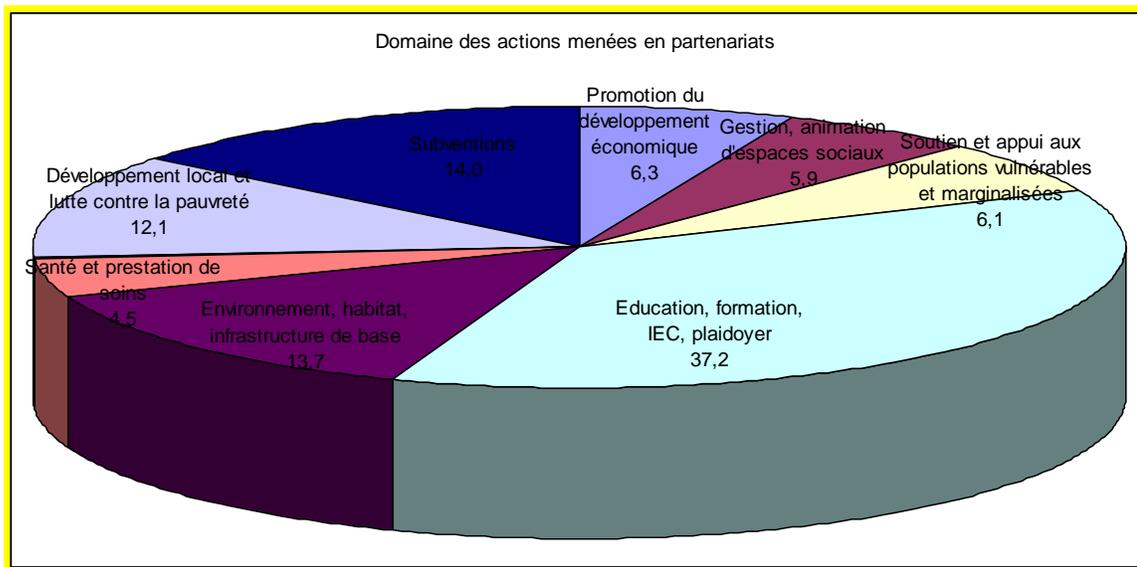
ii. 80 % des actions menées en partenariat datent de moins de 4 ans

80 % des actions de partenariat sont récentes et datent depuis 2005. 18 % ont eu lieu entre 2000 et 2004 et 2,3 % se sont déroulées avant 2000.

iii. les principaux domaines couverts par ces partenariats sont l'éducation et l'environnement

Les principaux domaines couverts par les actions de partenariat réalisées par les associations relèvent avec plus d'un tiers des actions du domaine de l'éducation, formation, IEC et plaidoyer.

14 % des partenariats ont pris la forme de subventions allouées aux associations sans considération particulière à un domaine ou champ d'activité spécifique ; une grande partie est allouée pour satisfaire les besoins propres des associations.



13,7 % des actions ont concerné le domaine de l'environnement, habitat et infrastructure de base ; alors que 12 % des actions ont couvert le développement local et à la lutte contre la pauvreté.

Les autres domaines de partenariats à hauteur de 6 % chacun intéressaient la promotion du développement économique ; le soutien et l'appui aux populations vulnérables et marginalisées et la gestion et animation d'espaces sociaux.

iv. Les principaux champs des actions de partenariats

A l'analyse des partenariats réalisés par champs. On relève des concentrations aux niveaux des champs prioritaires des politiques publiques.

Ainsi dans le domaine de promotion du développement économique le partenariat porte sur l'agriculture et la pêche à hauteur de 61 % des actions; puis 20,3 % pour la micro-finance et projet d'investissement.

Dans le domaine de la gestion, animation des espaces sociaux, la plupart des partenariats ont porté sur les institutions d'éducation, formation / sport ; la femme et la petite fille.

Le domaine du soutien aux populations vulnérables et marginalisées a vu le partenariat porter à 40 % sur les actions pour l'enfance et la petite fille et 36 % sur des actions pour la femme.

Dans le domaine éducatif, 28,5 % des actions ont porté sur l'alphabétisation et 18 % autres sur la qualification professionnelle.

Dans le domaine de l'environnement, la moitié des actions pratiquement a porté sur l'eau et l'assainissement ; un tiers concerne l'environnement.

En matière de santé, 39 % des actions ont porté sur la lutte contre les IST-VIH/SIDA et un tiers pour aider à traiter le diabète, cancer, maladies cardiovasculaires, dialyse, etc.

Enfin, le soutien aux associations s'est concrétisé en soutien financier dans deux tiers des actions alors qu'un tiers a revêtu la forme de soutien technique.

v. Le contrat formalise deux tiers des accords de partenariat

Tableau 120 : Distribution des associations selon la formalisation du partenariat

	effectifs des actions	%
Contrat	714	61,9
Convention	218	18,9
Sous-traitances	176	15,3
Autre	46	4,0
Total	1 154	100,0

Les différentes actions de partenariats que les associations ont menées ont été formalisées sous forme de contrats à hauteur de deux tiers ; de convention pour 19 % des actions et de sous-traitances pour 15 % des actions.

vi. La moitié des partenariats ont durée moins d'une année

50 % des partenariats ont eu une durée de vie inférieure à un an (l'équivalent de l'année budgétaire). 19 % ont duré entre un et deux ans et 15 % ont eu une longévité supérieure à deux ans.

vii. Les partenariats ont couvert à égalité l'urbain et le rural

Tableau 121 : Distribution des associations selon l'espace couvert par le partenariat

	effectifs des actions	%
Urbain	160	39,9
Rural	163	40,6
urbain - rural	43	10,7
local	33	8,2
National	8	2,0
Total	407	101,5

50 % ont couvert le milieu urbain et 50 % autres ont couvert le rural, avec une quasi-égalité des actions de partenariats selon le milieu. Le national a concerné lui 2 % des actions de partenariat ; ce qui est plus difficile à obtenir et à réaliser.

viii. Les Partenariats ont ciblé principalement les populations précaires ou marginalisées

Les actions de partenariats ont concerné pour près de quatre actions sur dix la population dans sa globalité. Les enfants se placent en seconde position avec 20 % des actions ; les femmes 14 % et les jeunes 10 %. Ce sont là les principaux programmes sectoriels envers des populations spécifiques menées conjointement ou distinctement par différents départements ministériels comme priorités dans le cadre des gouvernementales.

Tableau 122: Distribution des associations selon les populations ciblées par le partenariat

	effectifs des actions	%
Femmes	159	14,4
Handicapés	58	5,3
Populations pauvres et marginalisées	61	5,5
Jeunes	111	10,1
Enfants	222	20,1
Toutes les catégories de la population	423	38,4
Membres de l'association	68	6,2
Total	1 102	100,0

ix. Evaluation de ce partenariat

85,5 % des actions de partenariat ont été évaluées. Et 80 % des associations estiment que ces actions ont été un succès total.

1.3. MODES D'ACCES AUX PARTENARIATS

Le mode d'accès aux partenariats se fait pour un tiers des associations toujours à l'initiation de projets nouveaux produits par les associations ; et pour près d'un tiers toujours, à l'initiative des associations qui présentent leurs dossiers aux partenaires potentiels.

Les associations trouvent moins de partenaires lorsqu'il s'agit de participer aux programmes sectoriels et encore moins en recourant à la technique de réponse aux appels à projets.

Tableau 123 : Distribution des associations selon les modes d'accès aux partenariats

Mode d'accès aux partenariats		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Total
réponse aux appels à projets	effectifs	133	149	134	90	322	828
	%	16.1	18.0	16.2	10.9	38.9	100.0
initiation de projets et recherche de partenaires	effectifs	351	241	173	38	148	951
	%	36.9	25.3	18.2	4.0	15.6	100.0
participation aux programmes sectoriels	effectifs	158	166	206	102	216	848
	%	18.6	19.6	24.3	12.0	25.5	100.0
prise de l'initiative de se présenter, de se faire partenaires potentiels	effectifs	276	239	213	38	58	824
	%	33.5	29.0	25.8	4.6	7.0	100.0

1.4. DIFFICULTES RENCONTREES PAR L'ASSOCIATION POUR LIER DES PARTENARIATS

Les difficultés rencontrées pour lier les partenariats de la part des associations relèvent plus de difficultés liées aux exigences techniques et humaines du cahier des charges, de la compétence à monter un projet en commun avec le partenaire, et de l'identification de partenaires potentiel.

Tableau 124 : Distribution des associations selon les modes difficultés rencontrées pour lier des partenariats

difficultés rencontrées pour lier des partenariats		Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	Total
identifier les partenaires	effectifs	111	203	201	109	269	893
	%	12.4	22.7	22.5	12.2	30.1	100.0
monter un projet avec les partenaires	effectifs	117	236	221	87	232	893
	%	13.1	26.4	24.7	9.7	26.0	100.0
répondre aux exigences (technique-moyens- ressources humaines) des partenaires	effectifs	198	230	249	69	183	929
	%	21.3	24.8	26.8	7.4	19.7	100.0

1.5. LES PRINCIPAUX APPORTS ET PARTENAIRES ATTENDUS

Les principaux apports attendus des partenaires sont par ordre d'importance toujours les ressources financières, l'appui à la mise en place de projet, le savoir faire technique, la mise à disposition de locaux et enfin les ressources humaines.

Le palmarès des partenaires recherchés place en première position le MDSFS, l'INDH (les autorités locales), la troisième position est remportée par les départements sectoriels devant les CL ; puis en cinquième position les bailleurs de fonds internationaux. Les bienfaiteurs et le secteur privé viennent en dernière position.

Ce classement est significatif par le fait que tous les organismes à solliciter sont ciblés au moins par la moitié des associations et sont donc l'objet d'une forte pression de la demande potentielle de partenariat.

1.6. POSITIONNEMENT DES ASSOCIATIONS PAR RAPPORT AUX PARTENAIRES

Tableau 125 : Distribution des associations selon leur positionnement vis-à-vis des partenaires

positionnement de l'association dans le partenariat avec		un interlocuteur	un auxiliaire	un substitut	autres	Total
les autorités locales	effectifs	899	63	11	25	998
	%	90.1	6.3	1.1	2.5	100.0
départements sectoriels	effectifs	849	83	18	34	984
	%	86.3	8.4	1.8	3.5	100.0
l'INDH	effectifs	826	79	18	37	960
	%	86.0	8.2	1.9	3.9	100.0
les collectivités locales	effectifs	873	63	14	35	985
	%	88.6	6.4	1.4	3.6	100.0
les bailleurs de fonds internationaux	effectifs	783	50	18	76	927
	%	84.5	5.4	1.9	8.2	100.0
les bienfaiteurs	effectifs	741	44	24	87	896
	%	82.7	4.9	2.7	9.7	100.0
le secteur privé	effectifs	715	50	25	87	877
	%	81.5	5.7	2.9	9.9	100.0

La majorité écrasante des associations se positionne comme interlocuteur de ses partenaires publics et privés. Certaines associations se considèrent comme auxiliaires et très peu se voient dans les activités qu'elles déploient dans le cadre des partenariats une substitution aux prérogatives des partenaires.

1.7. PERCEPTION ET ATTITUDES VIS-A-VIS DU PARTENARIAT

Tableau 126 : Distribution des associations selon la perception des subventions

Pensez-vous que la subvention des associations constitue une solution aux problèmes financiers des associations?	effectifs	%
totalement	257	24.3
suffisamment	352	33.3
partiellement	268	25.3
faiblement	94	8.9
pas du tout	87	8.2
Total	1,058	100.0

Malgré la forte demande des associations en subventions, elles sont conscientes que ces dernières ne constituent pas une solution à la résolution aux problèmes financiers.

Seule une association sur quatre reconnaît connaître totalement les droits et obligations des associations subventionnées ; plus d'un tiers disent connaître suffisamment ; mais les autres déclarent aisément leur méconnaissance.

Près de 20 % des associations trouvent que le partenariat met toujours et souvent en péril l'identité de l'association, les prérogatives propres de l'association et son autonomie ; un quart pense que cela peut arriver parfois. Ainsi, près de 40 % des associations adoptent une attitude encore craintive vis-à-vis du partenariat.

2. COMPORTEMENTS ET ATTENTES DES PARTENAIRES VIS-A-VIS DES ASSOCIATIONS

Le périmètre d'intervention des partenaires enquêtés couvre pour deux tiers le local et le communal ; 41 % couvrent le préfectoral et le provincial ; 17 % le régional et 13 % le national.

2.1. CONNAISSANCE DU CHAMP DU PARTENARIAT

Pratiquement huit partenaires sur dix ont mené des investigations pour connaître les attentes et besoins à couvrir dans le champ de leur intervention en matière de partenariat.

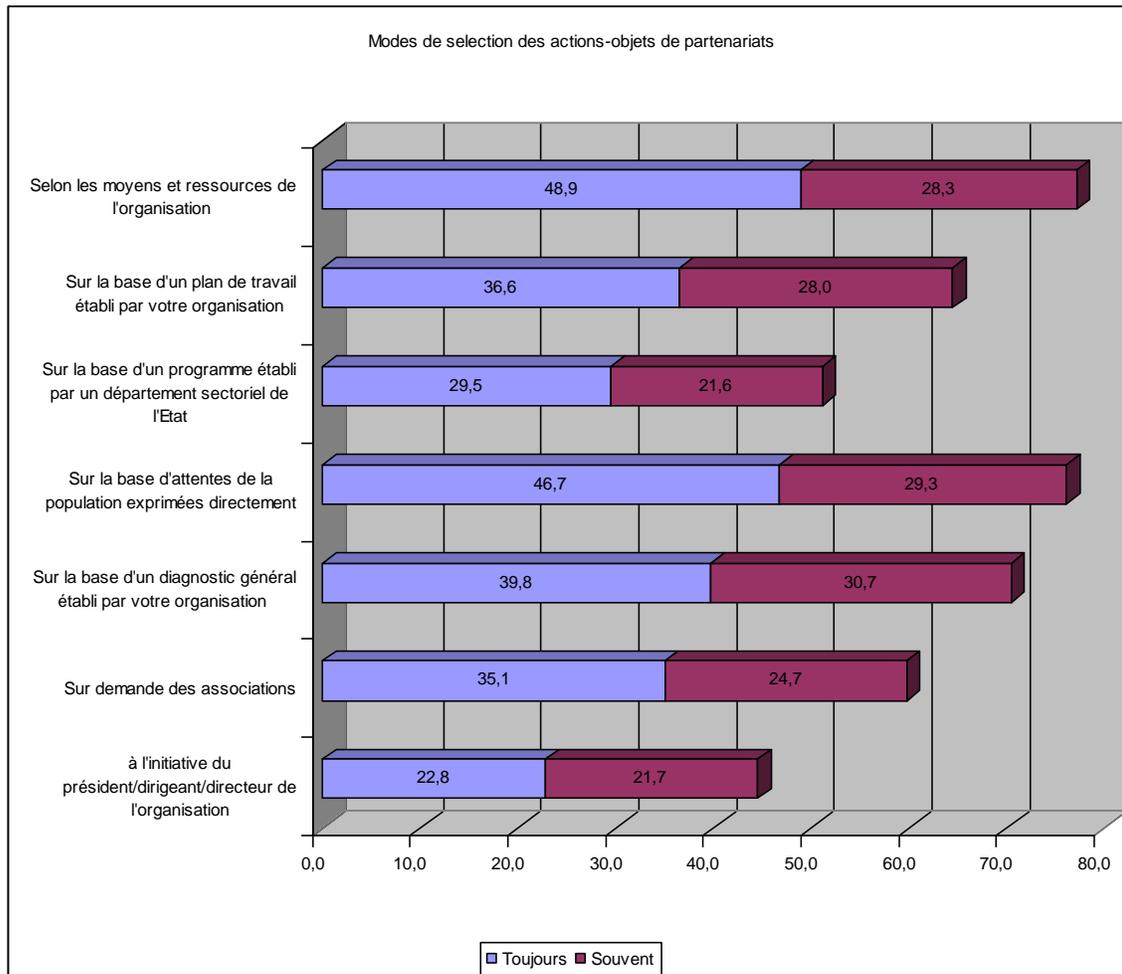
Ils ont menée pour ce faire un diagnostic dont l'objet a porté pour 47 % sur les associations et pour un peu plus d'un tiers sur les attentes des populations cibles. L'environnement social a fait l'objet de 18 % des diagnostics et 4 % se sont penchés sur l'environnement économique.

Six diagnostics sur dix ont été confiés à des bureaux d'études ; et près d'un quart a été mené directement par les organismes publics et les organes de l'Etat ; les experts et autres comités ad-hoc se sont chargés de 10 % de ces diagnostics.

2.2. MODE DE DEFINITION DES ACTIVITES DE PARTENARIAT

Ce qui détermine en définitive toute action de partenariat avec des associations, sont en premier lieu les moyens et ressources disponibles d'un côté et de l'autre les attentes exprimées directement par la population.

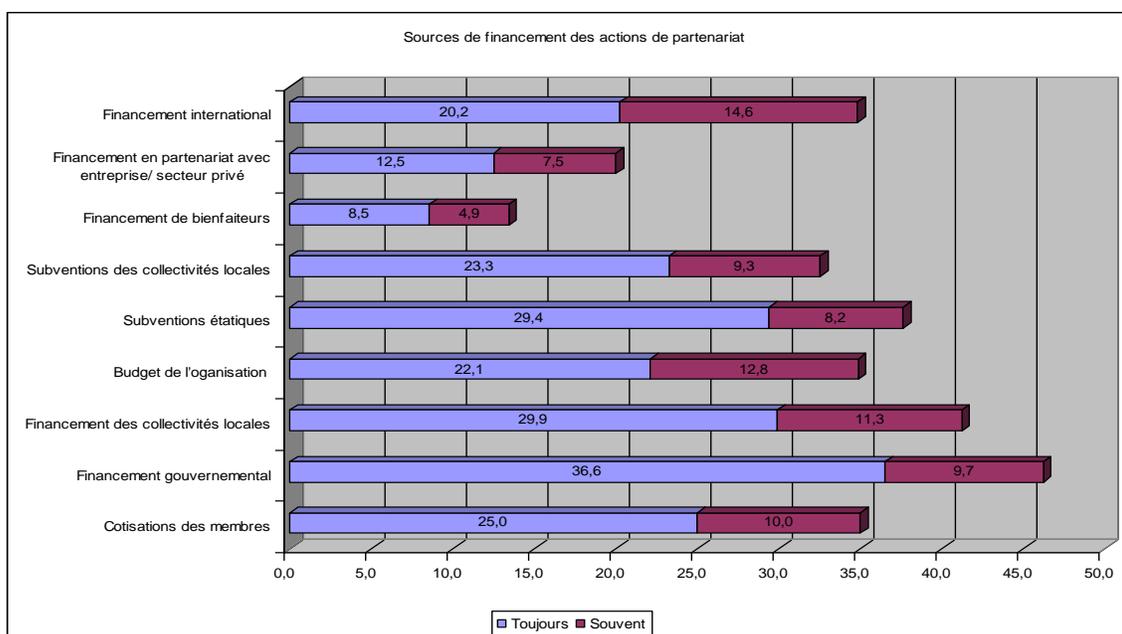
En seconde position sont pris en considération le diagnostic réalisé et le plan d'intervention établi en conséquence. Les demandes des associations sont recevables dans ce cadre.



2.3. LES SOURCES DE FINANCEMENT DES ACTIONS DE PARTENARIAT

Les principaux financements alloués aux associations, disent les partenaires, proviennent (toujours et souvent) d'abord du budget de l'Etat et de celles des CL.

Le secteur privé participe par 20 % des actions et les bienfaiteurs dans 14.



2.4. LES MANQUES RESENTIES EN MATIERE DE PARTENARIAT

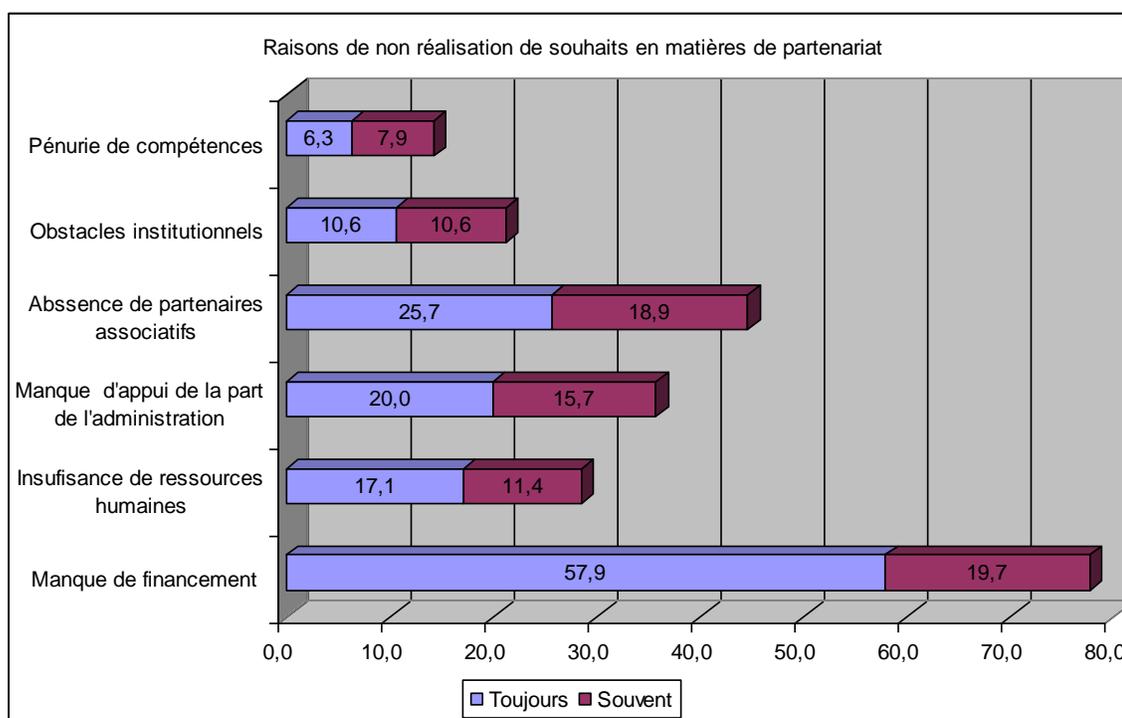
Les partenariats souhaités par les partenaires et non réalisés mettent à égalité pratiquement cinq domaines d'intervention possible : la gestion, animation des espaces sociaux ; la promotion du développement économique (PDE) ; la société civile, réseautage et soutien aux ONG ; l'éducation, formation, IEC et plaidoyer ; et enfin le développement local et la lutte contre la pauvreté.

Tableau 127 : Distribution des partenaires selon les champs de manque de partenaires associatif

Champs d'activités	Effectifs	%
Développement local et lutte contre la pauvreté	19	16,0
Réseautage	14	11,8
Agriculture et pêche	8	6,7
AGR	7	5,9
Soutien aux ONG	7	5,9
Micro finance et projet d'investissement	6	5,0
Institutions pour l'éducation, la formation / sport	6	5,0
Environnement	6	5,0
Institutions civiles et culturelles	5	4,2
Institutions pour jeunes	4	3,4
Qualification professionnelle	4	3,4
Eau, assainissement	4	3,4
Infrastructure de base	4	3,4
Renforcement des compétences des acteurs locaux	3	2,5

Informatique et NTI	3	2,5
---------------------	---	-----

Les partenaires placent en tête des principaux champs d'activités souhaités et non réalisés le développement local et la lutte contre la pauvreté (16 % des actions) ; le réseautage (12 % des actions) ; puis l'agriculture et la pêche ; les AGR ; le soutien aux ONG ; et les actions de micro-finance et projets d'investissement. Ainsi, les partenariats difficilement réalisables concernent principalement l'intervention dans le champ du développement économique et la lutte contre la pauvreté d'un côté et de l'autre l'intervention auprès des ONG et leur mise en réseaux.



Les actions non réalisées souffrent d'une défaillance de financement dans près de huit cas sur dix (toujours et souvent). L'absence de partenaire associatif vient en seconde position pour un cas sur deux (toujours et souvent) ; et le manque d'appui de l'administration explique (toujours et souvent) un tiers des actions non réalisées.

Par ailleurs, d'autres causes mineures citées par les partenaires relèvent l'insuffisance des ressources humaines pour le montage et le suivi des partenariats ; les obstacles institutionnels et la pénurie des compétences.

2.5. DOMAINES ET CHAMPS D'ORIENTATION DU PARTENARIAT

Sept partenaires sur dix déclarent disposer d'un plan d'orientation stratégique en matière de partenariat. Ces plans privilégient trois domaines plus particulièrement : le développement économique et local et la lutte contre la pauvreté avec 32 % ; l'éducation, formation, IEC et plaidoyer avec 31 % et la société civile, réseautage et soutien aux ONG avec 19 %.

Ainsi les priorités des partenaires penchent vers le développement, l'éducation, l'organisation de la société civile, le soutien aux populations précaires et marginalisées et l'environnement.

Tableau 128 : Distribution des partenaires selon les domaines d'orientation des plans stratégiques de partenariat

Domaine d'orientation des plans stratégiques de partenariat des organismes	Effectifs	%
Promotion du développement économique	13	9,8
Gestion, animation d'espaces sociaux	4	3,0
Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées	8	6,1
Education, formation, IEC, plaidoyer	41	31,1
Environnement, habitat, infrastructure de base	9	6,8
Santé et prestation de soins	3	2,3
Société civile, réseautage, soutien aux ONG	25	18,9
Développement local et lutte contre la pauvreté	29	22,0
Total	132	100,0

A l'examen des champs prioritaires, le développement local et la lutte contre la pauvreté surclasse tout les autres champs inscrits dans les orientations des partenaires. Il est suivi, par la Qualification Professionnelle qui avec l'éducation se positionne en force dans les orientations des partenaires. Deux autres champs, le soutien aux ONG et le réseautage figurent comme autres champs d'orientation inscrits dans les plans stratégiques des partenaires.

Tableau 129: Distribution des partenaires selon les champs d'orientation des plans stratégiques de partenariat

Champs	Effectifs	%
Développement local et lutte contre la pauvreté	29	22,1
Qualification professionnelle	15	11,5

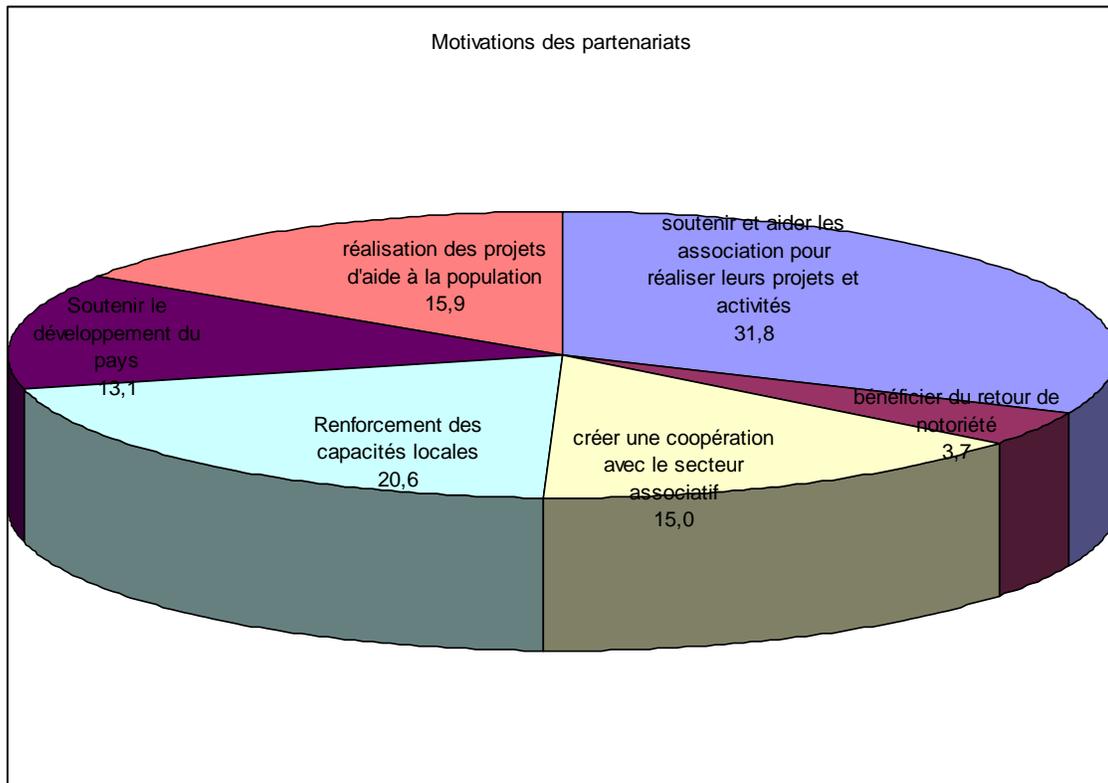
Soutien aux ONG	13	9,9
Education	12	9,2
Réseautage	12	9,2
AGR	7	5,3
Renforcement des compétences des acteurs locaux	6	4,6
Agriculture et pêche	5	3,8
Femmes	4	3,1
Alphabétisation	4	3,1
Jeunes	3	2,3
Education par le sport	3	2,3
Environnement	3	2,3
Infrastructure de base	3	2,3

2.6. LES MOTIVATIONS DES PARTENAIRES DES ASSOCIATIONS

Ce qui motive près d'un tiers des partenaires c'est le soutien et l'aide aux associations dans la réalisation de **leurs projets et activités**. ils donnent ainsi la priorité au projet associatif. Ainsi, pour motiver les partenaires il n'y a rien de mieux qu'un bon projet qui se teint.

20 % souhaitent, à travers les partenariats qu'ils lient, renforcer **les capacités** locales ; 16 % soutenir la réalisation des projets d'aide à la population et 13 % soutenir **le développement** du pays.

15 % des partenaires visent une coopération avec le secteur associatif, et 4 % souhaitent bénéficier d'un retour de notoriété des activités qu'ils entreprennent avec les associations.



2.7. EXISTENCE D'UN PLAN OPERATIONNEL DE PARTENARIAT 2009-2012

Seuls six partenaires sur dix disposent d'un plan opérationnel dans le domaine du partenariat pour la prochaine année (2009). Un quart des partenaires déclare en avoir un pour 2010 ; puis la visibilité devient moins évidente pour pratiquement l'ensemble des partenaires qui ne disposent pas de plans opérationnels au-delà de 2010.

Cette date constitue l'année charnière du premier quinquennat de l'INDH. Au-delà la visibilité n'est pas encore établie.

Les domaines d'activités prioritaires des plans 2009-2010, rejoignent pratiquement les orientations stratégiques en matière de partenariat comme en témoigne le graphe qui suit.

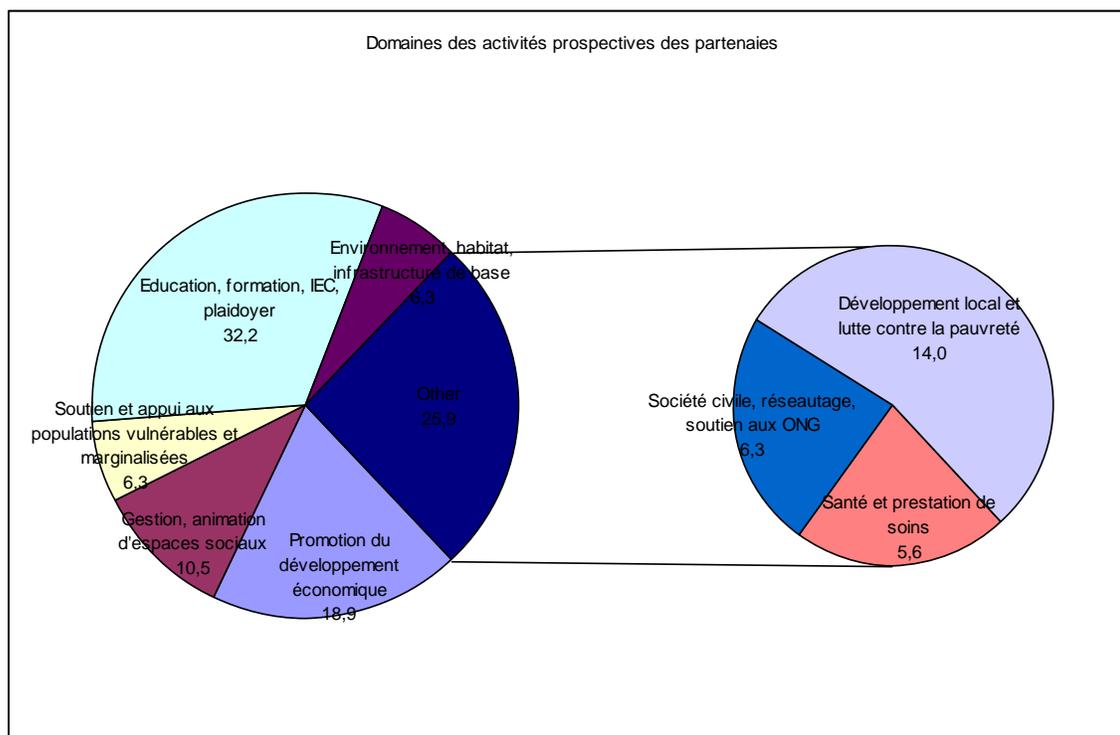


Tableau 130 : Distribution des partenaires selon les champs d'orientation des plans stratégiques de partenariat

Champs	2009	2010	2011	total	%
Développement local et lutte contre la pauvreté	17	1	2	20	14,7
Renforcement des compétences des acteurs locaux	5	8	0	13	9,6
Micro-finance et projet d'investissement	10	1	0	11	8,1
Qualification professionnelle	10	0	0	10	7,4
AGR	6	1	0	7	5,1
Agriculture et pêche	6	1	0	7	5,1
Education	6	0	0	6	4,4
Art et culture	5	0	1	6	4,4
Réseautage	4	2	0	6	4,4
Lutte contre les IST - VIH/SIDA	2	2	1	5	3,7
Enfance/petite fille	3	1	0	4	2,9
Femmes	4	0	0	4	2,9
IEC	4	0	0	4	2,9
Infrastructure de base	1	3	0	4	2,9
Institutions pour jeunes	3	0	0	3	2,2
Institutions de loisirs et colonies de vacances	2	1	0	3	2,2
Alphabétisation	3	0	0	3	2,2
Informatique et NTI	2	1	0	3	2,2
Soutien aux ONG	3	0	0	3	2,2

Champs	2009	2010	2011	total	%
Artisanat	2	0	0	2	1,5
Institutions civiles et culturelles	2	0	0	2	1,5
Eau, assainissement	2	0	0	2	1,5
Environnement	1	1	0	2	1,5
Institutions pour l'éducation, la formation / sport	1	0	0	1	0,7
Institutions pour femmes	1	0	0	1	0,7
Handicapés	0	1	0	1	0,7
Gouvernance et démocratie	0	1	0	1	0,7
Santé de mère et de l'enfant	1	0	0	1	0,7
Total	107	25	4	136	100,0

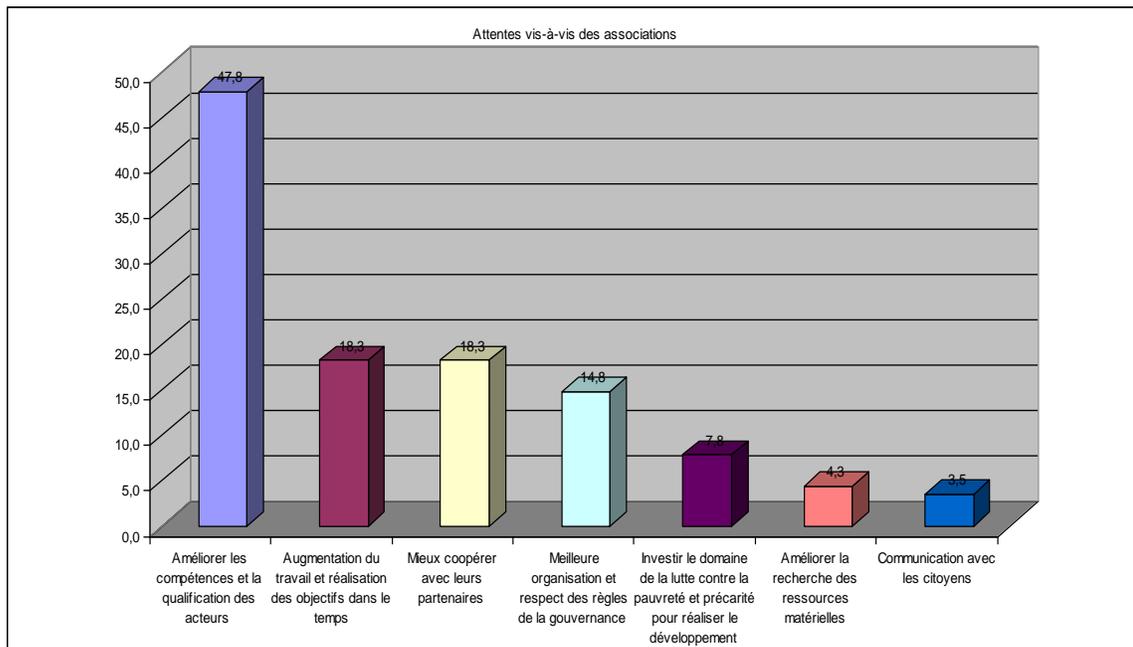
2.8. CAPACITE DE PRECISION DES ATTENTES EN MATIERE DE PARTENARIAT

Les partenaires reconnaissent à hauteur de 36 % toujours et 29 % souvent pouvoir préciser leurs attentes au niveau des projets de partenariat. Ainsi, près d'un tiers avoue n'avoir que parfois, rarement ou pas du tout d'attentes dans la conclusion de partenariats avec les associations.

Tableau 131 : Distribution des partenaires selon le type d'attentes vis-à-vis des partenaires associatifs

Attentes particulières vis-à-vis des associations	Effectifs	%
Améliorer les compétences et la qualification des acteurs	55	47,8
Augmentation du travail et réalisation des objectifs dans le temps	21	18,3
Mieux coopérer avec leurs partenaires	21	18,3
Meilleure organisation et respect des règles de la gouvernance	17	14,8
Investir le domaine de la lutte contre la pauvreté et précarité pour réaliser le développement	9	7,8
Améliorer la recherche des ressources matérielles	5	4,3
Communication avec les citoyens	4	3,5

Les attentes des partenaires par ordre d'importance renvoient à la constitution de compétences locales par la qualification des différents acteurs associatifs (qui pourraient animer et gérer le champ du développement local) ; ils espèrent par là à la fois offrir plus d'opportunités d'emplois et la réalisation de leurs propres objectifs stratégiques ; en préparant les associations à mieux coopérer avec les partenaires ; à respecter les règles de la gouvernance en ayant une meilleure organisation ; c'est par là tout un programme que proposent les partenaires pour la mise à niveau des associations !



Les projets attendus par les partenaires devraient par conséquent émaner d'associations présentant les atouts (critères de sélection) suivants :

- posséder des ressources humaines suffisantes et compétentes ;
- s'inscrire dans le niveau et l'environnement local et les attentes des populations ;
- justifier d'une compétence dans la réalisation d'activités associatives en ayant déjà mené des objectifs à terme ;
- disposer de ressources matérielles minimum (équipement, bureautique, informatique, etc.)
- et avoir l'adhésion et la confiance de la population.

Ce sont en fait plus des attentes vis-à-vis des porteurs que des attentes au niveau des projets. Chez certains partenaires, une distinction est à faire à ce niveau ; pour donner la possibilité de contribuer à de multiples associations en attente d'occasion de partenariats.

Près de trois quarts de partenaires disent avoir déjà constaté des faiblesses lors de leur expérience de partenariat avec les associations.

Par ordre d'importance, les défaillances relèvent de la faible expérience de terrain (35,7 %) ; faible implication des associations dans le travail (29,6 %) ; un important besoin en ressources humaines et financières (28,7 %) ; des insuffisances au niveau de l'organisation et de la gestion (14,8 %) ; et enfin une inadéquation des projets avec les attentes de la population (4,3 %).

Tableau 132 : Distribution des partenaires selon les faiblesses des partenariats

Faiblesses des partenaires	Effectifs	%
faible expérience sur le terrain	41	35,7
faible implication des associations dans le travail	34	29,6
fort besoin en ressources financières et humaines	33	28,7
insuffisance d'organisation et de gestion	17	14,8
Inadéquation des projets avec les attentes des populations	5	4,3

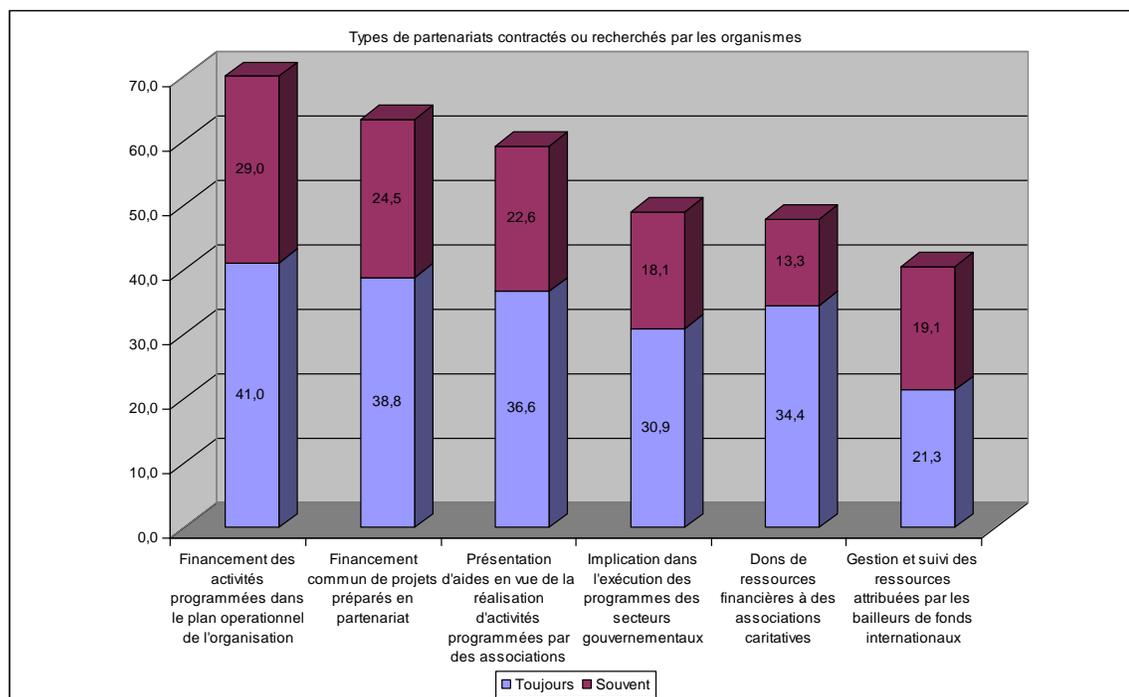
2.9. FAIBLESSES ET DIFFICULTES DES PARTENARIATS

C'est pourquoi plus de la moitié des partenaires déclarent leurs difficultés à trouver des partenaires du côté associatif : 11,3% n'arrivent jamais à trouver facilement ; 13 % arrivent rarement à trouver facilement et 28,7 % arrivent parfois à trouver facilement. Les types de partenariats attendus en sont la cause entre autres.

2.10. TYPES ET MODES DE RECHERCHE DE PARTENAIRES ASSOCIATIFS

Les partenaires souhaitent comme principal type de partenariat financer aux associations la réalisation d'activités programmées dans leur propre plan opérationnel (70 % toujours et souvent) ou l'implication des associations dans l'exécution des programmes des secteurs gouvernementaux (50 % toujours et souvent) ; ils recherchent en d'autres termes des exécutants, des sous-traitants, et des substituts.

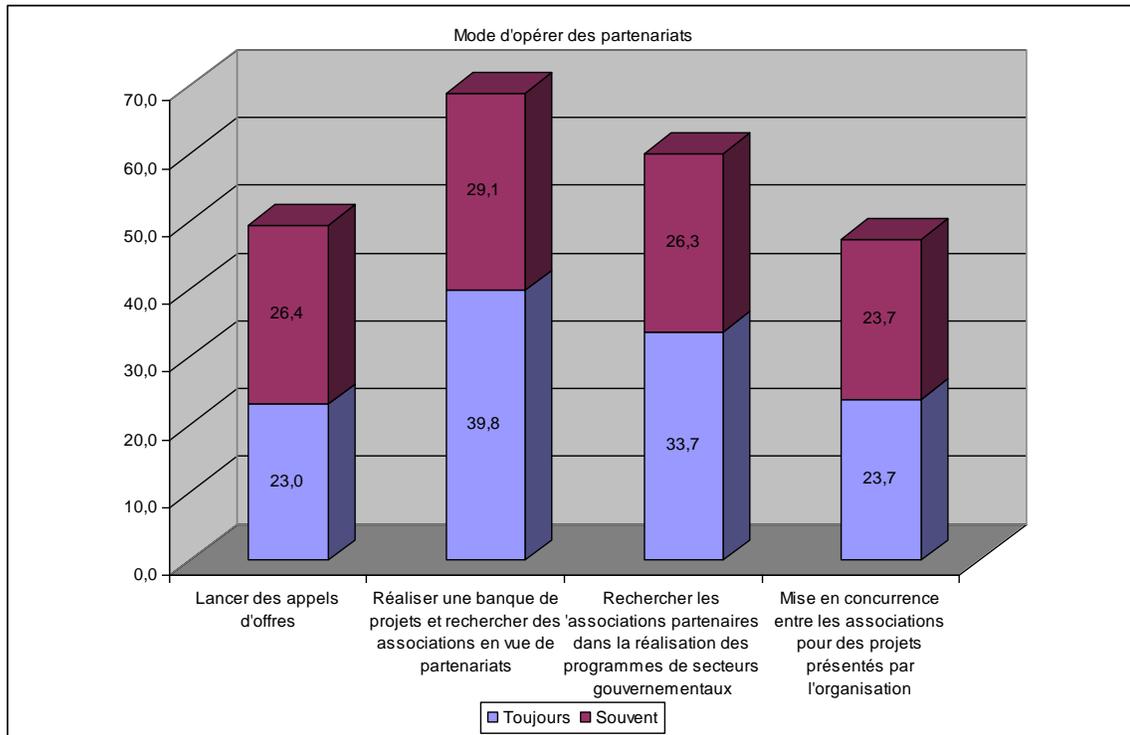
D'autres partenaires disent rechercher la mise en place et le financement en commun de projets de partenariats préparés en commun (63 %) ; c'est l'expression concrète du partenariat difficile à réaliser du côté associatif par manque de compétences, de ressources humaines et surtout de ressources financières propres à engager dans un partenariat de ce type.



Certains partenaires souhaitent venir tout simplement en aide aux associations en les aidants à réaliser leurs propres activités et projets (58 %) et en offrant dons et ressources financières à des associations caritatives (48 %).

Enfin, le dernier type de partenariat souhaité concerne la délégation de la gestion et du suivi des ressources attribuées par les bailleurs de fonds internationaux à des associations.

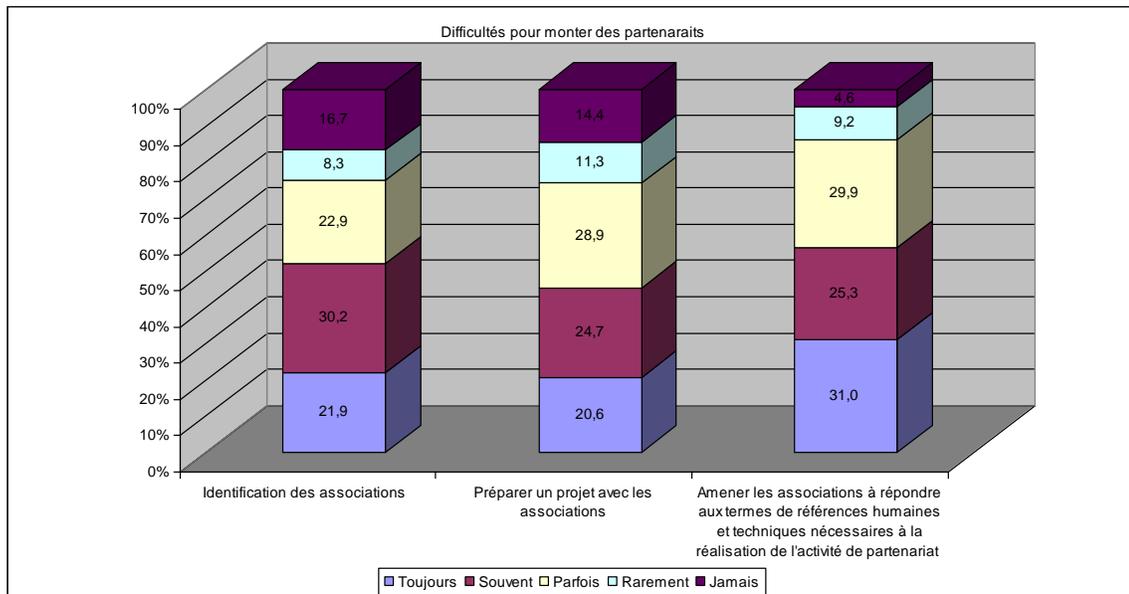
Le mode d'opérer les partenariats fait ressortir en premier le souhait de certains partenaires de se voir constituer une banque de projets en vue de la distribuer sur les associations (70 %) qui les réaliseraient. Cette démarche privilégie l'organisation partenaire qui inscrit l'association comme simple exécutant. Ou encore de lier des partenariats avec les associations pour répondre franchement aux besoins des programmes de certains secteurs gouvernementaux (60 %). Ce sont les démarches les plus appréciées pour réaliser des partenariats du côté de certaines organisations gouvernementales ; elles sont ainsi assurées que les associations s'inscrivent dans leurs projets sectoriels respectifs, et rien d'autre !



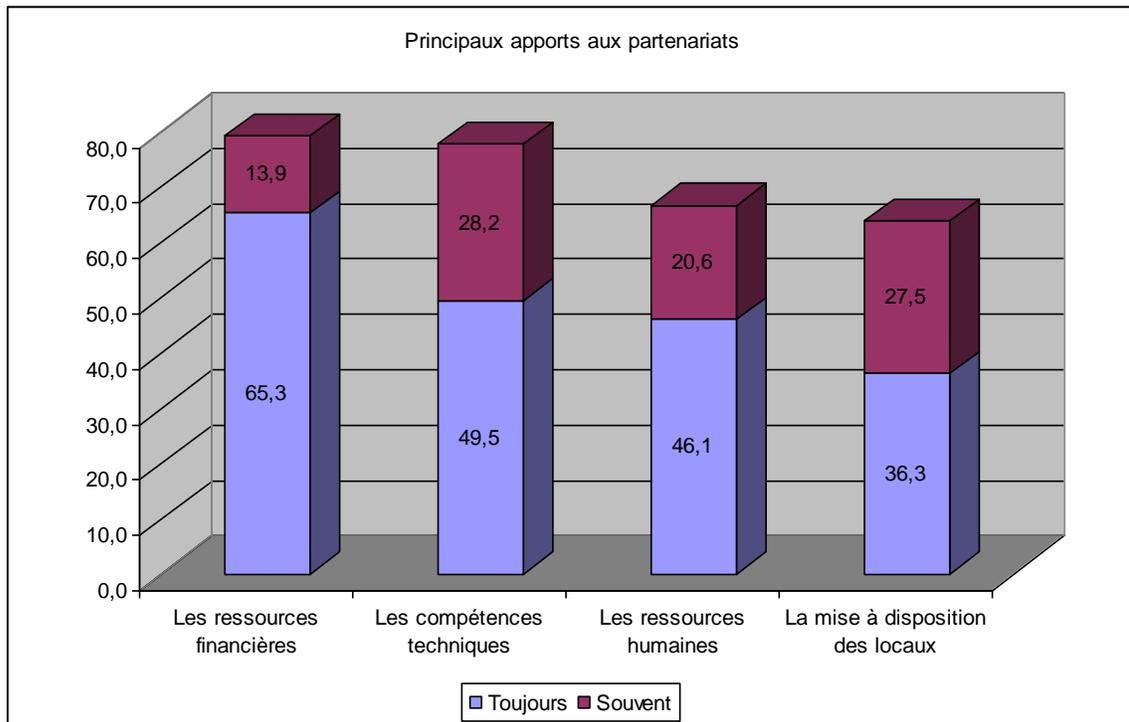
Autrement, c'est la mise en concurrence des associations qui serait l'autre recours par le lancement d'appels d'offres et la mise en concurrence des associations pour la réalisation des projets ficelés par l'organisation. Dans ce cas, l'association est assimilée à une entreprise pour l'externalisation de certaines tâches dont la réalisation échoie à l'administration ; elles concurrencent ainsi les secteurs productifs industriels et de services.

L'identification des associations constitue par ailleurs toujours et souvent la difficulté que rencontre les organisations pour lier des partenariats ; les amener à répondre exactement aux termes de références humains et techniques complique aussi le montage des partenariats ; plus que la préparation d'un projet avec les associations.

Autrement, pour trouver des partenaires du côté organisation, il est plus facile de monter un projet en commun que de vouloir coûte que coûte imposer ses propres références administratives au mode de travail et de fonctionnement des associations.

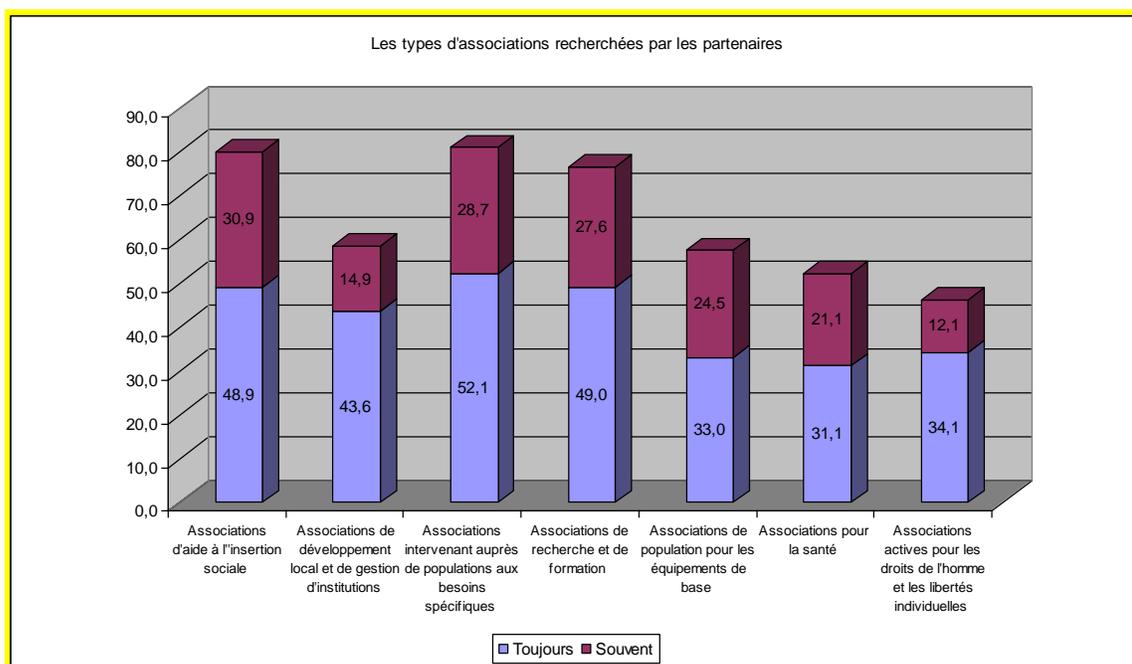


Les partenaires mettent en avant leurs principaux apports et à leur tête ce qui manque le plus aux associations : les ressources financières et les compétences techniques (80 % chacun) ; suivi des ressources humaines (66 %) et de l'offre ou plutôt mise à disposition de locaux (64 %).



Les principales associations recherchées sont celles qui s'investissent par ordre de priorité dans les domaines sectoriels des principaux organismes d'aide aux associations, à savoir :

En première position comprend à égalité avec 80 % les associations intervenant auprès des populations aux besoins spécifiques et les associations d'aide à l'insertion sociale.



En seconde position, revient aux associations de recherche et de formation ;

La troisième position échoit aux associations de développement local et de lutte contre la pauvreté et aux associations constituées par la population pour la réalisation des équipements de base ;

En avant dernière position se trouvent les associations pour la santé ;

Et en dernière position, les associations actives pour les droits de l'Homme et les libertés individuelles.

Ce palmarès des attentes des organisations partenaires renseigne sur les ordres de priorité de leurs interventions prévisionnelles.

Tableau 133 : Distribution des partenaires selon le positionnement du partenaire associatif

		Toujours	Souvent	Parfois	rarement	Jamais	Total
Interlocuteur	effectifs	76	12	7	1	2	98
	%	77,6	12,2	7,1	1,0	2,0	100,0
Auxiliaire	effectifs	76	20	9		1	106
	%	71,7	18,9	8,5		0,9	100,0
Substitut	effectifs	20	6	12	15	35	88

Etude sur les associations marocaines de développement : diagnostic, analyses et perspective

	%	22,7	6,8	13,6	17,0	39,8	100,0
Autre	effectifs	12	2		3	18	35
	%	34,3	5,7		8,6	51,4	100,0

Les organisations partenaires reconnaissent que les associations sont pour elles tout d'abord des auxiliaires et avec les mêmes proportions des interlocuteurs ; le terme de circonstance serait des interlocuteurs-auxiliaires. Ce qui renferme tout le sens que mettent certaines organisations dans le partenariat et que contestent de l'autre côté les associations.

Liste des Tableaux

<i>TABLEAU 0 : DISTRIBUTION DES PERSONNES RESSOURCES ENQUETES SELON LA FONCTION AU SEIN DE L'ASSOCIATION.....</i>	19
<i>TABLEAU 1 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA DATE DE CREATION PAR PERIODES QUINQUENNALES.....</i>	22
<i>TABLEAU 2 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA DATE DE CREATION PAR PERIODE HISTORIQUE.....</i>	23
<i>TABLEAU 3 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS ENQUETEES SELON LES REGIONS ADMINISTRATIVES.....</i>	27
<i>TABLEAU 4 : LES ASSOCIATIONS ENQUETEES SELON LES PROVINCES ET PREFECTURES PAR REGION.....</i>	28
<i>TABLEAU 5 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE MILIEU.....</i>	30
<i>TABLEAU 6 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA PART DE L'ACTIVITE PAR MILIEU.....</i>	31
<i>TABLEAU 7 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE PERIMETRE D'ACTIVITE DE L'ASSOCIATION.....</i>	32
<i>TABLEAU 8 : LES CHAMPS PAR DOMAINE D'ACTIVITE.....</i>	37
<i>TABLEAU 9 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE DOMAINE L'ACTIVITE.....</i>	40
<i>TABLEAU 10 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES CHAMPS DU DOMAINE EDUCATION, FORMATION, IEC ET PLAIDOYER.....</i>	42
<i>TABLEAU 11 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES CHAMPS DU DOMAINE SOUTIEN ET APPUI AUX POPULATIONS VULNERABLES ET MARGINALISEES.....</i>	43
<i>TABLEAU 12 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES CHAMPS DU DOMAINE ENVIRONNEMENT, HABITAT ET INFRASTRUCTURES DE BASE.....</i>	43
<i>TABLEAU 13 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES CHAMPS DU DOMAINE PROMOTION DU DEVELOPPEMENT.....</i>	44
<i>TABLEAU 14 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES CHAMPS DU DOMAINE SANTE ET PRESTATIONS DE SOINS.....</i>	44

<i>TABLEAU 15 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES CHAMPS DU DOMAINE GESTION ET ANIMATION D'ESPACES ET INSTITUTIONS SOCIALES.....</i>	<i>45</i>
<i>TABLEAU 16 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES DOMAINES DE L'OBJET PAR MILIEU</i>	<i>45</i>
<i>TABLEAU 17 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES DOMAINES DE L'OBJET ET LE PERIMETRE D'INTERVENTION</i>	<i>46</i>
<i>TABLEAU 18 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES DOMAINES DE L'OBJET ET LA DATE DE CREATION.....</i>	<i>49</i>
<i>TABLEAU 19 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS LA DATE D'OBTENTION DE L'UTILITE PUBLIQUE</i>	<i>51</i>
<i>TABLEAU 20 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES DOMAINES OBJECTIFS D'INTERVENTION</i>	<i>54</i>
<i>TABLEAU 21 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES CHAMPS OBJECTIFS LES PLUS IMPORTANTS.....</i>	<i>55</i>
<i>TABLEAU 22 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'APPRECIATION DE L'ADEQUATION OBJET, ACTIONS, ET PRIORITES.....</i>	<i>56</i>
<i>TABLEAU 23: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA REALISATION D'UN DIAGNOSTIC D'IDENTIFICATION DES ACTIONS PAR PERIMETRE D'INTERVENTION</i>	<i>57</i>
<i>TABLEAU 24 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'OBJET DU DIAGNOSTIC.....</i>	<i>58</i>
<i>TABLEAU 25 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA METHODE DE REALISATION DU DIAGNOSTIC.....</i>	<i>58</i>
<i>TABLEAU 26 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES INTERVENANTS DANS LA REALISATION DU DIAGNOSTIC.....</i>	<i>59</i>
<i>TABLEAU 27 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES OBSTACLES A LA REALISATION DU DIAGNOSTIC.....</i>	<i>59</i>
<i>TABLEAU 28 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA BASE DE PROGRAMMATION DES ACTIONS EN L'ABSENCE DU DIAGNOSTIC.....</i>	<i>60</i>
<i>TABLEAU 29 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA METHODE DE PRIORISATION D'ACTION</i>	<i>60</i>
<i>TABLEAU 30 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES QUATRE DERNIERES ACTIONS REALISEES</i>	<i>61</i>

<i>TABLEAU 31 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE DOMAINE DES QUATRE DERNIERES ACTIONS RELAISSEES</i>	62
<i>TABLEAU 32 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES CHAMPS DES QUATRE DERNIERES ACTIONS</i>	63
<i>TABLEAU 33 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES POPULATIONS CIBLES DES DERNIERES ACTIONS</i>	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
<i>TABLEAU 34 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES PARTENAIRES DES DERNIERES ACTIONS</i>	65
<i>TABLEAU 35 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES TRANCHES DE COUTS DES DERNIERES ACTIONS EN %</i>	66
<i>TABLEAU 36 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES TRANCHES DE LA PARTICIPATION FINANCIERE AUX COUTS DES DERNIERES ACTIONS</i>	67
<i>TABLEAU 37 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON PERIMETRE ET LE MILIEU DES DERNIERES ACTIONS</i>	67
<i>TABLEAU 38: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'APPRECIATION DES RESULTATS DES DERNIERES ACTIONS</i>	67
<i>TABLEAU 39: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA REALISATION DES ACTIONS</i>	68
<i>TABLEAU 40 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE DOMAINE D' ACTIONS SOUHAITEES NON REALISEES</i>	69
<i>TABLEAU 41: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES DOMAINES D'ORIENTATION DU PLAN STRATEGIQUE PROSPECTIF</i>	71
<i>TABLEAU 43 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES BIENS ET LES AVOIRS</i>	78
<i>TABLEAU 44 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES CATEGORIES DE CHIFFRES D'AFFAIRES ANNUELS 2003-2007</i>	78
<i>TABLEAU 45 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA PART DES FRAIS DE GESTION DANS LE BUDGET</i>	79
<i>TABLEAU 46: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'APPRECIATION DE LA SITUATION FINANCIERE</i>	81
<i>TABLEAU 47: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA TENUE DE LA COMPTABILITE</i>	82

<i>TABLEAU 48: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA PRODUCTION DE DOCUMENTS COMPTABLES.....</i>	83
<i>TABLEAU 49: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'ACQUITTEMENT DES COTISATIONS ET DES IMPOTS.....</i>	84
<i>TABLEAU 50: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA DISPOSITION DE LOCAUX.....</i>	87
<i>TABLEAU 51: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA NATURE DES LOCAUX.....</i>	87
<i>TABLEAU 52: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'ANCIENNETE DANS LE POSTE DES MEMBRES DE BUREAU.....</i>	88
<i>TABLEAU 53 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE MODE DE CONVOCATION AUX REUNIONS.....</i>	95
<i>TABLEAU 54: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE MODE DE PRISE DE DECISION.....</i>	96
<i>TABLEAU 55 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE RECOURS A LA VALIDATION DES DECISIONS.....</i>	97
<i>TABLEAU 56 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'APPRECIATION DU RECRUTEMENT.....</i>	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
<i>TABLEAU 57 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'INTERESSEMENT DES MEMBRES DE BUREAU.....</i>	99
<i>TABLEAU 58: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA FLUIDITE DE LA CIRCULATION D'INFORMATION.....</i>	100
<i>TABLEAU 59: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'APPRECIATION DE LA COMMUNICATION EXTERNE.....</i>	101
<i>TABLEAU 60: STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES RESSOURCES HUMAINES DES ASSOCIATIONS.....</i>	104
<i>TABLEAU 61: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE % DES ACTEURS ET BENEFICIAIRES PAR PERIMETRE D'INTERVENTION.....</i>	105
<i>TABLEAU 62: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA MOYENNE DES ACTEURS ET BENEFICIAIRES PAR PERIMETRE D'INTERVENTION.....</i>	105
<i>TABLEAU 63: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON % DES ACTEURS ET BENEFICIAIRES SELON LA DATE DE CREATION.....</i>	106

<i>TABLEAU 64: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA MOYENNE DES ACTEURS ET BENEFCIAIRES SELON LA DATE DE CREATION.....</i>	106
<i>TABLEAU 65: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA PART DES ACTEURS ET BENEFCIAIRES PAR REGION.....</i>	107
<i>TABLEAU 66: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE VOLONTAIRES PAR SEXE</i>	109
<i>TABLEAU 67: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE VOLONTAIRE PAR SEXE SELON LE PERIMETRE D'INTERVENTION.....</i>	109
<i>TABLEAU 68 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE VOLONTAIRE PAR SEXE SELON LES REGIONS.....</i>	110
<i>TABLEAU 69 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE BENEVOLES PAR TRANCHES</i>	110
<i>TABLEAU 70: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE BENEVOLES PAR SEXE</i>	111
<i>TABLEAU 71: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE BENEVOLES PAR SEXE ET PERIMETRE D'INTERVENTION</i>	111
<i>TABLEAU 72: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE BENEVOLES PAR SEXE SELON LES REGIONS.....</i>	111
<i>TABLEAU 73: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE D'ADHERENTS.....</i>	112
<i>TABLEAU 74: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE D'ADHERENTS PAR TRANCHES</i>	112
<i>TABLEAU 75: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE D'ADHERENTS PAR SEXE SELON LE PERIMETRE D'INTERVENTION.....</i>	113
<i>TABLEAU 76 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE D'ADHERENTS PAR SEXE SELON LES REGIONS.....</i>	113
<i>TABLEAU 77 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE SALARIES.....</i>	114
<i>TABLEAU 78: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE SALARIES PAR TRANCHES</i>	114
<i>TABLEAU 79: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE SALARIES PAR SEXE .</i>	114

<i>TABLEAU 80 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE SALARIES PAR SEXE SELON LE PERIMETRE D'INTERVENTION.....</i>	<i>114</i>
<i>TABLEAU 81 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NOMBRE DE SALARIES PAR SEXE SELON LES REGIONS.....</i>	<i>115</i>
<i>TABLEAU 82 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE SEXE DES MEMBRES DE BUREAU.....</i>	<i>116</i>
<i>TABLEAU 83 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES CATEGORIES D'AGES DES MEMBRES DE BUREAU.....</i>	<i>117</i>
<i>TABLEAU 84 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE NIVEAU D'INSTRUCTION DES MEMBRES DE BUREAU.....</i>	<i>117</i>
<i>TABLEAU 85 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA PROFESSION DES MEMBRES DE BUREAU.....</i>	<i>118</i>
<i>TABLEAU 86 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA SITUATION DANS LA PROFESSION DES MEMBRES DE BUREAU.....</i>	<i>120</i>
<i>TABLEAU 87 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LE SEXE.....</i>	<i>120</i>
<i>TABLEAU 88 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LE MILIEU DE NAISSANCE.....</i>	<i>121</i>
<i>TABLEAU 89 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LE DERNIER DIPLOME OBTENU.....</i>	<i>121</i>
<i>TABLEAU 90 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LA SITUATION MATRIMONIALE.....</i>	<i>122</i>
<i>TABLEAU 91 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LA PROFESSION.....</i>	<i>122</i>
<i>TABLEAU 92 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE.....</i>	<i>123</i>
<i>TABLEAU 93 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LES MOTIVATIONS D'INTEGRATION DE L'ASSOCIATION.....</i>	<i>125</i>
<i>TABLEAU 94 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LA DUREE D'APPARTENANCE A L'ASSOCIATION.....</i>	<i>126</i>
<i>TABLEAU 95 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON L'HISTORIQUE D'APPARTENANCE ASSOCIATIVE.....</i>	<i>126</i>
<i>TABLEAU 96 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON L'APPARTENANCE POLITIQUE ET SYNDICALE.....</i>	<i>127</i>

<i>TABLEAU 97: DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LA PARTICIPATION AUX ECHEANCES ELECTORALES.....</i>	128
<i>TABLEAU 98: DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON L'IMPACT DE LA PROFESSION ET LA FORMATION SUR L'ACTIVITE AU SEIN DE L'ASSOCIATION</i>	129
<i>TABLEAU 99 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LA PARTICIPATION AUX ACTIVITES ASSOCIATIVES.....</i>	129
<i>TABLEAU 100 : ESTIMATION DU NOMBRE DE JOURS DE TRAVAIL ASSOCIATIF.....</i>	130
<i>TABLEAU 101 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON L'ATTITUDE A L'APPARTENANCE ASSOCIATIVE</i>	131
<i>TABLEAU 102 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LA VISION DE L'ACTIVITE AU SEIN DE L'ASSOCIATION.....</i>	132
<i>TABLEAU 103 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON L'APPRECIATION DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DE L'ASSOCIATION.....</i>	133
<i>TABLEAU 104 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LE MODE DE PRISE DE DECISION AU SEIN DE L'ASSOCIATION.....</i>	133
<i>TABLEAU 105 : DISTRIBUTION DES ACTEURS SELON LA NATURE DES BESOINS EN RENFORCEMENT DE COMPETENCES.....</i>	134
<i>TABLEAU 106 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA PERCEPTION DES ATOUTS DES PROJETS.....</i>	136
<i>TABLEAU 107 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA PERCEPTION DES OPPORTUNITES OFFERTES.....</i>	137
<i>TABLEAU 108 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA PERCEPTION DES FAIBLESSES... </i>	138
<i>TABLEAU 109 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE MODE D'APPROCHE DE L'ENVIRONNEMENT.....</i>	140
<i>TABLEAU 110 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES METHODES D'ELABORATION DU DIAGNOSTIC DE LA ZONE D'INTERVENTION.....</i>	141
<i>TABLEAU 111: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES OBSTACLES A LA REALISATION DU DIAGNOSTIC.....</i>	141
<i>TABLEAU 112: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES CHAMPS DES PRINCIPALES ATTENTES DU PERIMETRE D'INTERVENTION.....</i>	142

<i>TABLEAU 113: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'ATTITUDE A LA MISE EN CONCURRENCE DES ASSOCIATIONS.....</i>	<i>149</i>
<i>TABLEAU 114 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES ATTENTES EXPRIMEES AUPRES DE PARTENAIRES POTENTIELS.....</i>	<i>153</i>
<i>TABLEAU 115 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES PARTENAIRES DESTINATAIRE POTENTIELS DES ATTENTES.....</i>	<i>154</i>
<i>TABLEAU 116 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES PARTENAIRES RECEPTEURS DES ATTENTES PAR TYPES D'ATTENTES</i>	<i>156</i>
<i>TABLEAU 117 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'APPRECIATION DE LA SATISFACTION DE LA DEMANDE INTRODUITE.....</i>	<i>157</i>
<i>TABLEAU 118 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LE TYPE DE PARTENARIAT RECHERCHE</i>	<i>159</i>
<i>TABLEAU 119 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES PARTENAIRES DES ACTIONS</i>	<i>159</i>
<i>TABLEAU 120 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA FORMALISATION DU PARTENARIAT.....</i>	<i>161</i>
<i>TABLEAU 121 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON L'ESPACE COUVERT PAR LE PARTENARIAT</i>	<i>162</i>
<i>TABLEAU 122: DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES POPULATIONS CIBLEES PAR LE PARTENARIAT</i>	<i>162</i>
<i>TABLEAU 123 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES MODES D'ACCES AUX PARTENARIATS.....</i>	<i>163</i>
<i>TABLEAU 124 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LES MODES DIFFICULTES RENCONTREES POUR LIER DES PARTENARIATS</i>	<i>163</i>
<i>TABLEAU 125 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LEUR POSITIONNEMENT VIS-A-VIS DES PARTENAIRES.....</i>	<i>164</i>
<i>TABLEAU 126 : DISTRIBUTION DES ASSOCIATIONS SELON LA PERCEPTION DES SUBVENTIONS.....</i>	<i>165</i>
<i>TABLEAU 127 : DISTRIBUTION DES PARTENAIRES SELON LES CHAMPS DE MANQUE DE PARTENAIRES ASSOCIATIF.....</i>	<i>168</i>
<i>TABLEAU 128 : DISTRIBUTION DES PARTENAIRES SELON LES DOMAINES D'ORIENTATION DES PLANS STRATEGIQUES DE PARTENARIAT.....</i>	<i>170</i>

TABLEAU 129 : DISTRIBUTION DES PARTENAIRES SELON LES CHAMPS D'ORIENTATION DES PLANS STRATEGIQUES DE PARTENARIAT 170

TABLEAU 130 : DISTRIBUTION DES PARTENAIRES SELON LES CHAMPS D'ORIENTATION DES PLANS STRATEGIQUES DE PARTENARIAT 173

TABLEAU 131 : DISTRIBUTION DES PARTENAIRES SELON LE TYPE D'ATTENTES VIS-A-VIS DES PARTENAIRES ASSOCIATIFS 174

TABLEAU 132 : DISTRIBUTION DES PARTENAIRES SELON LES FAIBLESSES DES PARTENARIATS 176

TABLEAU 133 : DISTRIBUTION DES PARTENAIRES SELON LE POSITIONNEMENT DU PARTENAIRE ASSOCIATIF 181

Table des matières

Introduction, problématique, Cadre théorique et approche méthodologique.....	3
Introduction.....	4
1. Problématique de l'étude et questionnements	7
1.1. Problématique générale de l'étude	7
1.2. Problématiques spécifiques de l'étude	7
1.2.1. Identifier les associations et leurs principales caractéristiques	7
a. Délimiter les caractéristiques de l'association de développement	7
b. Les projets des associations de développement.....	8
c. Les activités des associations.....	8
1.2.2. Décrire et analyser l'organisation et le fonctionnement des associations	8
d. Les outils organisationnels, le processus décisionnel et la gouvernance au sein des associations	8
e. caractéristiques du système d'information et communication des associations	8
f. Gestion des ressources financières et pratiques comptables	8
1.1.3. Le poids des ressources humaines des associations et les caractéristiques des associatifs	8
g. Les ressources humaines mobilisées par les associations	9
h. Caractéristiques des associatifs	9
1.2.4. Cadre institutionnel et juridique et relations des associations avec l'environnement	9
i. Cadre institutionnel et développement des associations	9
j. Connaissance de l'environnement local et appréciation des politiques et stratégies de développement	9
h. Relations des associations avec l'environnement.....	10
2. Cadre théorique de l'étude	11
2.1. Les associations : vers une approche globale à travers une problématique organisationnelle ..	11
2.2. Les principes directeurs de l'analyse organisationnelle des associations	11
2.3. Explorer les problèmes organisationnels majeurs	12
i. Les associations réactives aux pressions de l'environnement :.....	12
ii. Effets pervers du manque de régulation (régulation socio - organisationnelle)	12
iii. Démotivation et problèmes de socialisation au travail (appartenances socioculturelles)	13
iv. Légitimations institutionnelles, oppositions idéologiques (dynamique socio – institutionnelle)	13
v. Développement, résistances aux changements et désordre (dynamique d'ajustement ou de transformation).....	13
2.4. Les hypothèses de recherche.....	13
- Hypothèse 1 de contingence et de réactivité.....	13
- Hypothèse 2 de dynamique sociotechnique.....	13
- Hypothèse 3 des régulations sociales.....	14
- Hypothèse 4 de la fréquente redéfinition des objectifs et de la réglementation des missions et stratégies	14
3. Méthodologie de recherche	15
3.1. Les champs – objet de l'étude	15
3.1.1. L'association, ses caractéristiques, son organisation et son fonctionnement.....	15
3.1.2. Les projets et les activités des associations	15
3.1.3. L'acteur associatif	15
3.1.4. Le partenariat	15
3.2. Les outils de collecte des données	15
3.3. Echantillon de l'étude	16

3.3.1. Résolution de la problématique de la base de sondage pour l'enquête nationale auprès des associations.....	16
3.3.2. Approche adoptée pour pallier au problème	16
a. Elaboration d'une base de données.....	16
b. Critères de choix des associations.....	17
3.4. Plan de sondage de l'étude	17
3.4.1. Sélection des provinces et préfectures par région	17
3.4.2. Taille de l'échantillon	17
3.4.3. La représentativité territoriale de l'échantillon	17
3.4.4. Stratification de l'échantillon des associations	18
4. Déroulement de l'enquête de terrain	19
Personnes ressources	19
A. Dynamique historique et territoriale des associations de développement au Maroc	20
1. dynamique historique des associations de développement	21
1.1. Les associations selon l'année de création	22
1.2. Dynamique associative et dynamique sociopolitique	23
2. Appréciation de la dynamique associative au niveau territorial.....	26
2.1. Distribution géographique et spatiale des associations de développement	26
2.1.1. Une disparité dans l'implantation spatial des associations	26
2.1.2. Distribution des associations selon les régions administratives	27
2.1.3. Les associations selon les provinces et préfectures	28
2.1.4. Faible implantation des associations au niveau des communes rurales	30
2.2. Le milieu comme aspect de différenciation entre les associations	30
2.2.1. Un intérêt plus important accordé au milieu urbain.....	30
2.3. Les associations ont en majorité une compétence territoriale limitée	32
B. Classification des associations selon les domaines et champs des projets	34
1. Classification fonctionnelle des associations de développement	35
1.1. Proposition de classification par catégorie d'objet	36
2. Distributions des associations selon les domaines et champs d'activités.....	40
2.1. Les associations selon les domaines d'activité	40
2.2. Les champs d'objets des associations de développement par domaine	42
2.2.1. Education, formation, IEC, plaidoyer	42
2.2.2. Développement local et lutte contre la pauvreté.....	42
2.2.3. Soutien et appui aux populations vulnérables et marginalisées.....	43
2.2.4. Environnement, habitat, infrastructures de base.....	43
2.2.5. La promotion du développement socioéconomique.....	43
2.2.6. Santé et prestations de soins	44
2.2.7. Gestion, animation d'espaces sociaux.....	44
2.3. Le domaine de l'objet des associations selon le milieu	45
2.4. Le domaine de l'objet des associations selon le périmètre d'intervention	46
2.5. Le domaine de l'objet des associations selon la date de création	48
3. Le statut d'utilité publique et associations de développement	51
c. Aspects opérationnels : réalisations et perspectives	52
1. Objectifs et priorités de l'association	54

1.1. Les associations ont en majorité des objectifs dans les domaines de l'éducation, de la formation et du développement local	54
1.2. Les objectifs des associations sont en adéquation avec l'objet, les priorités et actions menées	56
2. les associations conscientes de la nécessité d'un diagnostic préalable à l'action.....	57
2.1. Le diagnostic sert à l'identification des projets et actions pour les trois quarts des associations	57
2.1.1. Le diagnostic porte en priorité sur l'appréciation des besoins de la population	57
2.1.2. Le diagnostic se fait surtout de manière informelle en se basant sur les ressources humaines et les compétences propres aux associations	58
2.1.3. Un quart des associations ne réalisent pas de diagnostic à cause du manque de moyens et de compétences.....	59
2.2. La priorisation des actions	60
3. les activités réalisées par les associations	61
3.1. Les associations ont réalisée en moyenne deux actions chacune malgré leur récente création	61
3.2. 87 % des actions ont été réalisées au cours des trois dernières années	61
3.3. Le domaine de l'éducation et la formation totalise la moitié des dernières actions réalisées ...	61
3.4. Les dernières actions bénéficient principalement aux catégories précaires et vulnérables de la population	63
3.5. L'Etat est le principal partenaire des dernières actions des associations	64
3.6. Le budget des activités réalisées	66
3.6.1. Le coût moyen par action s'élève à 500 000,00 DH.....	66
3.6.2. Les associations contribuent financièrement pour la réalisation des activités	66
3.7. La quasi-totalité des actions sont locales et se distribuent à égalité entre l'urbain et le rural... ..	67
3.8. Les associations apprécient majoritairement les retombées de leurs actions.....	67
3.9. Le déficit en ressources humaines et financières, principal handicap dans la réalisation des dernières activités	68
3.10. Le manque de moyens impact sur le programme de réalisation des associations	68
4. Activités prospectives de l'association	70
4.1. <i>La moitié des associations dispose d'un plan d'orientation stratégique prospectif</i>	70
4.1.1. Les plans stratégiques ciblent localement les domaines à fort déficit de développement	70
4.1.2. Peu d'associations disposent cependant de plans opérationnels pour les quatre années à venir (2009-2012)	71
4.1.3. La demande d'accompagnement pour l'élaboration de la programmation est quasi-générale	73
D. Aspects financiers : ressources et budgets des associations	74
1. Ressources financières des associations	75
1.1. Les sources de financement.....	75
2. Avoirs et gestion Financière et comptable des associations.....	78
2.1. Peu d'associations disposent de patrimoine propre	78
2.2. Quatre associations sur dix ont un chiffre « d'affaires » annuel inférieur à 25 000,00 DH.....	78
2.3. 44 % des associations consacrent plus de 50 % de leur budget aux frais de gestion	79
2.4. La part des salaires dans le budget des associations est peu importante	80
2.5. La moitié des associations consacre plus de 50 % du budget aux activités destinées aux bénéficiaires	80
2.6. La majorité des associations juge leur situation financière inconfortable	81
3. Organisation et fonctionnement comptable.....	82
3.1. Deux tiers des associations seulement tiennent régulièrement leur comptabilité.....	82
3.2. La comptabilité est le plus souvent tenue en interne	82
3.3. Production de documents comptables par les associations n'est pas toujours assurée.....	83

4. Fiscalité et cotisations sociales.....	84
Une association sur dix seulement déclare honorer ses engagement sociaux et fiscaux	84
E. Aspects organisationnels :	Organisation et fonctionnement
des associations.....	85
1. Les locaux des associations.....	86
2. de la bonne gouvernance de l'association	88
2.1. Fréquence de rotation de responsables- décideurs au niveau du bureau.....	88
2.1.1. Durée d'occupation de postes de responsabilité	88
i. Un responsable sur cinq a une ancienneté dans le même poste de responsabilité de plus de cinq ans	88
ii. Un responsable sur trois a une ancienneté de plus de 5 ans dans le bureau.....	89
iii. L'ancienneté dans l'association est égale à l'ancienneté au bureau.....	89
2.2. Le nombre de mandats pour le même poste de responsabilité n'est pas limité chez la quasi majorité des associations.....	90
3. Organisation des associations	91
3.1. Outils organisationnels et de gestion	91
3.1.1. Deux tiers des associations formalisent leur organisation par la production d'un organigramme	91
3.1.2. Un tiers des associations jugent le règlement intérieur inadapté au travail associatif	92
4. Fonctionnement des associations	93
4.1. Processus décisionnel.....	93
4.1.1. Une périodicité de réunion très variable selon les associations	93
i. Une fréquence de tenue de AGO régulière dans 80 % des cas	94
ii. Une fréquence assez élevée de réunion du bureau	94
iii. Des réunions quotidiennes de travail chez 20 % des associations.....	94
4.1.2. Respect des procédures et de la réglementation de fonctionnement associatif.....	95
i. Mode de convocation aux réunions n'est pas toujours réglementaire	95
ii. La consignation des décisions et activités de l'association dans des documents officiels n'est pas automatique.....	95
4.1.3. La prise de décision est de la compétence du président ou de ses délégataires.....	96
4.1.4. 80 % des associations estiment que toutes les décisions prises le sont en indépendance et de manière autonome	96
5.1. La quasi-totalité sont ouvertes au recrutement de nouveaux adhérents, mais sous conditions ...	98
5.2. La gestion de l'association est totalement désintéressée dans 92 % des cas.	99
5.3. La fidélité surclasse les compétences pour le recrutement des salariés	99
6. La Communication des associations	100
6.1. Communication interne	100
i. Fluidité de l'information.....	100
ii. Les canaux de l'information interne.....	100
6.2. Communication externe	100
6.2.1. Les (canaux) outils de diffusion de l'information.....	101
6.2.2. Appréciation de la communication avec l'environnement institutionnel	101
F. Aspects Ressources humaines.....	103
1. les Ressources humaines des associations.....	104
1.1. Chaque association engage en moyenne 317 individus entre acteurs et bénéficiaires	104
1.2. Les acteurs associatifs sont plus actifs au niveau local.....	105

1.3. Les associatifs ont suivi une évolution en nombre qui correspond aux dates de création des associations, cependant	106
1.4. Une distribution territoriale différente des associatifs.....	107
2. Classification des associations selon la taille et le genre des Acteurs.....	109
2.1. Le quart des associations ne compte pas de volontaires	109
2.2. Une association sur deux ne compte pas de bénévoles.....	110
2.3. La moyenne des adhérents de sexe féminin est moins importante que celle des masculins ..	112
2.4. En moyenne les associations emploient 2,6 salariés	114
3. profil de l'acteur associatif.....	116
3.1. caractéristiques des membres du bureau des associations.....	116
3.1.1. Caractéristiques sociodémographiques des membres de bureau des associations	116
i. 23 % des membres de bureau et 18 % des président des associations sont de sexe féminin.....	116
ii. Un acteur associatif sur quatre est âgé de plus de 44 ans	117
iii. Un membre de bureau sur deux est un universitaire.....	117
3.1.2. Les acteurs associatifs proviennent de toutes les catégories socioprofessionnelles	118
i. La moitié des acteurs associatifs se recrutent dans deux catégories : cadres moyens et employés	118
ii. 17 % des membres de bureau son professionnellement inactifs	120
3.2. Profil de l'ACTEUR associatif :	120
i. La part des femmes parmi les acteurs associatifs s'élève à 15 %	120
ii. Deux tiers des acteurs sont âgés entre 25 et 44 ans	121
iii. 40 % des acteurs sont nés en milieu rural.....	121
iv. 58 % des acteurs ont un diplôme supérieur	121
v. Six acteurs sur dix sont mariés.....	122
vi. 53,5 % des acteurs sont cadres moyens ou employés	122
vii. Seules 46 % des acteurs sont propriétaires de leur logement	123
4. Profil participatif des acteurs associatifs	125
4.1. Deux tiers des acteurs sont membres fondateurs	125
4.1.1. Ils intègrent le mouvement associatif principalement pour servir les autres et participer au développement	125
4.1.2. 58 % ont une activité associatif depuis plus de quatre ans	126
4.2. Profil d'appartenance associative, politique et syndicale.....	126
4.2.1. 45 % des acteurs sont membres de plusieurs associations	126
4.2.2. Appartenance aux organisations politiques et syndicales.....	127
4.2.3. Relations entre l'appartenance à l'association et l'appartenance politique et syndicale	127
4.3. La participation civique des acteurs aux échéances électorales	128
4.4. Impact de la profession et la formation sur l'activité au sein de l'association	129
4.5. Modalité et intensité de participation associative.....	129
4.5.1. Temps accordé à l'activité associative, en moyenne, par mois (en jours)	130
5. Motivations et attitude à l'activité associative	130
5.1. L'appartenance à une association c'est d'abord l'engagement pour un projet	131
5.2. Appréciation de la gouvernance au sein de l'association	133
6. un acteur sur deux reconnaît disposer des compétences nécessaire au travail associatif	134
G. l'association dans son environnement.....	135
1. L'ASSOCIATION dans son environnement.....	136
1. L'ASSOCIATION dans son environnement.....	136
1.1. Atouts, opportunités et faiblesses ressenties	136
1.1.1. Les compétences des ressources humaines, principal atout des associations	136
1.1.2. La liberté d'action perçue comme principale opportunité offerte au mouvement associatif.....	137
1.1.3. Une association sur trois appréhende le manque de ressources financières	138

1.1.4. Multiplier les partenariats et renforcer la formation des acteurs pour dépasser les faiblesses ... et constituer des réseaux	138
1.2. Connaissance des stratégies, dispositifs et programmes de développement social	139
2. Mode de Connaissance de l'environnement.....	140
2.1. Une association sur deux ne procède à aucun diagnostic de la zone d'intervention	140
2.2. La lutte contre la pauvreté et la qualification professionnelle viennent en tête des attentes prioritaires de la zone d'intervention	142
2.3. Les opportunités dont bénéficie la zone pour son développement	143
2.4. Obstacles des associations pour répondre aux priorités de développement social de la zone d'intervention	144
3. Implication de la population locale	145
3.1. Les fondements de la légitimité de l'action associative auprès de la population	145
3.2. Types d'implication de la population	146
4. Les échanges inter-associations	147
4.1. Appartenance aux réseaux et cadre de l'échange inter-associations	147
4.2. Types de relations d'échange entre les associations	148
4.3. Perspectives des relations inter-associations	149
4.4. Attitude à la mise en concurrence des associations.....	149
H. le partenariat : Regards croisés	151
1. Le partenariat vécu et perçu par les Associations	152
1.1. Expressions des attentes et identification des destinataires potentiels	152
1.1.1. Vis-à-vis des partenaires associatifs expriment des attentes surtout en matière de financement et d'appui technique	152
Les besoins en matière de renforcement de compétences vont de la formation à la mise à disposition d'un personnel qualifié	153
1.1.2. Les demandes exprimées par les associations.....	153
1.1.3. Les partenaires sollicités	154
1.1.4. Taux de satisfaction de la demande	157
1.2. les actions de partenariat des associations	158
1.2.1. Les associations ne disposent pas de stratégie de partenariat	158
1.2.2. Elles recherchent en premier un financement de projet auprès des partenaires	158
1.2.3. Les caractéristiques des actions réalisés en partenariat	159
i. Les principaux partenaires appartiennent au secteur public à hauteur de 67 %	159
ii. 80 % des actions menées en partenariat datent de moins de 4 ans	160
iii. les principaux domaines couverts par ces partenariats sont l'éducation et l'environnement	160
iv. Les principaux champs des actions de partenariats	161
v. Le contrat formalise deux tiers des accords de partenariat	161
vi. La moitié des partenariats ont durée moins d'une année	162
vii. Les partenariats ont couvert à égalité l'urbain et le rural	162
viii. Les Partenariats ont ciblé principalement les populations précaires ou marginalisées.....	162
ix. Evaluation de ce partenariat	162
1.3. Modes d'accès aux partenariats	162
1.4. Difficultés rencontrées par l'association pour lier des partenariats	163
1.5. les principaux apports et partenaires attendus	164
1.6. Positionnement des associations par rapport aux partenaires	164
1.7. Perception et attitudes vis-à-vis du partenariat	165
2. comportements et attentes des partenaires vis-à-vis des associations	166
2.1. Connaissance du champ du partenariat	166
2.2. Mode de définition des activités de partenariat	166

<i>2.3. Les sources de financement des actions de partenariat</i>	167
<i>2.4. les manques ressenties en matière de partenariat</i>	168
<i>2.5. Domaines et champs d'orientation du partenariat.....</i>	170
<i>2.6. Les motivations des partenaires des associations</i>	171
<i>2.7. Existence d'un plan opérationnel de partenariat 2009-2012.....</i>	172
<i>2.8. Capacité de précision des attentes en matière de partenariat</i>	174
<i>2.9. Faiblesses et difficultés des partenariats</i>	176
<i>2.10. types et modes de recherché de partenaires associatifs</i>	176