

**La formation en économie sociale et solidaire comme levier de la
performance des associations « Cas des programmes de
renforcement des capacités des acteurs de la province de Safi »**

**Training in the social and solidarity economy as a lever for the
performance of associations
«Case of capacity building programs for actors in Safi province»**

Youssef BOUCHNAFA

Doctorant en Sciences de Gestion des Organisations
Laboratoire Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG-Kénitra
Université Ibn Tofaïl – Kénitra/Maroc
youssef.bouchnafa@gmail.com

Mustapha ACHIBANE

Enseignant chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG-Kénitra
Laboratoire Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)
Université Ibn Tofaïl – Kénitra/Maroc
achibm@hotmail.com

Date de soumission : 11/02/2019

Date d'acceptation : 19/03/2019

Pour citer cet article :

BOUCHNAFA Y. & ACHIBANE M. (2019) « La formation en économie sociale et solidaire comme levier de la performance des associations « Cas des programmes de renforcement des capacités des acteurs de la province de Safi » », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 916- 931

Résumé :

A l'heure actuelle, le Maroc est conscient de la nécessité de contribuer au renforcement des capacités des associations, en tant que partenaire stratégique dans la mise en œuvre de la démocratie participative par le biais de la formation.

A cet effet, et dans le cadre de sa politique de proximité territoriale ainsi que de son engagement sociétal, le Groupe OCP a mené un programme de renforcement des capacités (RC) en faveur des associations locales de la province de SAFI.

La présente action de recherche expose les résultats d'une enquête de terrain portant sur un échantillon de 8 responsables des associations de SAFI bénéficiaires du programme. Il s'agit aussi d'évaluer l'influence du programme (RC) sur les facteurs de performance des associations à savoir : la mission et la vision stratégique, la gouvernance, la gestion des ressources, la gestion des projets et la gestion des partenariats.

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

Abstract:

At present, Morocco is aware of the need to contribute to the capacity building of associations as a strategic partner in the implementation of participatory democracy through training.

To this end, and as part of its policy of territorial proximity and its societal commitment, the OCP Group has carried out a capacity-building program (RC) for local associations in SAFI province.

This research action presents the results of a field survey of a sample of eight (8) heads of SAFI associations benefiting from the program. It also assesses the influence of the program (RC) on the associations' performance factors, namely: mission and strategic vision, governance, resource management, project management and partnership management.

Key Words: Performance, impact evaluation, association, capacity building, actors.

Introduction :

La réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement repose sur la capacité des individus, des organisations et des sociétés à se transformer afin d'atteindre leurs objectifs. Les études sur l'efficacité du développement montrent invariablement que le renforcement des capacités est l'une des problématiques les plus cruciales rencontrées par les pays et les partenaires du développement (PNUD 2008).

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

Le Groupe OCP¹ apporte son soutien aux associations locales de la province de Safi, à travers sa fondation qui décline la stratégie du groupe en matière de la RSE, elle offre un programme de renforcement de capacité en 2014 en vue de professionnaliser le tissu associatif dans la province

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

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

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

- Dans un premier temps, nous allons entamer la revue de littérature de notre travail de recherche à savoir : le concept de renforcement de capacité et les principaux acteurs de formation.

¹ Le groupe OCP (anciennement Office chérifien des phosphates), fondé le 7 août 1920 au Maroc, et transformé en 2008 en une société anonyme (OCP SA), est l'un des principaux exportateurs de phosphate brut, d'acide phosphorique et d'engrais phosphatés dans le monde.

- Par la suite, notre démarche repose sur des visites de terrain et des rencontres organisées avec des guides d'entretien-semi directif auprès des responsables de 8 associations bénéficiaires du programme de renforcement de capacités.

1/ Revue de littérature : Définition du concept renforcement des capacités

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

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

Morgan(1998) définit les capacités comme l'ensemble des aptitudes, des compétences et des attitudes qui permettent à des individus et les organisations dans la société de générer des bénéfices et de réaliser des objectifs dans le temps. Les capacités reflètent les aptitudes des acteurs à satisfaire leurs besoins et les demandes des parties prenantes qui sont à l'origine de leur création où à qui ils doivent rendre compte.

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

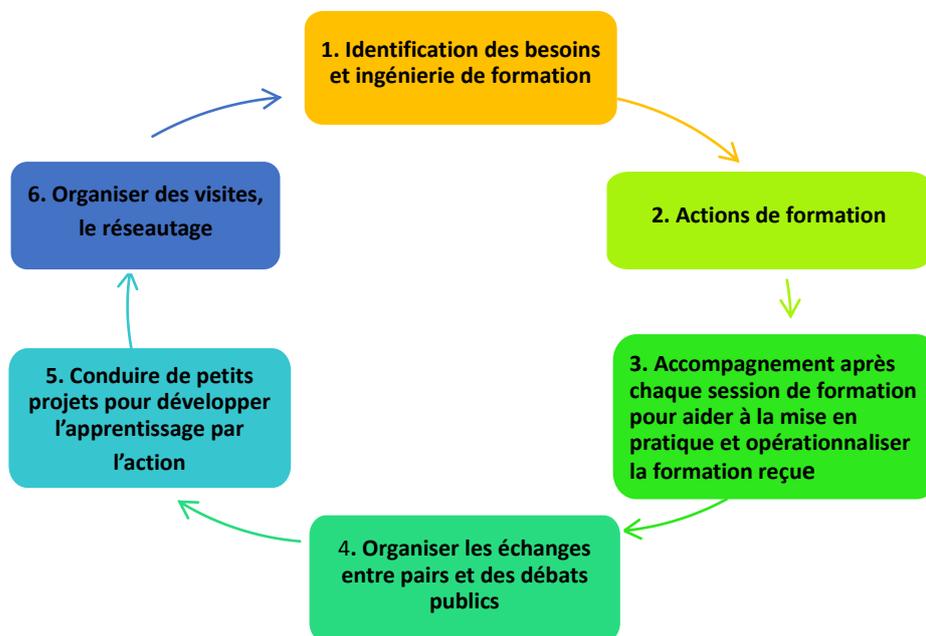
Pour la Banque mondiale : «...capacités fait référence aux gens, institutions et pratiques qui permettent aux pays de réaliser leurs objectifs de développement. Le renforcement des capacités n'est pas synonyme d'investissement physique ; il fait référence à plus qu'à la formation ou à l'établissement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

A la lecture de ces diverses définitions, les capacités apparaissent comme «les moyens » dont se dotent un individu, une organisation, une institution pour faire face de manière efficiente

aux problèmes auxquels ils sont confrontés ou pourraient être confrontés. Le renforcement des capacités est le processus qui permet d'acquérir des moyens ou de les améliorer.

Selon Mark Schacter (2000), l'intérêt porté aujourd'hui au renforcement des capacités serait **lié « à la prise de conscience par les agences d'aides du fait que les anciennes approches de développement ont eu de très mauvaises performances»**. Celles-ci étaient focalisées sur la quantité de l'assistance (montant des financements accordés) plutôt que sur sa qualité (résolutions des problèmes).

Schéma n°1 : processus de renforcement de capacités



Source : LINOSSIER Dominique et CABOURG Laurent & RACHIDI Hicham, 2014

2 / Processus de renforcement de capacités

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

Les associations qui se spécialisent dans le domaine de formation procèdent de mieux à formaliser leur approche de RCA, c'est un processus réfléchi qui se base sur une approche

dynamique où les associations bénéficiaires ont été fortement impliquées dans la formulation des besoins de formation.

2.1 /Les opérateurs de renforcement de capacités au Maroc

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

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

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

On peut distinguer trois types des agences et institutions publiques :

- ✓ **Les agences « régionales**
- ✓ **Les agences à vocation très localisée**
- ✓ **Les institutions spécialisées**

Les organismes privés, y compris individuels : Les bureaux d'études et de formation ; plus de 2000 sont répertoriés et actifs en formation continue. Certains sont malgré tout, plus spécialisés sur la formation.

Les acteurs de la société civile :(les associations ,ONG marocaines et fondation d'entreprises) : Les associations et ONG marocaines constituent des opérateurs de formation importants. Plusieurs d'entre elles se sont spécialisées totalement ou en partie dans le renforcement de capacités au profit d'autres associations et de leurs bénéficiaires. Cette orientation est soit généraliste et transversale (développement, management, gestion de projet, communication...), soit thématique (droits des femmes, genre, environnement, alphabétisation, éducation, santé...).

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

renforcement de capacités, pour que leurs partenaires associatifs aient les capacités nécessaires pour mener à bien les projets.

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

3. Facteurs de Performance associative

La question de performance des associations est sujet à débat. De nombreuses recherches ont montré la pluralité d'acceptions du concept de performance (Bessire, 1999 ; Bourguignon, 1995 et 1997 ; Lebas, 1995).

Les objectifs de ce type des organisations sont polymorphes et qui offrent généralement des services intangibles, comprendre et saisir leur performance, en un mot pouvoir dire ce qu'est une association performante ou encore qu'une telle association est plus performante ou moins performante qu'une autre, revêt un intérêt majeur aussi bien pour les praticiens que pour le monde académique (Halachmi, 1999 ; Herman et Renz, 1999 et 2008 ; Ritchie et Kolodinsky, 2003).

Les membres d'une association participent de façon active à sa vie de différentes manières à savoir les apports matériels, intellectuels ou physiques. Ils sont rassemblés autour d'une même action et partagent des valeurs communes, ils « adhèrent ». Ce sont des passions qu'ils partagent et leur donnent envie de s'investir pour une même cause. Cette caractéristique permet de limiter les conflits au sein de l'association. (Anis Hamrouni, 2017)

En effet, s'associer véhicule l'idée de la constitution d'un collectif opératoire autour d'un projet commun porté par des acteurs. Ils s'engagent les uns avec les autres sur la base de normes et de valeurs partagées mais également de leur disposition à subordonner leurs intérêts particuliers à ceux du collectif. Le projet associatif apparaît ainsi comme l'élément fondateur de l'association, elle se construit autour et vit par et pour sa mise en œuvre. Laville et Sainsaulieu (1997) le considèrent comme la maxime fondatrice de l'action collective portée par l'organisation associative. Sa primauté fonde l'identité de l'association et la fait connaître de son environnement et particulièrement des instances privées ou publiques avec lesquelles elle est en relation (Chéroutre, 1998).

A l'instar de tout projet d'organisation, c'est autour du projet de l'association que se forment, se partagent les convictions, que s'élaborent les stratégies, que doit s'évaluer l'écart entre sa visée et les réalisations. A titre d'exemple, des recherches ont montré que l'engagement des bénévoles au sein des instances dirigeantes associatives peut répondre avant tout à l'objectif d'acquérir une valeur ajoutée susceptible d'être échangée (Chevalier et Fleuriel, 2006).

Ritchie et Kolodinsky (2003) suggèrent de retenir trois ratios financiers comme indicateurs viables de la performance des associations : l'efficience à lever des fonds, le soutien public, et la performance fiscale. Or, ces mesures introduisent un biais car, outre leur dimension purement financière. Au regard des limites des études axées sur la performance financière, on trouve également des recherches qui adoptent une approche pluridimensionnelle de la performance dans le contexte associatif.

Selon Zimmermann et Stevens (2006), une association est performante si elle a recours à des évaluations de ses services et de ses programmes, et si des mesures de performances font partie de l'évaluation de ces programmes.

Herman et Renz (1998) développent une mesure de la performance dite « objective », à partir d'entretiens menés auprès de 64 associations du secteur social. Pour cela, ces chercheurs ont effectué des entretiens avec des cadres dirigeants, des consultants et des financeurs, afin de diversifier les points de vue. Une liste de trente-cinq critères a ainsi été élaborée, puis affinée à l'aide de la méthode Delphi. Au final, seize indicateurs « objectifs » ont été retenus, parmi lesquels la définition de la mission, l'utilisation d'un formulaire ou d'un instrument pour mesurer la satisfaction du client, et la liste ou calendrier des activités de développement du conseil d'administration (CA).

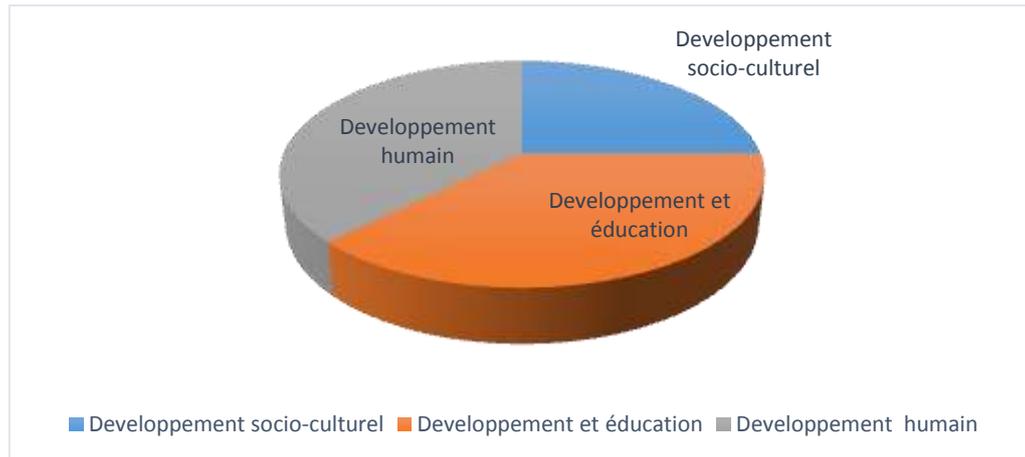
Ces indicateurs concernent pour beaucoup d'entre eux des procédures, ce qui mène Herman et Renz à dire que l'échelle mesure avant tout l'efficacité de ces procédures au sein de l'organisation. Mais, peut-on uniquement réduire la performance d'une organisation à l'efficacité de ses procédures ? Conscients de cette limite, ces chercheurs vont également mettre au point dans une étude ultérieure (Herman et Renz, 2004) un instrument pour mesurer cette fois la perception de la performance. Ils retiennent neuf éléments (la gestion financière, la levée de fonds, la qualité des prestations fournies, les relations publiques, la collaboration avec la communauté, le travail avec les bénévoles, le management des ressources humaines, les relations de gouvernance, et la gouvernance du CA), et demandent au président du CA, à

deux dirigeants salariés de l'association et à deux de ses financeurs d'évaluer la performance de ces éléments.

4/ Présentation et analyse des résultats :

4.1 Caractéristiques du paysage associatif de la population enquêtée :

Graphique n° 1 : Domaine d'intervention des associations enquêtées

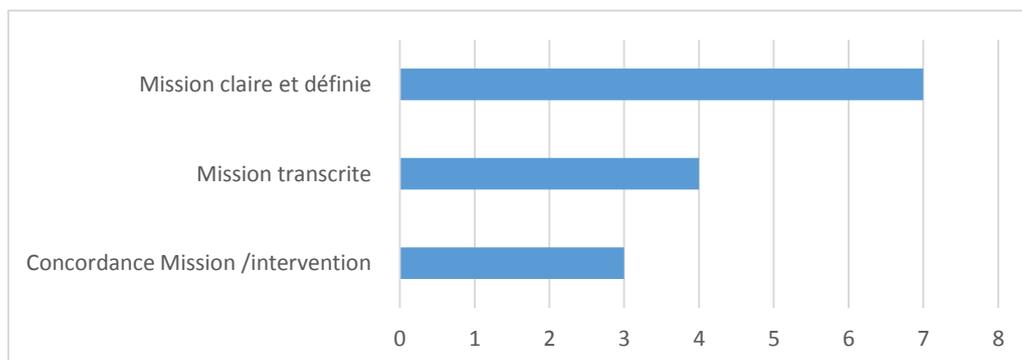


Source : Auteurs

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

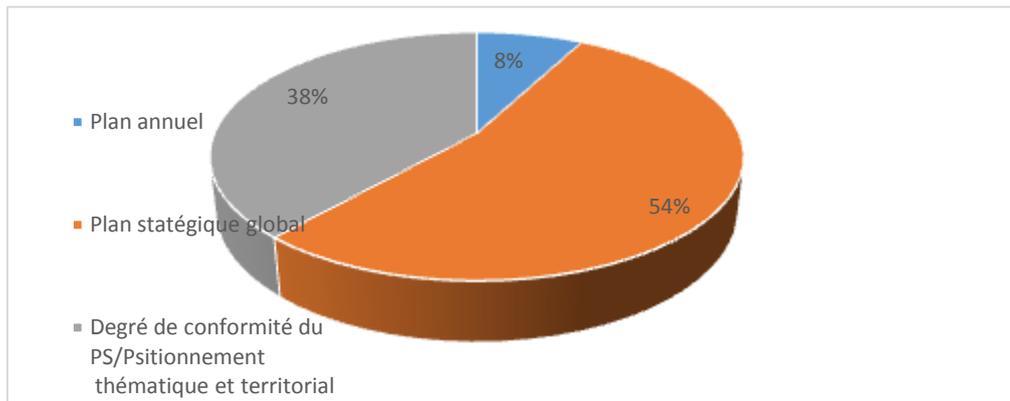
4.2 /Mission et vision stratégique :

Graphique n° 2 : la mission stratégique



Source : Auteurs

Graphique n° 3 : la Vision stratégique



Source : Auteurs

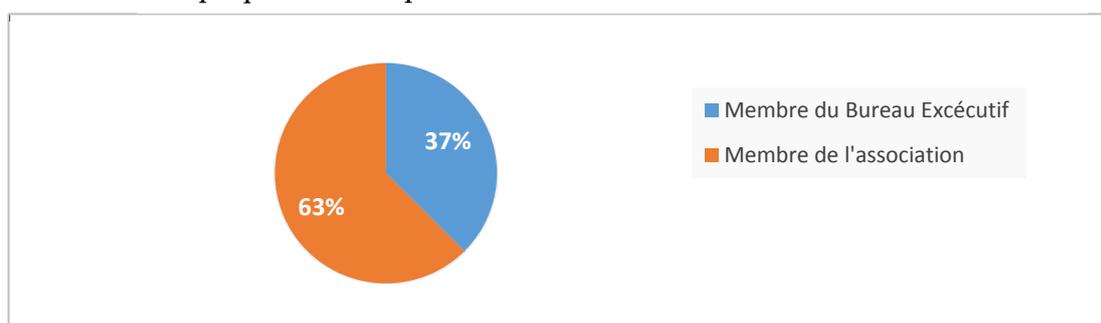
Une identité claire est considérée comme un facteur clé de succès d'une association, Le graphique n° 2 fait ressortir que la position des valeurs des associations interrogées est très claire de 90%. La mission de la moitié des associations est transcrite dans les documents référentiels internes.

Une mission claire et bien définie reflète une compréhension partagée par tous de la raison d'être de l'organisation ainsi que, l'intervention de 50% des associations ne concordent pas pour réaliser la mission arrêtée. Cependant, les entretiens ont enregistré qu'il y a des associations qui n'arrivent pas à formuler leurs mission stratégique ce qui va impacter négativement la pertinence de leurs intervention.

Le graphique n° 3 représente la situation des associations en matière de la vision et le plan stratégique qui matérialisent la vision de l'association à long terme. Dans notre cas 54% des associations qui disposent et élaborent un plan stratégique global et l'adapte aux besoins immédiats de l'environnement. Aussi, 38% respectent la conformité du plan stratégique avec son positionnement thématique et territorial.

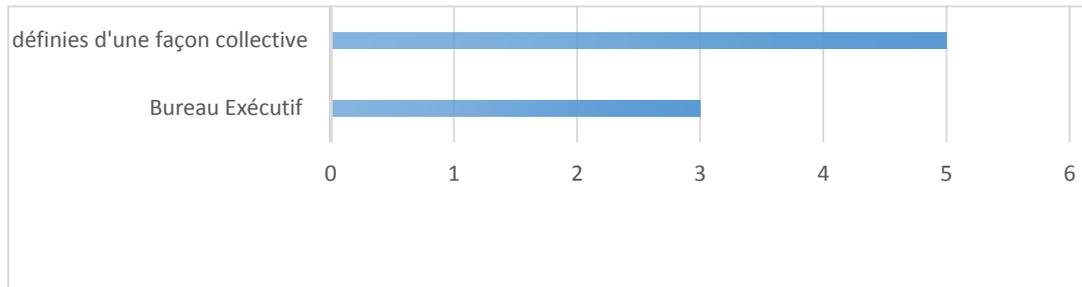
4.3 /Gouvernance :

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



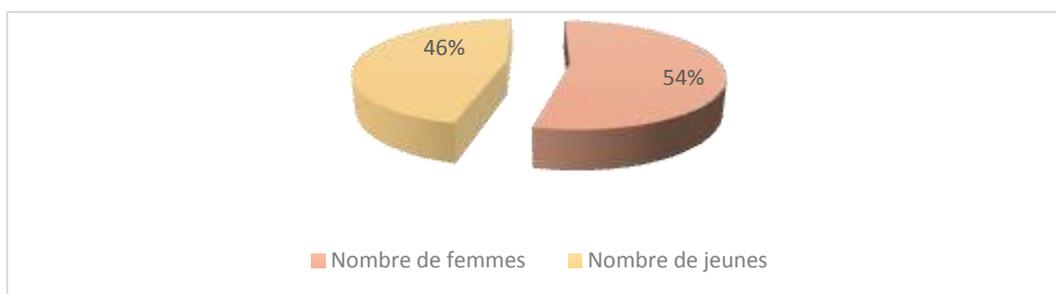
Source : Auteurs

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



Source : Auteurs

Graphique n°6 : Représentativité des jeunes et des femmes



Source : Auteurs

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

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

4.4/ Gestion des ressources des associations :

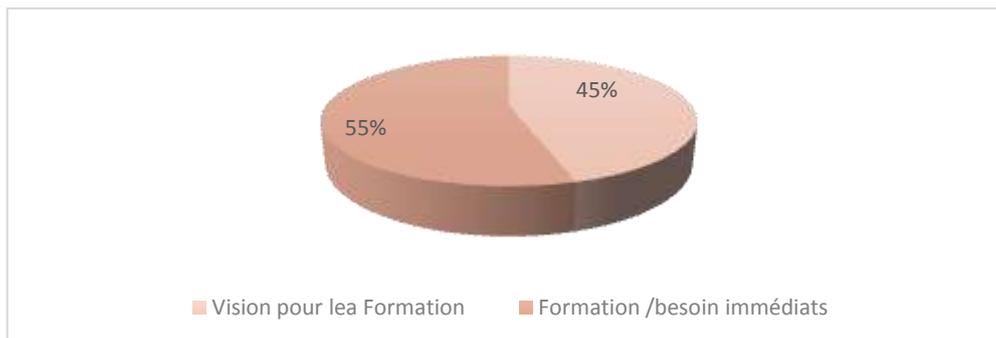
4.4.1 /Gestion des ressources humaines :

Graphique n°7 : Politique de Recrutement des RH



Source : Auteurs

Graphique n°8 : Politique de formation des cadres



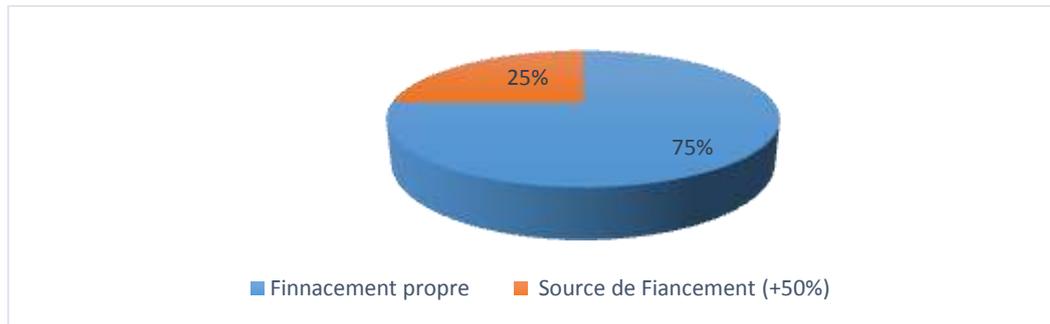
Source : Auteurs

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

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

4.4.2 /Gestion des ressources financières :

Graphique n°9 : Sources de financement des Activités

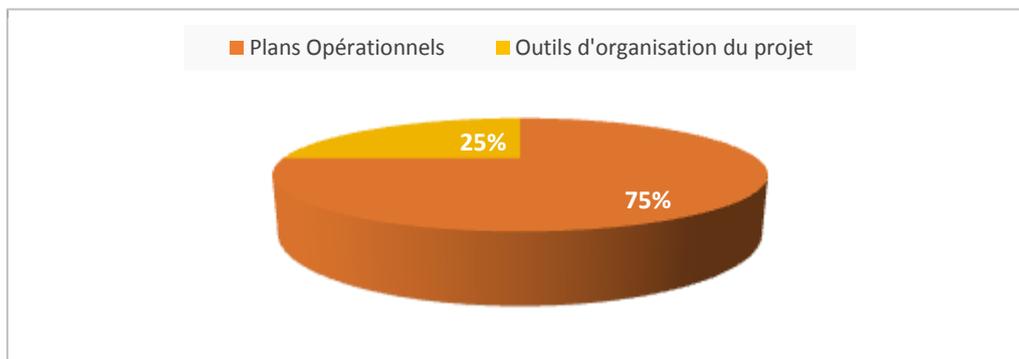


Source : Auteurs

Le financement représente un défi majeur pour les associations, par conséquent, Plus de 75 % des associations interrogées financent leurs activités de ses fonds propres. Par contre, 25% qui disposent des fonds propres et une source de financement constituant plus de 50% de ses fonds (Graphique n°9).

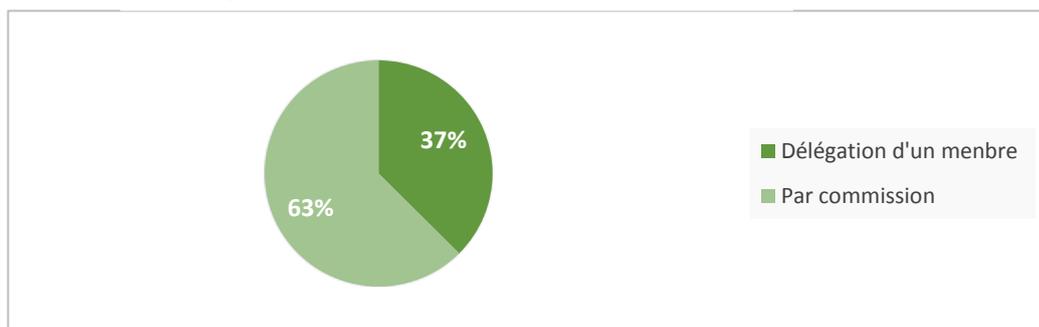
4.5 / Gestion des Activités, Projets et Programmes :

Graphique n°10 : Procédure de Gestion des projets



Source : Auteurs

Graphique n°11 : Suivi -évaluation des projets



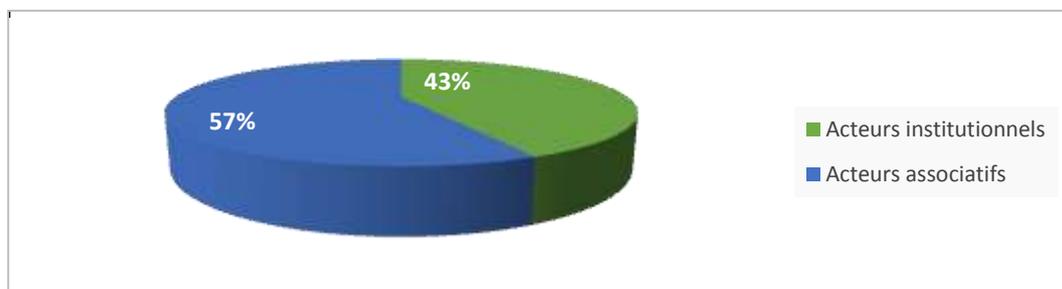
Source : Auteurs

Plus que la moitié des associations objet de cette étude élaborent des plans opérationnels pour l'atteinte des objectifs du projet, alors 1/4 ne disposent que des outils élaborés de façon consensuelle pour organiser chaque projet (Graphique n°10).

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

4.5 / Gestion des partenariats

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



Source : Auteurs

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

Conclusion :

Le programme de renforcement des capacités (RC) est un dispositif d'accompagnement au changement. Il ambitionne de professionnaliser le tissu associatif et d'appuyer les processus endogènes des associations. L'évaluation de ce programme apparaît comme un processus relativement complexe à cause de l'hétérogénéité des activités, l'enchevêtrement et le caractère multiformes des relations entre les partenaires.

Au terme de ce travail, nous avons abordé la question de mesure de l'impact de la formation sur le développement des capacités et la facilitation des comportements de ces organisations à travers 4 piliers fondamentaux : la gouvernance ; la gestion des ressources humaines ; la gestion financière ; et la gestion des projets.

Le programme a enregistré des améliorations très remarquables sur le fonctionnement des associations en termes de la clarté de l'identité et la mission stratégique de ce type d'organisation, de l'implication des membres dans la définition et l'opérationnalisation des orientations stratégiques, ainsi que l'appropriation des outils de gestion de projet.

Toutefois, le constat du terrain a permis de dégager les dysfonctionnements auxquels sont confrontées les associations dont les principales :

- Le faible niveau de structuration de ces organisations ;
- Le manque de formation de haut niveau pour les cadres et les dirigeants ;
- La dispersion des compétences...

A cet effet, il nous semble utile de proposer certaines pistes d'amélioration qui devraient être prise en considération lors de la mise en œuvre de ce programme de renforcement des capacités. A cette fin, plusieurs axes sont proposés :

- Améliorer des pratiques actuelles surtout sur le plan de la formalisation du processus du Renforcement des Capacités des Acteurs ;
- Assurer un accompagnement personnalisé et un suivi post- formation ;
- Formaliser des outils, des fiches techniques et des guides pour faciliter la tâche des petites Associations ;
- Formaliser des procédures de sélection des bénéficiaires, sur la base de critères précis, d'engagements et de motivation.

Bibliographie :

Anis H. (2017). Le rôle de l'audit interne dans la bonne gouvernance des associations : Cas d'une association à but non lucratif, *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, p184, Maroc .

Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 5 (2): 127-150.

Chéroutre, M.-T. (1998). Les associations dans la dynamique sociale. *Revue Internationale de l'Economie Sociale* 77 (270) : 69-88.

Chevalier, V., Fleuriet, S. (2006). Les modalités alternatives d'engagement dans le travail du sport. 2ème Congrès de l'Association Française de Sociologie, Bordeaux.

Développement des Capacités (1997) Programme des Nations unies pour le Développement, un Guide du PNUD,

Halachmi, A. (1999). Performance measurement issues and nonprofit governance. *PA Times* 77 (11): 7.

Herman, R.D., Renz, D.O. (1998). Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 9 (1): 23-38.

Herman, R.D., Renz, D.O. (2004). Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory: Nine theses. *Non profit Management & Leadership* 18 (4): 339-415.

Laville, J.-L. et Sainsaulieu, R. (1997). Les fonctionnements associatifs. In *Sociologie des associations: des organisations à l'épreuve du changement social*, (Eds, Laville, J.-L., Sainsaulieu, R., Editions Sociologie économique: Desclée de Brouwer : 271-304.

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

Mark Schacter, (2000) "Capacity Building": A New Way of Doing Business for Development Assistance Organizations, Policy Brief No. 6: Institute on Governance, Ottawa, Canada,

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

Programme des Nations Unies pour le développement, (2008), Note de pratique du PNUD : le développement des capacités.

Ritchie, W.J., Kolodinsky, R.W. (2003). Nonprofit organization financial performance measurement: an evaluation of new and existing financial performance measures. *Non profit Management & Leadership* 13: 367-381.

Zimmermann, J.A., Stevens, B.W. (2006), The use of performance measurement in South Carolina nonprofits, *Nonprofit Management & Leadership* 16 (3): 315-327