

# LA SOCIÉTÉ CIVILE

RENFORCER LE TISSU ASSOCIATIF

ANDREAS MARCHETTI

EDITÉ PAR

HELMUT REIFELD  
SOUMAYA ALIMAM



## LA SOCIÉTÉ CIVILE



# LA SOCIÉTÉ CIVILE

RENFORCER LE TISSU ASSOCIATIF

ANDREAS MARCHETTI

*Publié par  
Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Bureau du Maroc*

*Tous droits réservés  
Toute reproduction intégrale ou partielle ainsi que la diffusion  
électronique de cet ouvrage sont interdites sans la permission formelle  
de l'éditeur.*

*Auteur: Andreas Marchetti*

*Rédaction et édition: Helmut Reifeld, Soumaya Alimam*

*Illustration de couverture: Babel com, Rabat, Maroc*

*Mise en pages: Babel com*

*Impression: Lawne, Rabat, Maroc*

*Dépôt légal: 2016 MO 2040*

*ISBN: 978-9954-9610-1-8*

*Edition 2016*

## **SOMMAIRE**

<b>7</b>	Introduction
<b>8</b>	1. La société civile dans la vie publique
<b>8</b>	1.1. Qu'est-ce que la « société civile » ?
<b>10</b>	1.2. Les modes d'organisation de la société civile
<b>15</b>	1.3. Le rapport de la société civile avec l'ensemble de la société
<b>21</b>	2. Faciliter le travail de la société civile
<b>21</b>	2.1. Les ressources de la société civile
<b>32</b>	2.2. L'exploitation des ressources
<b>38</b>	3. Le montage d'un projet et son cycle
<b>38</b>	3.1. La planification
<b>61</b>	3.2. Exécution, suivi et évaluation
<b>67</b>	4. Conclusion
<b>69</b>	Bibliographie
<b>72</b>	L'auteur



## INTRODUCTION

La promotion d'une société civile qui s'engage et qui prend des responsabilités occupe une place importante dans les réflexions sur l'évolution future du Maroc<sup>1</sup>. En effet, le développement d'une « société solidaire où tous jouissent de la sécurité, de la liberté, de l'égalité des chances, du respect de leur dignité et de la justice sociale, dans le cadre du principe de corrélation entre les droits et les devoirs de la citoyenneté<sup>2</sup> » est une des préoccupations principales de la Constitution marocaine de 2011. Avec cette exigence constitutionnelle, qui se manifeste par un renforcement du rôle des « citoyens » et de la « citoyenneté » dans l'ensemble du document, de multiples transformations ont déjà été réalisées ces dernières années qui visent à impliquer de plus en plus les citoyennes et les citoyens et à les responsabiliser davantage par rapport au sort de leur pays. Dans cette perspective d'activation citoyenne, l'ouverture de la vie politique<sup>3</sup> joue un rôle important mais pas exclusif ; c'est aussi la promotion d'un esprit citoyen actif qui y contribue au même titre pour soutenir et pour approfondir le fonctionnement et la qualité de l'ensemble de la vie publique du Royaume.

Ce document s'inscrit dans les activités de la Konrad-Adenauer-Stiftung liées au renforcement du rôle des citoyennes et des citoyens dans la vie politique et publique du Maroc<sup>4</sup>. La logique est de doter les citoyennes et les citoyens d'une orientation pour cibler et pour professionnaliser leurs activités dans un esprit citoyen actif, et c'est ainsi que cette publication fournit tout d'abord des informations sur le rôle des organismes de la société civile dans la vie publique et sur leurs modes d'organisation.

---

1 Voir par exemple le discours de SM le Roi Mohammed VI à la Nation le 18 mai 2005 sur le lancement de l'Initiative nationale pour le développement humain.

2 Préambule de la Constitution de 2011.

3 Par exemple grâce à la décentralisation ou aux modifications des lois électorales.

4 Pour des publications issues de ces activités, voir par exemple Abouddahab, Eddaqqaq et Reifeld 2015, Marchetti 2016 (à paraître).



Nous ouvrirons ensuite une discussion sur les éléments-clés qui facilitent le travail de la société civile, complétée par la présentation des techniques d'analyse, de planification et de montage de projets afin que les personnes impliquées dans la société civile puissent jouer un rôle à la hauteur de leurs ambitions et de leurs capacités. La présentation des différentes techniques sera toujours accompagnée par une illustration sur la manière dont ces techniques pourraient être appliquées dans un cas concret. Dans l'ensemble de la publication, les réalités marocaines seront le point de référence, complétées par des éléments comparatifs – en se référant en particulier à l'exemple de l'Allemagne avec ses expériences marquées de l'engagement de la société civile – pour en tirer des leçons pratiques mais aussi pour souligner les spécificités à prendre en considération.

## **1. LA SOCIÉTÉ CIVILE DANS LA VIE PUBLIQUE**

La société civile est aussi diversifiée que la société humaine. Les différents termes qui sont utilisés pour tenter de définir la société civile, reflètent cette polyvalence. Ils reflètent également la difficulté de cerner concrètement le phénomène de la société civile. C'est ainsi qu'on rencontre en dehors du terme « société civile » également d'autres attributions comme « société citoyenne » ou également « société bourgeoise », qui présentent, en fonction des définitions, de nombreux points communs mais aussi des différences très nettes. Avant de pouvoir parler du rôle de la société civile et de ses différentes formes concrètes, il est nécessaire de clarifier tout d'abord son sens.

### **1.1. Qu'est-ce que la « société civile » ?**

La société civile couvre un domaine d'activités non étatiques mais également non commerciales. Elle peut donc être comprise en tant que « sphère d'actions collectives et de discours publics », « qui agit entre le domaine privé et l'État » (Thiery 2015 : 755). Même si la société civile participe sous ses différentes formes à la création de l'espace public et pourrait donc être, à première vue, attribuée à la sphère de la politique ou à la chose politique, les

acteurs de la société civile – à l'inverse des acteurs politiques – ne recherchent pas de postes politiques et donc de possibilités de conception contraignante de l'espace public. Ils agissent pourtant dans la sphère de la chose politique et représentent ainsi un lien entre les actions privées et étatiques. En fonction des différentes écoles philosophiques, on insistera davantage sur les éléments qui rapprochent mais aussi sur ceux qui séparent les deux sphères : dans la tradition libérale, la société civile crée un espace qui permet de s'affirmer contre l'influence de l'État et garantit ainsi la liberté et l'autonomie des citoyennes et des citoyens; la tradition républicaine, par contre, voit plutôt l'aspect rapprochant et comprend la société civile comme une valeur ajoutée par rapport au processus institutionnalisé de l'élaboration démocratique de la politique et donc que comme un espace de la société pour s'exercer au caractère démocratique (Thiery 2015 : 756f). Les activités de la société civile n'ont donc pas seulement comme objectif « un élargissement des possibilités de participation du côté « Input » du processus politique », mais elles visent plutôt de plus en plus à la « participation du côté « Output » c'est-à-dire à fournir des prestations que l'État n'est plus en mesure de mettre à disposition ou en tout cas pas seul (Seubert 2012 : 106). En d'autres termes, les activités de la société civile apportent des contributions différentes au « bien commun », puisqu'elles sont tenues de participer d'une manière ou d'une autre à l'« intérêt général », qui n'est pas facile à définir ou à une forme d'« utilité sociale<sup>5</sup> ».

Même s'il est difficile de définir et de délimiter concrètement la nature et le rôle de la société civile à partir de leurs concepts esquissés, on peut malgré tout déterminer un certain nombre de spécificités des acteurs de la société civile. En réunissant plusieurs définitions, les acteurs de la société civile peuvent être décrits grâce à cinq caractéristiques interdépendantes qui permettent de les différencier par rapport à d'autres acteurs. Sur cette base, les acteurs de la société civile sont donc :

---

<sup>5</sup> Pour ces concepts, voir Minot (2013 : 31-38).

- institutionnalisés, c'est-à-dire qu'ils possèdent un minimum d'organisation interne formelle et qu'ils s'inscrivent dans la durée ;
- privés, c'est-à-dire qu'ils sont institutionnellement indépendants des organes de l'État ;
- pas axés sur le profit, c'est-à-dire qu'ils ne distribuent pas de bénéfices à des associés ou à des membres ;
- auto-administrés, c'est-à-dire qu'ils décident d'une manière indépendante de leurs activités, et
- non obligatoire, c'est-à-dire que la participation se fait sur une base volontaire et dans de nombreux cas d'une manière bénévole<sup>6</sup>.

Ce sont ces caractéristiques qui permettent de décrire les organismes à but non lucratif, qui composent la société civile au niveau des acteurs et qui se distinguent d'un côté du secteur public étatique et de l'autre du secteur privé commercial. C'est pour cette raison que leurs activités sont souvent appelées troisième secteur, avec une polyvalence qui lui permet de porter également d'autres dénominations comme par exemple «secteur à but non lucratif», «secteur non-gouvernemental», «secteur volontaire» ou également «secteur intermédiaire».

## **1.2. Les modes d'organisation de la société civile**

Pourtant, avant de pouvoir se consacrer aux domaines d'activités de ce secteur polyvalent, il est nécessaire de faire encore quelques observations sur l'organisation formelle de la société civile. En effet, les formes d'organisation concrètes ont d'abord des effets sur la conception des activités des organismes de la société civile elles-mêmes, et d'un autre côté, elles déterminent également leurs rapports avec l'État. À ce sujet, la constitution marocaine établit d'ailleurs un lien étroit entre la société civile et la forme d'organisation des associations : factuellement, la seule mention explicite de la société civile y est faite dans le cadre des «associations de la société civile», qui sont d'ailleurs associées aux «organisations non gouvernementales». L'article 12 de la

---

<sup>6</sup> Pour plus de détails, voir Nations Unies (2003 : 13-17).

Constitution qui est pertinent en la matière définit de la manière suivante le rôle et le positionnement de ces acteurs dans la structure étatique :

« Les associations de la société civile et les organisations non gouvernementales se constituent et exercent leurs activités en toute liberté, dans le respect de la Constitution et de la loi.

Elles ne peuvent être dissoutes ou suspendues, par les pouvoirs publics, qu'en vertu d'une décision de justice.

Les associations intéressées à la chose publique et les organisations non gouvernementales, contribuent, dans le cadre de la démocratie participative, à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des décisions et des projets des institutions élues et des pouvoirs publics. Ces institutions et pouvoirs doivent organiser cette contribution conformément aux conditions et modalités fixées par la loi.

L'organisation et le fonctionnement des associations et des organisations non gouvernementales doivent être conformes aux principes démocratiques. »

On constate donc que même au niveau de la constitution marocaine, l'association est considérée comme la forme d'organisation naturelle de la société civile, et que c'est pour cette raison qu'il est important pour comprendre son organisation et ses rapports avec l'État, de tenir compte notamment des dispositions constitutionnelles et légales qui régissent la vie associative. Au niveau de la constitution, les dispositions de l'article 12 qui garantissent aux associations de la société civile le droit de se regrouper librement et d'exercer librement leurs activités sont reprises dans l'article 29, qui mentionne dans la partie de la constitution consacrée aux libertés fondamentales « les libertés de réunion, de rassemblement [et] de manifestation pacifique » ainsi qu'une fois encore les libertés « d'association et d'appartenance syndicale et politique ». On peut dire à ce sujet que compte tenu de la structure de la population marocaine, les institutions de l'État conformément à l'article 33 sont tout particulièrement invoquées lorsqu'il s'agit « d'aider les jeunes à s'insérer dans la vie active

et associative». Ce même article vise le même objectif lorsqu'il s'agit de la création d'un «Conseil consultatif de la jeunesse et de l'action associative». Il est d'autre part important d'insister sur le fait qu'à partir de l'article 12, il s'agit d'attribuer aux «associations intéressées à la chose publique» – dans le sens des aspirations plusieurs fois citées dans la constitution de renforcer et de consolider les procédures démocratiques et participatives – un rôle «à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des décisions et des projets des institutions élues et des pouvoirs publics». Elles sont de la même manière tenues de suivre elles-mêmes des procédures démocratiques dans leur organisation interne.

Puisque les activités de la société civile sont inscrites au regard du droit constitutionnel principalement dans le cadre associatif, il faudra donc tenir compte tout particulièrement des dispositions légales régissant la vie associative, lorsqu'il s'agit de leur contexte concret. Le droit d'association fait l'objet du dahir n° 1-58-376 du 3 jourmada I 1378 (15 novembre 1958), qui représente encore à ce jour la base légale avec de nombreuses modifications<sup>7</sup>. Dans son premier article, il définit d'une manière succincte les caractéristiques déterminantes d'une association qui rappellent les caractéristiques des organismes sans but lucratif esquissées ci-dessus : «L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices<sup>8</sup>.» Dans l'article 2, cette définition est complétée par l'assurance qui est déjà ancrée dans la constitution selon laquelle «les associations peuvent se former librement», dans le cadre de limites fixées par l'article 3 qui proclame la nullité de principe de toute association «fondée sur une cause ou en vue d'un objet illicite, contraire aux bonnes mœurs ou qui a pour but de porter atteinte à la religion islamique, à l'intégrité du territoire national,

---

<sup>7</sup> Les dernières modifications et ajouts ont été apportés par la loi n° 75-00, promulguée par le dahir n°1-02-206 du 12 jourmada I 1423 (23 juillet 2002), et la loi n° 07-09, promulguée par le dahir n° 1-09-39 du 22 safar 1430 (18 février 2009).

<sup>8</sup> On constate ici comme dans d'autres articles la forte influence de la législation française, puisque certains passages correspondent mot pour mot à la loi française du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association.

au régime monarchique ou de faire appel à la discrimination». L'article 5 précise enfin comment doit se dérouler l'acte formel fondateur d'une association, même si la loi n° 75-00 a facilité cette procédure puisqu'aujourd'hui aucune autorisation n'est nécessaire mais conformément à la liberté d'association, seule la « déclaration au siège de l'autorité administrative locale dans le ressort duquel se trouve le siège de l'association » est demandée<sup>9</sup>.

On peut donc déduire dans ce cadre associatif et suivant deux axes distincts, une typologie des associations au Maroc. Nous avons :

- d'un côté, les associations ordinaires ;
- de l'autre, les associations reconnues d'utilité publique.

Ces dernières sont assujetties à des dispositions spécifiques mais jouissent également de certains privilèges par rapport aux associations ordinaires. Pour bénéficier du statut d'associations reconnues d'utilité publique, une demande formelle est nécessaire<sup>10</sup>. On peut également, d'autre part et en fonction de la loi applicable, faire une distinction entre :

- les associations marocaines et
- les associations étrangères.

Ces dernières sont elles aussi assujetties à des dispositions spécifiques notamment lorsqu'il s'agit de la possibilité d'un contrôle étatique tel qu'il est applicable aux autres associations ainsi qu'aux groupes de type associatif « qui ont un siège à l'étranger ou dont les dirigeants sont des étrangers ou dont la moitié des membres sont étrangers ou qui sont effectivement dirigés par des étrangers et dont le siège est au Maroc<sup>11</sup>. »

---

<sup>9</sup> Pour les aspects pratiques, voir le guide publié par le Ministère du Développement social de la famille et de la solidarité (2006).

<sup>10</sup> Voir Art. 9 à 13 du dahir n° 1-58-376 ainsi que le décret n° 2-04-969 du 28 kaada 1425 (10 janvier 2005).

<sup>11</sup> Voir Art. 21 à 28 du dahir n° 1-58-376, notamment Art. 21.

Il en découle une focalisation sur les associations ce qui, compte tenu de la réalité marocaine, ne veut pourtant pas dire que l'organisation de la société civile se conforme obligatoirement et presque toujours à ce cadre comme on le constate lorsqu'on regarde de l'autre côté des frontières. Dans son livre blanc sur la gouvernance européenne, la Commission européenne spécifie par exemple :

«La société civile regroupe notamment les organisations syndicales et patronales (les «partenaires sociaux»), les organisations non gouvernementales, les associations professionnelles, les organisations caritatives, les organisations de base, les organisations qui impliquent les citoyens dans la vie locale et municipale, avec une contribution spécifique des églises et communautés religieuses.» (Commission européenne 2001 : 11)

Un regard approfondi sur l'Allemagne montre que la société civile peut être organisée de manières différentes même à l'intérieur d'un État. Malgré la multitude pratiquement ingérable d'associations qui, comme au Maroc, peuvent bénéficier du statut d'associations reconnues d'utilité publique, l'organisation de la société civile en Allemagne ne s'exprime pas seulement au sein d'associations mais également sous d'autres formes juridiques. Même si les associations représentent la forme la plus répandue de l'organisation de la société civile en Allemagne, parallèlement :

- aux associations ;
- aux fondations ;
- aux SARL sans but lucratif reconnues d'utilité publique et
- aux sociétés coopératives ;

qui marquent également la réalité de la société civile en Allemagne.

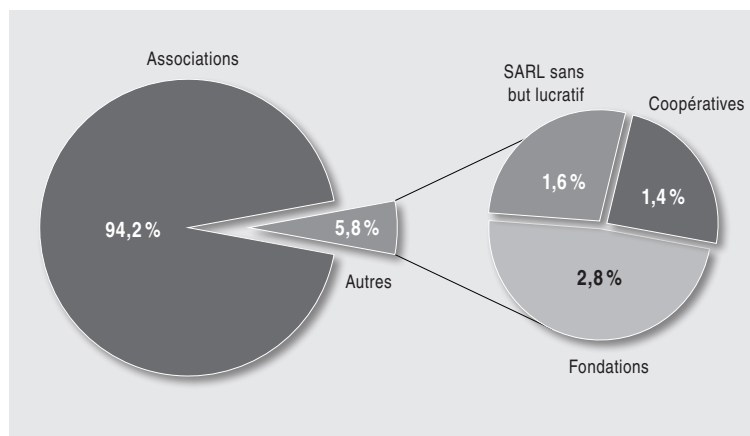
Même si les différentes formes juridiques qui existent en Allemagne amènent certaines difficultés à définir leurs limites<sup>12</sup>,

---

*12 Compte tenu des applications relativement étroites du droit allemand des fondations, de nombreuses «fondations» s'en écartent, par exemple*

cette diversité des acteurs de la société civile permet de créer au niveau juridique des conditions cadres plus larges et mieux adaptées à leurs besoins spécifiques, pour poursuivre les objectifs qui leurs sont propres et ainsi apporter leur contribution spécifique à la société.

*La diversité de la société civile en Allemagne : pourcentage des organisations en fonction de leur forme légale.*



Source des données : Krimmer et Priemer (2013 : 82) ; propre représentation.

### **1.3. Le rapport de la société civile avec l'ensemble de la société**

Compte tenu de la conception de la société civile et des acteurs de la société civile esquissée ci-dessus, il n'est pas surprenant que les acteurs appartenant au troisième secteur poursuivent des objectifs extrêmement diversifiés et parfois même contradictoires. Il faut également ajouter qu'ils agissent dans des domaines très différents. Il est pourtant d'autant plus difficile de saisir d'une manière précise ces différents champs

---

*pour prendre une autre forme juridique comme celle d'une association ou d'une SARL (d'utilité publique). Certaines coopératives ou SARL d'utilité publique poursuivent également des logiques commerciales, et on doit donc décider au cas par cas si elles font bien partie de la société civile.*



d'action, que le matériel statistique disponible lorsqu'il s'agit des activités de la société civile est très peu fiable<sup>13</sup>. Le Maroc s'est tout de même engagé à l'international avec plus de 30 pays, à améliorer la collecte des activités de la société civile en utilisant le Manuel des Nations Unies sur les institutions sans but lucratif (Nations Unies : 2003)<sup>14</sup>, ce qui permet d'avoir des informations utiles dans une perspective de comparaison même si elles ont des limites quant aux dernières années : la grande étude la plus actuelle qui est basée sur la Classification internationale des organismes sans but lucratif (CIOSBL) – et qui est également conseillée dans le manuel de l'ONU – a été réalisée au Maroc en 2009 sous forme d'enquête par le Haut-Commissariat au Plan et publiée en 2011 (Haut Commissariat au Plan : 2011). Elle peut être mise en parallèle avec les données qui ont été collectées en Allemagne pratiquement à la même époque (Krimmer et Priemer : 2013), pour éviter de se focaliser seulement sur les spécificités de la société marocaine et plutôt souligner les premiers points communs et les particularités dans une perspective de comparaison, d'autant plus que la collecte des données allemandes a été également réalisée à partir du Manuel des Nations Unies en tant que référence centrale. Mais compte tenu de l'uniformité plus formelle décrite dans le paragraphe précédent concernant la société civile marocaine organisée et le fait que seules les associations ont été considérées dans l'enquête du Haut-Commissariat au Plan, en ce qui concerne le Maroc, on ne peut faire de déclarations que sur les associations alors que par comparaison, en Allemagne, on fait toujours une distinction entre l'ensemble des organisations de la société civile et les associations seules.

En observant les activités des organisations individuelles de la société civile marocaine, on constate qu'elles sont regroupées conformément au CIOSBL de la manière suivante : plus d'un tiers est principalement actif dans le domaine du « développement

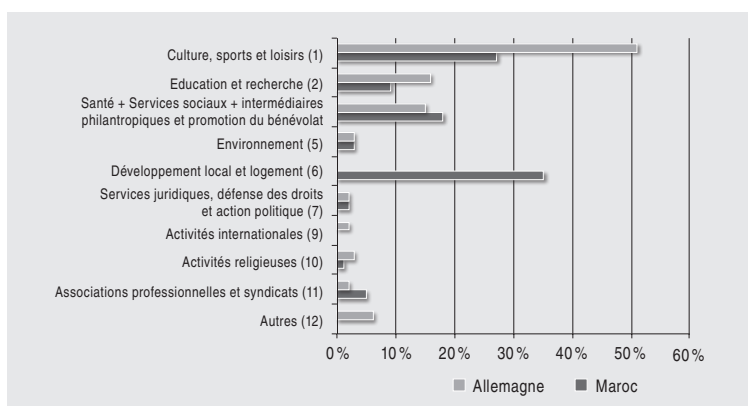
---

<sup>13</sup> Comparer par exemple avec la présentation détaillée des données relatives à l'Allemagne dans Spengler et Priemer (2011).

<sup>14</sup> Voir la liste des pays concernés sur le site Internet du Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies, qui a eu un impact déterminant sur l'élaboration du manuel de l'ONU : <http://ccss.jhu.edu/research-projects/un-nonprofit-handbook/>.

local et logement», alors qu'un bon quart est engagé dans le domaine de la «culture, des sports et des loisirs». Il y a beaucoup moins d'organisations qui déclarent que leurs principaux champs d'activité couvrent d'autres domaines, avec le secteur des «activités internationales» qui ne représente que 0,1% de toutes les organisations marocaines en tant que champ d'activité principal (Haut-Commissariat au Plan 2011 : 23). En Allemagne, la situation est globalement semblable même si le secteur le plus représenté au Maroc, le «développement local et logement», n'est pas du tout répertorié<sup>15</sup>. Par contre, la moitié des organisations de la société civile en Allemagne considère le domaine de la «culture, des sports et des loisirs» comme son champ d'activité principal et c'est un domaine qui est également largement représenté au Maroc (Krimmer et Priemer 2013 : 21).

*Champs d'activité principaux des organisations de la société civile au Maroc et en Allemagne d'après le CIOSBL en pourcentages.*



Sources des données : Haut-Commissariat au Plan (2011 : 23) (associations marocaines), Krimmer et Priemer (2013 : 21) (organisations de la société civile allemande) ; propre représentation.

On constate toutefois dans les comparaisons bilatérales que les associations marocaines s'engagent davantage que les organisations de la société civile en Allemagne pour satisfaire

<sup>15</sup> Voir Spengler et Priemer au sujet des problèmes de saisie et de délimitation (2011 : 26).

les besoins des citoyennes et des citoyens. Ceci s'explique, d'une part, par l'organisation différente des prestations fournies par l'État mais, d'autre part, aussi par les différences dans les développements du troisième secteur lui-même. L'Allemagne, qui comptait en 2012 plus de 616 000 organisations<sup>16</sup>, possède historiquement un grand troisième secteur, dans lequel les nouveaux venus qui continuent à s'installer – grâce également aux infrastructures disponibles – s'écartent davantage des besoins de leurs membres ou de leur environnement immédiat et s'ouvrent de plus en plus vers des questions qui concernent l'ensemble de la société, voire qui dépassent même les frontières (Krimmer et Priemer 2013 : 26-29). Le troisième secteur au Maroc est comparativement encore très jeune puisqu'il comptait en 2007 presque 45 000 associations répertoriées<sup>17</sup> et qu'il est donc beaucoup plus petit et automatiquement beaucoup plus lié à des modèles traditionnels d'auto-organisation de la société avec de nombreuses associations qui fournissent des prestations dans un esprit de solidarité réciproque et d'aide à la communauté, alors qu'elles ne seraient pas ou peu fournies par d'autres acteurs. Mais même au Maroc, parallèlement aux associations qui s'inscrivent davantage dans une compréhension traditionnelle du « bénévolat », il existe de plus en plus de groupes dont les exigences en matière d'organisation de la société dépassent régulièrement les limites étroites des besoins immédiats et qui représentent un « volontariat » moderne<sup>18</sup>. Le nombre impressionnant de nouvelles associations créées depuis le lancement de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) en 2005 montre une grande dynamique dans l'ensemble du troisième secteur au Maroc, une situation qui est soulignée par le fait qu'entre-temps, plus de 120 000 associations peuvent être prises en considération<sup>19</sup>.

---

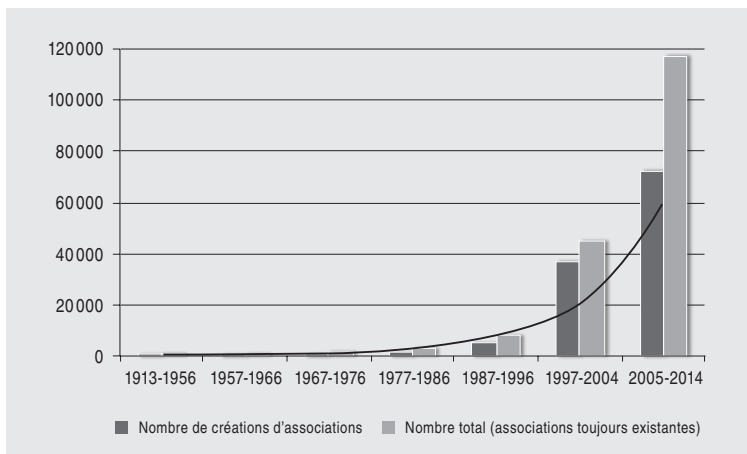
16 Voir Krimmer et Priemer (2013 : 82), qui partent de 616 154 organisations, dont 580 294 sont des associations.

17 Voir le Haut-Commissariat au Plan (2011 : 23), qui part de 44 771 associations.

18 Concernant le contenu sémantique historique et le changement de définitions, voir Carrefour associatif (2010).

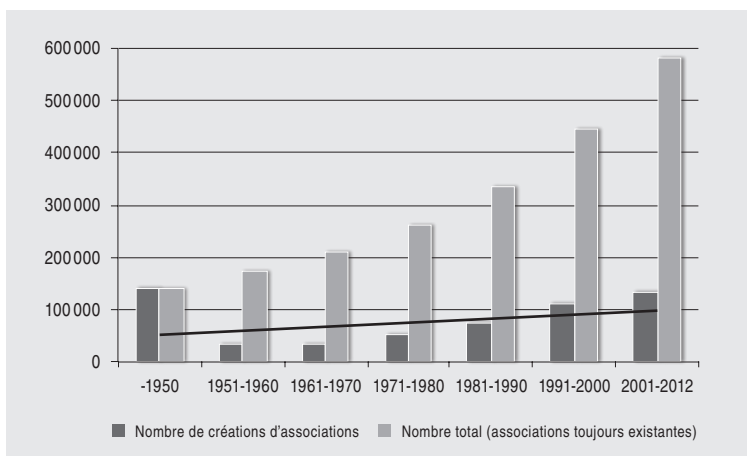
19 Les données publiées par le Ministère de l'Intérieur fin 2014 font déjà état de 116 836 associations (Mokhliss 2014).

*Dynamique de la vie associative au Maroc (créations et état des lieux en 2014)*



Sources des données: Haut-Commissariat au Plan (2011 : 25), Mokhliss (2014) ; propre représentation.

*Evolution continue de la vie associative en Allemagne (créations et état des lieux en 2012)*



Source des données: Krimmer et Priemer (2013 : 18) ; propre représentation.

Même s'il y a de nombreuses créations d'associations au Maroc, la comparaison avec l'Allemagne est déséquilibrée

puisqu'on a plus de 700 associations (2012) allemandes pour 100 000 habitants alors qu'au Maroc il y a 10 ans, le chiffre n'était que de 150 (2007) et devrait avoisiner entre-temps les 350 associations pour 100 000 habitants (2014)<sup>20</sup>. On peut déduire de cette augmentation galopante un besoin de rattrapage très net et factuel pour les organisations du côté marocain puisque les organisations de la société civile représentent – indépendamment des considérations et des catégorisations théoriques – très certainement une sorte de tissu vivant de la société. Ce n'est pas par hasard que – en dehors des différences bilatérales que nous avons décrites – plus de sept organisations du troisième secteur sur dix au Maroc, tout comme en Allemagne, considèrent qu'elles agissent au niveau local (Krimmer et Priemer 2013 : 28, Haut-Commissariat au Plan 2011 : 23f<sup>21</sup>), et qu'en conséquence, dans la plupart des cas, il existe une étroite relation de proximité entre la société civile organisée et la société dans son ensemble.

#### Résumé

La société civile est difficile à appréhender lorsqu'il s'agit de la définir, mais elle peut être comprise en tant que sphère d'activités collectives et de discours publics entre le domaine privé et l'État.

Les acteurs de la société civile sont en général institutionnalisés, privés, à but non lucratif, auto-administrés et non obligatoire. La société civile marocaine s'organise principalement sous forme d'associations.

La vie associative marocaine a connu depuis le lancement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain une dynamique très puissante qui s'est traduite par une explosion du nombre de créations d'associations, de sorte qu'entre-temps il existe plus de 120 000 associations dont la plupart entretient une relation de proximité avec la société dans son ensemble compte tenu de son champ d'action.

<sup>20</sup> Les chiffres et sources cités dans le paragraphe précédent servent de base.

<sup>21</sup> D'après un recensement du ministère marocain de l'Intérieur de 2014, il s'agit entre-temps de plus de 9 associations sur 10 (Mokhliss 2014).

## 2. FACILITER LE TRAVAIL DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

La société civile, compte tenu de son auto administration, jouit d'une certaine liberté dans l'organisation de ses activités et n'est donc tenue qu'au respect du droit constitutionnel et du cadre juridique, qui lui garantit justement ces libertés. Il est important de jeter un coup d'œil non seulement sur les activités internes mais surtout sur les différentes ressources qui sont à la disposition des acteurs individuels de la société civile. Nous allons donc faire la lumière sur le type de ressources et sur leur utilisation pour en organiser l'acquisition et l'utilisation de la manière la plus efficace possible.

### 2.1. Les ressources de la société civile

Étant donné que par définition, les acteurs de la société civile travaillent à but non lucratif, la question qui se pose est de savoir quels sont les moyens qui leur permettent de financer leurs activités. Le dahir n° 1-58-376, dans son article 6, considère comme sources de revenus normales :

- « 1. les subventions publiques ;
2. les droits d'adhésion de ses membres ;
3. les cotisations annuelles de ses membres ;
4. l'aide du secteur privé ;
5. les aides [...] d'une partie étrangère ou d'organisations internationales ».

Les associations reconnues d'utilité publique ont d'autre part la possibilité, par dérogation à la législation relative aux appels à la générosité publique<sup>22</sup>, à condition que ceci soit prévu dans le décret reconnaissant l'utilité publique, « que l'association pourra, une fois par an, et sans autorisation préalable, faire appel à la générosité publique ou tout autre moyen autorisé procurant des recettes » (Art. 9, dahir n° 1-58-376). La possibilité de faire appel à la générosité publique est généralement ouverte à tous les « groupements ayant leur siège au Maroc et régulièrement constitués » (Art. 4, loi n° 004-71), même si – à l'exception

---

22 Loi n° 004-71 du 21 chaabane 1391 (12 octobre 1971).

des « quêtes et collectes présentant un caractère traditionnel » (Art. 2, loi n° 004-71) – l'« autorisation préalable du secrétaire général du Gouvernement » (Art. 1, loi n° 004-71) doit être demandée<sup>23</sup>. La même règle s'applique d'une manière analogue lorsqu'il s'agit de loteries autorisées (Art. 8, loi n° 23-71). Les associations reconnues d'utilité publique sont, d'autre part, privilégiées lorsqu'il s'agit de recevoir des dons ou des legs (Art. 11, dahir 1-58-376).

Pour avoir droit à ces possibilités supplémentaires de financement énoncées ci-dessus, il est impérativement nécessaire d'avoir été reconnu officiellement d'utilité publique. Même si cette reconnaissance peut faire l'objet d'une demande de n'importe quelle association (Art. 9, dahir n° 1-58-376) qui poursuit « un but d'intérêt général à l'échelon local, régional ou national » (Art. 1 alinéa 4, décret n° 2-04-969), la pratique reste très restrictive puisque cette reconnaissance est toujours conçue comme une « faveur que le gouvernement accorde aux associations<sup>24</sup> ». Le nombre des associations reconnues d'utilité publique est donc extrêmement limité. D'après une liste du Secrétariat Général du Gouvernement qui date de janvier 2016, il s'agit de 217 associations dont 211 sont marocaines. Les six associations étrangères ont toutes été reconnues comme étant d'utilité publique avant l'indépendance du Maroc – à l'exception de l'Association pour la sauvegarde et le rayonnement du Jardin Majorelle à Marrakech<sup>25</sup>. Alors que dans la pratique marocaine, la reconnaissance de l'utilité publique passe par le gouverneur responsable de la province où se trouve le siège de l'association, puis par le Secrétariat général du Gouvernement et ensuite par le premier ministre, pour être ensuite entérinée officiellement

---

*23 Voir au sujet du processus parallèlement à la loi 004-71 également le décret n° 2-04-970 du 28 kaada 1425 (10 janvier 2005). Compte tenu de ces obstacles relativement contraignants, de plus en plus d'associations ont organisé ces dernières années des collectes sans autorisation préalable, et donc en enfreignant la loi en vigueur, voir par exemple Ministre de l'Intérieur et Secrétaire Général du Gouvernement (2010).*

*24 Secrétariat Général du Gouvernement : Circulaire n° 1/2005 (Conditions et procédure de reconnaissance d'utilité publique au profit des associations), Rabat, 26 jourmada II (2 août 2005), p. 1.*

*25 Voir la Liste des associations reconnues d'utilité publique (15 janvier 2016), disponible sur : [http://www.sgg.gov.ma/Portals/1/association\\_pdf/liste\\_Associations\\_RUP.pdf](http://www.sgg.gov.ma/Portals/1/association_pdf/liste_Associations_RUP.pdf).*

par un décret publié au *Bulletin officiel* (Art. 3 à 7, décret n° 2-04-969), la reconnaissance de l'utilité publique en Allemagne se limite à un simple acte administratif qui est accordé sur demande de l'association par le bureau des impôts compétent dans la zone du siège de l'association. Ceci implique que les privilèges publics accordés à ces associations sont d'ordre fiscal et sont semblables à ceux dont bénéficient également les associations marocaines notamment celles d'utilité publique<sup>26</sup>. Conformément à l'intérêt de l'État d'autonomiser autant que faire se peut la société civile en lui accordant un soutien étatique, la reconnaissance d'utilité publique n'est en aucun cas une exception mais plutôt la règle pour la plupart des associations en Allemagne. Le processus d'attribution du statut d'utilité publique est géré d'une manière décentralisée et il n'existe donc pas de saisie centrale de chiffres précis pour les associations allemandes, mais on peut partir du principe qu'en Allemagne, environ 500 000 associations, c'est-à-dire presque 9 sur 10, sont reconnues d'utilité publique (Deutscher Bundestag 2010 : 2).

Quel que soit leur statut, la plupart des associations en Allemagne comme au Maroc, disposent de moyens financiers relativement limités, ce qui les oblige à se contenter d'équipements et de matériel (par exemple ordinateur) modestes et ne leur permet que rarement de disposer de leurs propres locaux pour leurs réunions et leur travail en commun<sup>27</sup>. Contrairement à l'ordre dans lequel sont énoncées les sources de revenus dans l'article 6 du dahir 1-58-376, les dotations étatiques ne représentent pas forcément les principales sources de revenus, même si la composition exacte des moyens financiers disponibles sur l'année dépend largement de la taille des associations et de leur champ d'action respectif (Haut-Commissariat au Plan 2001 : 54-57 ; Krimmer et Priemer 2013 : 50-55). Fondamentalement, on peut considérer que les associations en Allemagne sont relativement indépendantes financièrement puisque les contributions des membres et les fonds propres représentent plus des deux tiers de l'ensemble

---

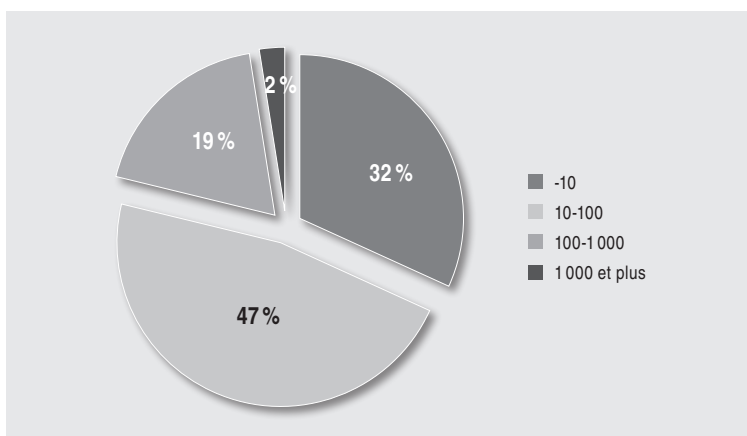
26 Parmi les nombreux règlements, nous ne vous renvoyons qu'à l'exonération de l'impôt sur les sociétés ou de la taxe sur la valeur ajoutée conformément aux dispositions pertinentes du Code général des impôts.

27 Voir par exemple le Haut-Commissariat au Plan (2011 : 25 et 78).



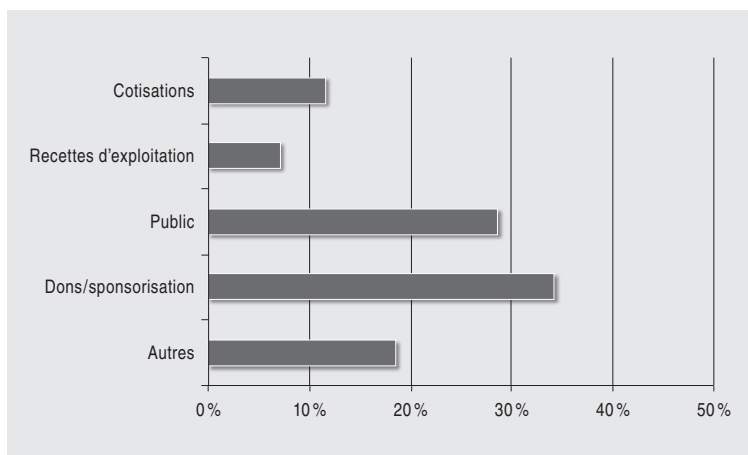
de leurs revenus. Les fonds publics ne représentent en Allemagne que 10 %, alors qu'au Maroc ils représentent pour les associations une source de revenus plus importante en termes de pourcentage. Lorsqu'il s'agit du très grand nombre de petites associations marocaines avec un budget limité, les contributions des membres représentent malgré tout la principale source de revenus (Haut-Commissariat au Plan 2011 : 56) : pour les associations qui disposent de moins de 10.000 dirhams par an, les contributions des membres représentent presque la moitié des moyens annuels alors que pour les associations dont le budget annuel se situe entre 10 000 et 100 000 dirhams, elles représentent malgré tout 30 % des revenus (Haut-Commissariat au Plan 2011 : 102).

*Moyens annuels disponibles pour les associations marocaines en milliers de dirhams*



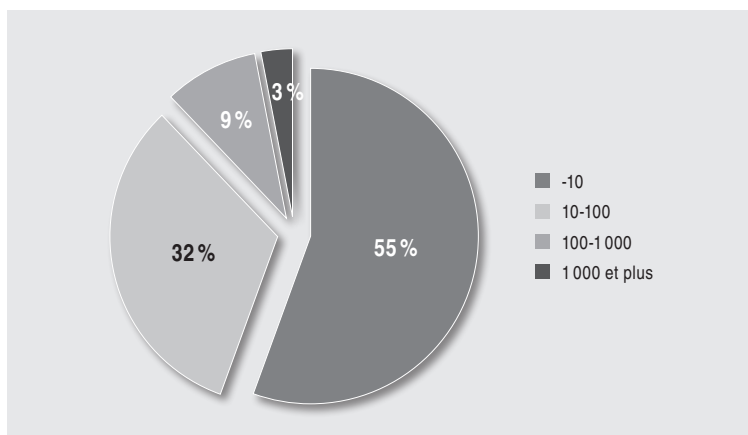
Source des données : Haut-Commissariat au Plan (2011 : 53) ; propre représentation.

*Provenance des moyens annuels disponibles pour les associations marocaines en pourcentages*



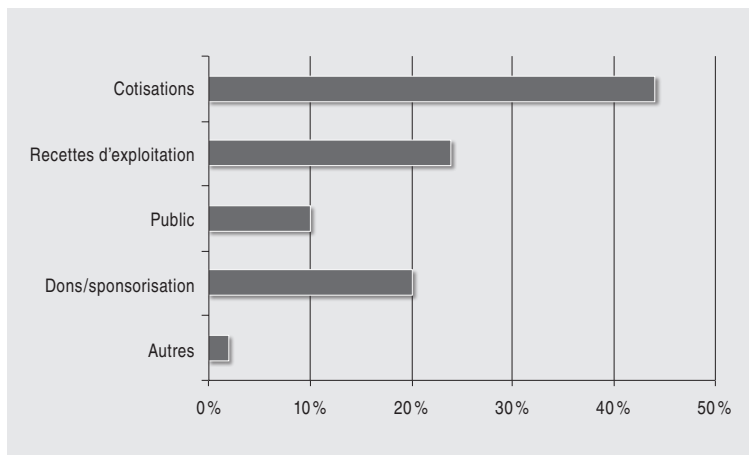
Source des données : Haut-Commissariat au Plan (2011 : 102) ; propre représentation.

*Moyens annuels disponibles pour les associations allemandes en milliers d'euros*



Source des données : Krimmer et Priemer (2013 : 51) ; propre représentation.

*Provenance des moyens annuels disponibles pour les associations allemandes en pourcentages*



Source des données : Krimmer et Priemer (2013 : 51) ; propre représentation.

La part d'autofinancement relativement élevée notamment pour les petites associations est d'autant plus remarquable, lorsqu'on tient compte du fait que plus de 70% de toutes les associations marocaines fournissent des prestations non seulement à leurs membres mais également à des personnes qui ne sont pas membres et agissent ainsi pour le bénéfice de la société dans son ensemble (Haut-Commissariat au Plan : 30f.). C'est le cas aussi en Allemagne pour les jeunes associations qui ont elles aussi pour modèle une action globale au niveau de la société alors que la plupart des associations fondées avant 1950 ne fournissent de prestations qu'à leurs membres (Krimmer et Priemer 2013 : 26).

La grande ouverture des associations vers l'extérieur, grâce aux prestations fournies à la société en dépassant le cadre de leurs propres membres, déplace la focalisation des ressources financières sur les ressources humaines des associations, puisque c'est grâce à elles que les prestations peuvent finalement être fournies. Le dahir 1-58-376 dans son premier article qui porte sur les caractéristiques centrales de la vie associative est sur la même longueur d'ondes puisqu'il

stipule que les associations doivent être considérées avant tout comme un regroupement de personnes qui réunissent « leurs connaissances ou leurs activités » – et qu’elles ne sont donc pas caractérisées par un regroupement de ressources financières. Statistiquement parlant, les ressources humaines des associations sont encore plus difficiles à appréhender que leurs ressources financières. Le nombre de membres peut servir d’indicateur pour donner des informations sur l’ancrage des associations dans la société et sur leur potentiel de mobilisation mais il apporte peu d’informations sur le niveau réel d’activité de ces personnes. D’autre part, l’enquête du Haut-Commissariat au Plan déclare bien qu’au Maroc en 2007, 15 millions de personnes étaient membres d’associations (Haut-Commissariat au Plan 2011 : 31), mais une personne peut être membre de plusieurs associations et on ne sait donc pas combien de personnes étaient effectivement au moins formellement liées à une ou plusieurs associations. De toutes manières, compte tenu de l’augmentation importante des créations d’associations, il est probable que le chiffre absolu des membres d’associations marocaines ait également augmenté.

La pertinence des associations pour l’ensemble de la société devient tangible lorsqu’on se penche sur les acteurs qu’elles mobilisent. Une étude internationale de 2004 a d’ailleurs montré très clairement le rapport entre l’engagement du personnel dans le troisième secteur et le développement économique<sup>28</sup>.

Alors que dans les pays développés entre 1995 et 2000, en moyenne, 7,4 % de la population active travaillaient dans le troisième secteur, cette proportion n’était que de 1,9 % dans les pays en voie de développement et les pays en transition. Ces enquêtes tiennent compte aussi bien du travail payé que de l’engagement bénévole, avec un pourcentage de 5,9 % (3,54 % payés, 2,33 % bénévoles) en Allemagne sur toute la période et un pourcentage de 1,5 % (0,72 % payés, 0,79 % bénévoles) pour le Maroc. Même si le niveau de mobilisation dans le troisième secteur au Maroc reste, avec un très bon potentiel, en dessous de celui de nombreux pays, ces chiffres

---

<sup>28</sup> Voir ensuite à l’adresse [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables\\_2004\\_FORMATTED\\_2.2013.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables_2004_FORMATTED_2.2013.pdf) les tableaux réalisés par Salamon, Sokolowski et Associates (2004).

sont interprétés au mieux en tant que base de départ des développements dynamiques de la dernière décennie, compte tenu des bouleversements de la vie associative marocaine. Une quantification exacte qui permettrait de faire des comparaisons reste toutefois très difficile. On peut illustrer cette situation par un exemple : en chiffres absolus, le Haut-Commissariat au Plan comptait pour 2007 un total de plus de 57 millions d'heures de travail payées dans le troisième secteur (Haut-Commissariat au Plan 2011 : 42), auxquelles s'ajoutaient presque 96 millions d'heures de travail bénévoles (Haut-Commissariat au Plan 2011 : 46). Le travail fourni en 2007 dans le troisième secteur au Maroc, qu'il soit payé ou bénévole, correspondait donc à un total de plus de 90.000 équivalents temps plein (ETP). Les auteurs de l'étude internationale de 2004 arrivent par contre déjà en 1999 à presque 75000 ETP payés et à plus de 83000 ETP bénévoles<sup>29</sup>.

Les problèmes de délimitation et de saisie continuent à compliquer considérablement l'exactitude des déclarations. Quelques soient les chiffres sur lesquels on se base, toutes les données montrent très clairement le rôle que joue l'activité bénévole dans le troisième secteur. Elles permettent également de donner une idée de l'importance économique du troisième secteur mais aussi de son poids pour l'ensemble de la société puisque le travail qu'il réalise est largement destiné à toute la société.

En dehors des ressources visibles et tangibles de la société civile, il existe d'autres facteurs plus soft qui sont encore plus difficiles à quantifier mais qui ne doivent pourtant pas être négligés en tant que ressources de la société civile. En dehors des ressources financières et humaines, les ressources immatérielles ont également une grande importance pour l'efficacité du troisième secteur. En termes de ressources immatérielles, il faut d'abord compter sur les réseaux qui permettent aux associations d'avoir de meilleurs accès à la société, aux bailleurs de fonds et aux bienfaiteurs. Ces réseaux peuvent être des liens informels qui reposent largement sur

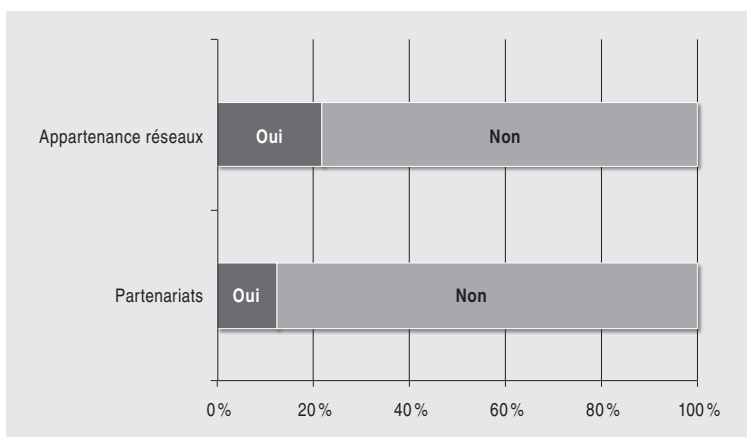
---

29 Voir ici également les données provenant de la fiche de données disponibles de Salomon, Sokolowski et Associates (2004) à l'adresse [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/Morocco\\_Data\\_1999.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/Morocco_Data_1999.pdf).

des contacts personnels. C'est ici aussi que les groupes cibles visés par les activités des associations peuvent jouer un rôle puisqu'ils sont ou étaient à un moment donné en contact avec l'association, et qu'ils bénéficient ou ont bénéficié de son engagement. Ces expériences positives peuvent également devenir utiles pour permettre d'obtenir, dans le champ d'action des associations, de meilleurs accès à la société et donc un meilleur tremplin pour leur propre travail. Ce n'est pas un hasard si de plus en plus d'acteurs de la société civile s'efforcent de mettre en place des réseaux d'anciens pour garder le contact avec les personnes qui se sont déjà trouvées impliquées dans l'association et utiliser ces contacts le cas échéant. Des réseaux d'anciens bien organisés peuvent même considérablement renforcer le potentiel de mobilisation de bénévoles à la disposition de l'association. Ce type d'effort présuppose toutefois un minimum de structures dans lesquelles la connectivité au sein des réseaux passe souvent de toutes manières par des structures formalisées, qui offrent ensuite à chaque association des possibilités qui dépassent les possibilités de réseautage qu'elle aurait dans la société. Ceci se produit très souvent au sein d'un regroupement institutionnalisé de fédérations qui partagent les mêmes champs d'action que les associations qu'elles chapeautent.

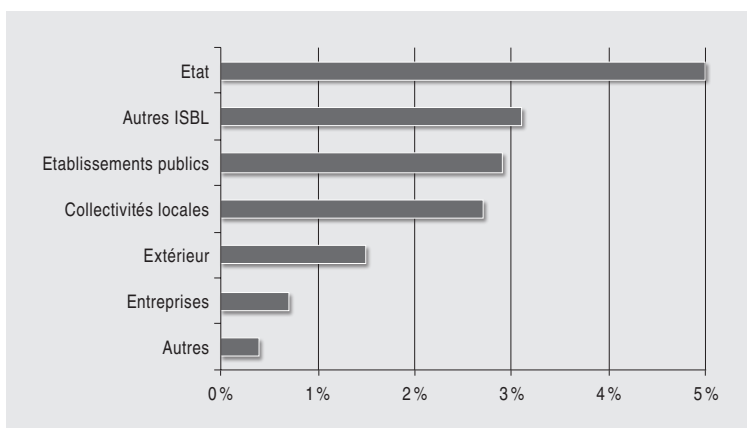
Les partenariats font également partie des ressources immatérielles tout en étant souvent plus formalisés et en visant des prestations concrètes. Le partenariat peut alors jouer un rôle de collaboration pour permettre la mise en œuvre concrète des objectifs de l'association, qui peut aller jusqu'à un accord sur le partage des tâches avec une mise en commun de ressources qui permettent aux partenaires de se lancer dans certains domaines d'activité qui n'auraient pas été possibles autrement. Les partenaires des associations peuvent être de nature très différente : en dehors d'autres acteurs de la société civile, les partenariats permettent souvent aussi de créer des liens avec le secteur public ou avec des acteurs économiques. Pourtant, l'entretien de réseaux formalisés – avec d'autres associations – ou la création de partenariats restent plutôt une exception pour les associations marocaines. La plupart agit seule et reste donc confinée au champ d'action accessible à partir de ses propres ressources.

*Pourcentage d'associations marocaines qui bénéficie de réseau ou de partenariat*



Source des données : Haut-Commissariat au Plan (2011 : 90) ; propre représentation.

*Partenaires des associations marocaines en pourcentages*



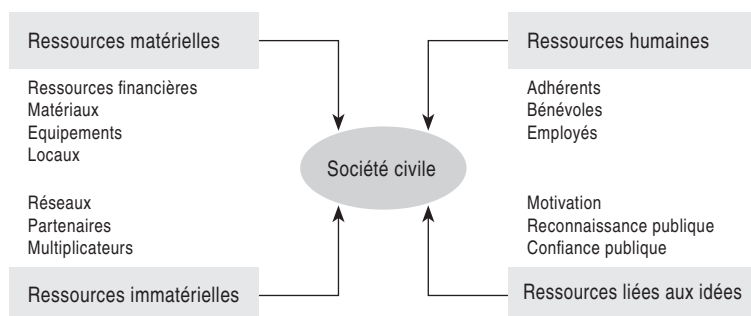
Source des données : Haut-Commissariat au Plan (2011 : 31), plusieurs réponses sont possibles; propre représentation.

Dans une perspective transversale, c'est-à-dire en fonction de l'orientation plutôt vers les réseaux ou plutôt vers les partenariats, on peut considérer comme ressources immatérielles tous les contacts avec des multiplicateurs, notamment les médias, puisque le succès des mesures de sociétés dépend aussi

largement de la manière dont elles sont perçues. À ce sujet on peut utiliser la devise de Georg-Volkmar Graf Zedtwitz-Arnim «Fais du bien et parles-en» (Zedtwitz-Arnim 1961) qui avait été développée pour les relations publiques des entreprises et qui a entre-temps été reprise par de nombreux acteurs de la société civile (Fischer 2002). Le potentiel des anciens, qui a été brièvement esquissé, peut jouer ici aussi un rôle important puisqu'ils peuvent également agir en tant que multiplicateurs.

Les ressources liées aux idées des acteurs de la société civile sont, elles aussi, étroitement liées au dernier point cité. Leurs objectifs et la contribution sociétale qui en découle peut leur conférer une excellente reconnaissance ou tout du moins une acceptation de la société pour leurs actions. La confiance portée aux institutions du troisième secteur est en générale très forte ce qui permet de légitimer les actions de la société civile. Ces facteurs contribuent aussi largement à la motivation de ceux qui travaillent au sein des organisations de la société civile et qui portent personnellement, au-delà de la satisfaction qu'ils tirent de leur travail, les activités de la société civile en les inscrivant dans la durée. Il est toutefois important de noter que ces ressources liées aux idées sont des ressources particulièrement fragiles qui ne peuvent pas être utilisées directement mais qui découlent plutôt des activités propres et de l'utilisation d'autres ressources disponibles. Quel que soit le cas de figure, l'utilisation des ressources de la société civile ne peut se faire d'une manière individuelle et doit être toujours considérée dans son ensemble pour obtenir les meilleurs résultats à partir des objectifs posés.

### *Ressources de la société civile*





## 2.2. L'exploitation des ressources

Pour permettre aux associations de fournir les prestations qu'elles se sont fixées comme objectifs mais aussi qui sont attendues par la société, il est nécessaire de prendre du recul par rapport à ses propres conceptions des activités de la société civile et du travail bénévole. On rencontre encore très souvent cette conception selon laquelle les activités bénévoles mais aussi celles qui touchent à la société civile sont étroitement liées à la satisfaction de besoins limités entre voisins ou même domestiques. On part donc souvent du principe que la demande d'aide – considérée comme mutuelle dans le meilleur des cas – est non seulement une évidence mais qu'elle est même un devoir. En dehors des principes d'éthique, une telle conception va à l'encontre de la nature même des activités de la société civile, qui sont basées sur le volontariat et qui imposent donc certaines précautions lorsqu'il s'agit d'utiliser des ressources, notamment humaines, puisque l'objectif n'est pas seulement d'obtenir des impacts à court terme mais plutôt d'accompagner sur le long terme des processus de société grâce à la société civile. Dans cette perspective, il est utile de comprendre la société civile moins en tant que « bénévolat », adossé aux conceptions traditionnelles de la charité, pour voir les activités de la société civile en tant qu'investissements sociaux, dont le succès dépend de réflexions stratégiques qui vont dans le sens d'un management social. Avec une telle approche, les réflexions relatives à l'utilisation des ressources d'une part et leur affectation aux objectifs prévus d'autre part, jouent un rôle clé avec des calculs coûts bénéfiques qui ont beaucoup plus de valeur que dans les conceptions traditionnelles des activités de la société civile puisqu'il ne s'agit plus de faire le bien mais de décider quel est le bien qui est le plus judicieux. Ceci présuppose des priorités claires et un minimum de professionnalisation.

La gestion financière devient donc beaucoup plus basée sur une compréhension entrepreneuriale de la société civile, avec des associations qui connaissent bien l'ensemble de leurs ressources pour pouvoir prendre des décisions non pas seulement à court terme, mais aussi des décisions stratégiques. Même si de nombreuses associations qui ont un volume de moyens financiers

limité ne pourraient pas vraiment se permettre de tenir une comptabilité comme le ferait une entreprise, le respect d'un minimum de normes comptables devrait être une évidence même pour les petites associations. Sans être en mesure d'entrer ici dans les détails de ces principes et des conséquences concrètes au sein de la société civile<sup>30</sup>, il faut malgré tout rappeler que l'enregistrement complet et traçable de toutes les transactions financières, indépendamment de toute obligation légale, remplit des fonctions centrales y compris pour le travail des associations.

La saisie et la représentation aussi claires que possible de l'organisation financière d'une association permet la transparence et crée ainsi un climat de confiance à l'interne comme à l'externe. Les membres, qui très souvent payent des cotisations, sont tout à fait habilités à être informés sur l'origine des fonds et sur leur utilisation pour pouvoir comprendre comment leurs contributions sont dépensées. Du point de vue de la motivation, cette approche a un impact non seulement sur la propension à faire des dons, soit prévus par les statuts soit volontaires, mais aussi sur l'engagement individuel au sein de l'association. À l'externe, une grande transparence permet également d'instaurer un climat de confiance vis-à-vis de l'association et donc de soutenir ses activités avec ce type de ressource soft puisque cette confiance peut aussi avoir une importance lorsqu'il s'agit d'accéder à d'autres ressources ou par rapport aux activités de l'association.

Enfin, une vue d'ensemble détaillée de ses propres finances permet également d'apporter la clarté nécessaire concernant les moyens disponibles lorsqu'il s'agit de planifier des activités ciblées. C'est en effet le seul moyen fiable de juger dans quelle mesure une association dispose des moyens suffisants pour ses activités en cours planifiées ou si elle doit envisager la recherche de fonds supplémentaires. Le principe de la récolte de fonds est d'être aussi concrète et ciblée que possible en tenant compte à la fois de ses propres conceptions mais aussi des intérêts et des

---

30 *Au sujet des principes fondamentaux et de leur mise en œuvre au sein d'une association, voir les conseils pratiques du Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité (2006 : 29-42).*

souhaits des bailleurs de fonds potentiels. Plus les besoins et l'utilisation des fonds sont précis et plus on peut s'adresser d'une manière individuelle à des bailleurs de fonds potentiels précis : il est en effet indispensable de s'adresser personnellement aux bailleurs de fonds en leur exposant clairement les besoins en termes de montants et d'utilisation concrète des fonds pour permettre la prise en charge de certains coûts liés aux activités de l'association. En effet, des demandes non personnalisées de financement de besoins non spécifiés sont rarement couronnées de succès. Il en est de même lorsqu'il s'agit d'acquérir des ressources matérielles non financières : un boulanger sera plus disposé à mettre à disposition sa production lors d'une manifestation concrète de l'association dans son quartier que de mettre à disposition une somme d'argent qui n'est pas assortie d'un objectif défini ; l'imprimeur local imprimera peut-être des flyers ou des brochures moins chères ou même gratuitement si on peut faire mention sur les imprimés du soutien qu'apporte l'imprimeur à l'association. Même si les différentes considérations nous incitent jusque-là à procéder avec prudence, cette approche peut également impliquer pour les associations qu'une plus grande diversification de la provenance de leurs ressources leur permet d'échapper à la dépendance de bailleurs de fonds centralisés, ce qui est également un pas vers une plus grande indépendance.

La gestion des ressources matérielles est également étroitement liée à la mise en place, l'entretien et l'utilisation de réseaux et de partenariats. En effet, ils permettent tous les deux en général, quelle que soit leur organisation et leur intensité, une utilisation des ressources plus efficace grâce aux effets de synergie. Ceci est réalisé, principalement mais pas exclusivement au sein des réseaux, grâce à une meilleure visibilité des propres objectifs, mais aussi en déchargeant la responsabilité sur d'autres acteurs, principalement mais là encore pas exclusivement dans des partenariats, lorsqu'il s'agit d'affecter ses propres ressources. C'est notamment le cas lorsque les partenariats ne se limitent pas à une affectation traditionnelle des rôles avec un exécutif opérationnel d'un côté et un catalyseur financier de l'autre, ce qui permet alors d'obtenir des effets de synergie importants. On rencontre cette situation plus particulièrement dans les partenariats entre acteurs semblables, lorsque deux ou plusieurs

associations se regroupent pour atteindre un objectif commun. Dans ces cas de figure, la gestion financière se traduira souvent par le pilotage commun d'un projet en général commun lui aussi, avec une mise à disposition des ressources nécessaires d'une manière plus ou moins paritaire (« matching funds »). Pour que ce type de partenariat fonctionne, on a besoin d'une réflexion qui se rapproche de l'entreprise mais sans aller trop loin, compte tenu des spécificités du troisième secteur qui le différencie des pouvoirs publics mais également des acteurs économiques : il est donc nécessaire que dans le troisième secteur, même des acteurs très semblables ne se considèrent pas comme des concurrents mais se concentrent plutôt toujours sur leur potentiel en agissant de manière concertée. Les protagonistes du troisième secteur ne sont en effet pas des acteurs économiques et donc, la mise en place de partenariats permettant de fournir des prestations communes n'affaiblit en aucun cas leur position mais ne peut au contraire que la renforcer.

Tout comme les réseaux, les partenariats permettent une utilisation plus large et plus efficace de leurs ressources en les regroupant, il en va de même lorsqu'il s'agit de gérer d'une manière avisée les ressources les plus importantes de la société civile, c'est-à-dire les personnes actives payées ou bénévoles. Comme nous l'avons esquissé au début de cette partie, sur le long terme, les connotations de devoir éthique d'aide et la conception selon laquelle le temps investi dans le cadre des activités de la société civile est une évidence ne font pas vraiment avancer les choses puisque les personnes actives dans la société civile apportent à la fois leur travail et leurs connaissances librement. Il est donc nécessaire d'entretenir au sein même des organisations, une culture de la reconnaissance de ces prestations : aucune prestation, que ce soit celle du président ou celles de ceux qui après une manifestation de l'association rangent et nettoient la salle, ne va de soi. Il est donc nécessaire que toutes les activités de la société civile, au-delà d'un idéalisme altruiste qui est régulièrement formulé, reflètent également le fait que les prestations ne sont pas seulement fournies pour la société mais aussi dans le propre intérêt de ceux qui assurent cette prestation. En d'autres termes : il est nécessaire de communiquer clairement que l'engagement dans la société civile, non pas financier mais

structurel, est rentable justement pour ceux qui en font preuve puisqu'il leur permet d'influencer l'organisation de leur propre environnement (Lyamani 2015 : 55). Ce n'est pas un hasard si depuis quelques années on assiste au renforcement d'une culture de reconnaissance de l'engagement dans la société civile. C'est ainsi que de nombreuses associations rendent par exemple hommage aux membres actifs à la date d'anniversaire de leur adhésion ou que des associations actives et des représentants de la politique locale ou régionale rendent hommage à des personnes ou à des initiatives qui se sont particulièrement distinguées en faveur de la société. C'est justement cette visibilité sociale qui culmine avec de nombreuses manifestations tous les ans le 5 décembre, qui est la journée internationale du bénévolat, et où par exemple en Allemagne le Président de la République Fédérale invite et honore certaines personnes de la société civile, ce qui permet de mettre en lumière et de rendre hommage à la contribution de certaines personnes mais aussi à l'ensemble des acteurs de la société civile. Ces manifestations permettent de renforcer la motivation tout en contribuant au rayonnement de l'engagement de la société civile sur toute la société, ce qui libère à son tour un gros potentiel d'engagement. Tous les facteurs qui contribuent à la reconnaissance et à l'hommage ne doivent pas être sous-estimés notamment compte tenu du grand nombre d'acteurs bénévoles sans rémunération. La dimension personnelle revêt ici une telle importance que certains plaident même, lorsqu'il s'agit de créer des structures et des processus de la société civile, pour commencer par chercher les bonnes personnes avant de décider de ce qu'on va faire ensemble (Collins 2006 : 34), puisque l'engagement permanent et fiable des personnes impliquées dans le troisième secteur ne peut pas être assuré par des incitations économiques, c'est-à-dire financières.

On peut donc dire en conclusion que les principales obligations peuvent être esquissées de la manière suivante lorsqu'il s'agit de disposer de ressources pour le travail de la société civile :

- efficacité : les ressources doivent être employées d'une manière avisée et ciblée ;

- transparence : l'ouverture sociétale et l'exposition claire des objectifs permet d'obtenir l'acceptation et dans le cas de figure idéal même le soutien des activités de la société civile :
- reconnaissance : rendre hommage à l'interne et à l'externe, notamment lorsqu'il s'agit d'engagement bénévole, ce qui permet d'accompagner et de motiver un engagement bénévole sur la durée.

Ces obligations positives (Dos) deviennent encore plus faciles à comprendre lorsqu'on y ajoute trois interdictions (Don'ts) :

- éviter d'en demander trop et de surcharger les acteurs : il est en effet important de ne pas exploiter les bénévoles pour assurer leur engagement sur la durée ;
- ne pas dénigrer l'engagement en le considérant comme allant de soi : puisqu'il n'existe pratiquement pas d'incitations financières, l'engagement dans la société civile doit être motivé principalement d'une manière intrinsèque ;
- éviter les dépendances : la diversification des ressources, partenariats, réseaux et autres garantit l'indépendance.

### Résumé

Les ressources de la société civile se composent de :

- ressources matérielles,
- ressources humaines,
- ressources immatérielles et
- ressources liées aux idées.

Les ressources ne peuvent pas être prises séparément puisqu'elles sont interdépendantes et se renforcent mutuellement.

La gestion des ressources de la société civile impose un minimum de professionnalisation. Son utilisation ciblée doit être avisée et responsable pour produire des effets positifs à long terme. Pour ce faire, l'efficacité, la transparence, et l'hommage par rapport à l'engagement dans la société civile occupent des fonctions centrales.

### **3. LE MONTAGE D'UN PROJET ET SON CYCLE**

À partir des considérations générales du chapitre précédent, concernant les ressources de la société civile et leur utilisation, nous allons exposer dans le chapitre suivant comment concevoir des processus qui permettront de mettre en place des activités ciblées de la société civile. Nous allons donc, pour ce faire, utiliser un cycle de projet typique en partant de sa conception à sa réalisation puis à sa clôture. Cette représentation n'a pas la prétention d'être complète mais elle vise plutôt à proposer des méthodes qui sont le résultat de nombreuses différentes approches et qui doivent être comprises comme autant de stimuli vers des stratégies de mise en œuvre individuelles. Pour aller dans le sens du principe qui a déjà été énoncé, à savoir que les activités de la société civile ne doivent pas seulement faire du bien mais plutôt apporter des prestations pertinentes, nous allons insister dans notre représentation sur la question de l'impact et de la manière d'assurer cet impact.

#### **3.1. La planification**

La qualité d'un projet dépend de la qualité de sa planification. C'est pour cette raison, qu'en dehors des situations qui sont motivées par un activisme à court terme, il faut toujours être très attentif à la préparation détaillée et réfléchie de toutes les activités de la société civile, notamment compte tenu de la nécessité de gérer au mieux et d'une manière avisée des ressources qui sont souvent limitées.

Le comportement humain est largement déterminé par des dépendances antérieures à une trajectoire donnée. Les acteurs de la société civile n'en sont pas non plus indemnes puisqu'ils travaillent souvent dans des domaines qu'ils connaissent bien en suivant plus ou moins exactement des modèles qui ont fait leurs preuves. Ces habitudes qui provoquent des manières d'agir sont très utiles puisque certaines routines permettent davantage de professionnalisme en renforçant l'expertise acquise grâce à des activités permanentes dans un certain domaine. Pourtant, même les acteurs bien établis, sans même parler des

nombreux nouveaux acteurs, et compte tenu de la dynamique de la vie associative marocaine cherchent de nouveaux accès pour travailler dans des domaines d'activité qui leur sont déjà plus ou moins familiers ou recherchent même de nouveaux domaines pour générer une « utilité sociale ». Lorsqu'on se libère de routines et de schémas bien huilés, il est souvent utile d'utiliser, pour initier la planification, des méthodes ouvertes pour formuler des visions de la société civile en se focalisant sur ses propres activités tout en accédant à de nouveaux champs d'action. La dépendance par rapport à des trajectoires passées fait que les processus de planification ne sont souvent lancés que plus tard lorsqu'on a déjà une vision commune très claire des projets à venir. Nous allons donc maintenant décrire le déroulement d'un « atelier de l'avenir » qui est un outil utile pour inspirer une planification basée sur une vision.

### ***Boîte à outils : Atelier de l'avenir***

L'atelier de l'avenir est une méthode développée depuis les années 1970 pour élaborer des visions de l'espace publique afin d'identifier des champs potentiels d'engagement. Un tel atelier peut être réalisé avec les membres d'une association ou avec des personnes intéressées. Pour que le processus reste raisonnable et donc utilisable par toutes les petites associations, il est nécessaire de s'assurer qu'on ne dépasse pas environ 40 participants. Pour assurer son succès, il sera important de procéder à une délimitation relativement ouverte ainsi qu'au choix du thème avec un modérateur qui anime l'échange et qui structure les débats. L'utilisation d'un atelier de l'avenir est intéressante car elle permet de mieux saisir les différentes visions et préférences tout en identifiant et en concrétisant les points à poursuivre. Il se compose toujours de trois phases distinctes mais interdépendantes.

1. Phase de critiques : Dans cette phase, les participantes et les participants expriment leurs critiques, mécontentements ou expériences négatifs relatifs au thème de l'atelier. Le but n'est pas une analyse objective des problèmes mais une collecte des opinions spontanées sans porter de jugement.



Les points exprimés sont rassemblés et classés par un modérateur pour animer la suite de l'atelier.

2. Phase de visions : Dans la deuxième phase, les participantes et les participants sont invités à formuler leurs visions, même utopiques, relatives au thème de l'atelier. Ces idées sont elles aussi rassemblées et classées par un modérateur.
3. Phase de réalisation : La troisième phase est la phase de synthèse. Elle vise à identifier les idées réalisables et à les concrétiser en utilisant des méthodes différentes pour l'élaboration de projets. A ce stade, le modérateur continuera à animer les débats, en demandant par exemple aux participants de choisir quelles sont les visions sur lesquelles ils souhaitent continuer à travailler. Il peut être utile à ce stade de constituer, le cas échéant, des petits groupes de travail pour élaborer des idées de projets concrets d'une manière concentrée. Cette phase se prête également parfois à la participation de personnes externes comme des experts, des acteurs importants ou autres.

*Illustration pratique : Agence de volontaires à la recherche d'idées d'engagement*

Imaginons une agence locale de volontaires organisée sous forme d'association dans une petite ville en Allemagne qui fournit à des personnes qui souhaitent s'impliquer, et en fonction de leurs compétences et de leurs souhaits, un engagement bénévole et qui se trouve ainsi à l'interface entre l'engagement opérationnel de la société civile et les individus. Compte tenu du nombre croissant de réfugiés qui arrivent en Europe et en Allemagne et de la volonté de nombreuses personnes d'aider, l'agence reçoit de plus en plus de demandes de personnes qui souhaitent s'engager. Il n'existe pourtant pas suffisamment d'offres adaptées pour permettre à chaque personne de s'engager. Pour éviter que ces volontaires ne soient démotivés et pour pouvoir identifier des activités qui leur parlent, l'agence de volontaires organise un atelier de l'avenir sur le sujet « gestion locale du flux de réfugiés » avec ces personnes prêtes à s'engager pour leur permettre de définir elles-mêmes des activités à partir de leurs préférences.

L'utilisation d'instruments de type enquête peut également être utile pour identifier de nouveaux champs d'action et de nouvelles approches même s'ils sont moins participatifs et moins ouverts en matière de résultats que l'atelier de l'avenir ou des méthodes similaires. Il est alors impérativement nécessaire d'avoir déjà une idée concrète d'un champ d'action ou d'avoir même déjà commencé à réfléchir sur un projet en particulier, ce qui permet de poser des questions à des stades différents en obtenant des réponses de certaines parties de la population qui seront saisies de manière systématique et dont on pourra tenir compte. Dans ce cas de figure, on peut exprimer aussi bien des besoins concrets de société que des peurs, des soucis ou des situations de détresse, tout comme une enquête peut également faire naître des visions et des idées conceptuelles.

### **Boîte à outils : Enquêtes**

Les enquêtes permettent d'obtenir des réponses structurées de la part de la population ou d'un groupe cible défini comme ayant une meilleure connaissance de leurs besoins. Il existe autant de différentes formes d'enquêtes que de domaines d'utilisation. En fonction des moyens disponibles et de l'objectif, on peut par exemple, envisager des méthodes d'interviews dirigées, des questionnaires ou des discussions en « focus groups »<sup>31</sup>. Toutes ces méthodes partagent quatre étapes centrales :

1. La première étape consiste, en fonction des intérêts ciblés, à définir les éléments essentiels du questionnement, c'est-à-dire qu'on doit répondre à la question de savoir quel est l'objectif du questionnement (à quoi sert le questionnement?), quel est le type de questionnement recherché (quelle est la méthode utilisée?) et à qui il s'adresse (qui doit être interrogé?, le questionnement doit-il être représentatif?). Il est d'autre part nécessaire de fixer un cadre thématique clair qui soit étroitement lié à l'objectif du questionnement.

---

<sup>31</sup> Voir à ce sujet une version plus détaillée au Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité, 2006 : 105-108.

2. L'enquête devra être conçue à partir des réflexions préalables, notamment dans le cas de questionnaires, et on devra s'assurer avant de la lancer, qu'elle correspond bien à ce qu'on recherche dans la pratique. On peut proposer aussi bien des questions ouvertes que des questions fermées même si on doit éviter les questions suggestives pour respecter l'interdiction de prendre les interviewés de court. Il est également important de familiariser les personnes auxquelles l'enquête sera confiée, notamment lorsqu'il s'agit d'interviews dirigés et de discussions en « focus groups », avec les spécificités des techniques de collecte, pour être en mesure de livrer des résultats aussi fidèles que possible.
  
3. Le déroulement de l'enquête doit suivre un cadre clairement non défini dans le temps, afin d'obtenir une image cohérente des différents points de vue à un instant T. Dans ces conditions, on peut considérer que la plupart des variables environnementales sont égales.
  
4. Après clôture de l'enquête, les résultats doivent être évalués à partir des méthodes usuelles et mis à la disposition du public dans la mesure du possible. Les étapes suivantes de la planification doivent être orientées sur les résultats de l'enquête, ce qui permet non seulement de légitimer le projet mais également, dans un cas de figure idéal, d'obtenir un soutien passif ou même actif.

*Illustration pratique : L'agence de volontaires explore des options dans le cadre du projet pour les réfugiés*

Imaginons le cas où l'agence de volontaires qui vient d'être présentée souhaiterait concevoir un projet d'intégration pour les réfugiés, mais n'aurait pas encore élaboré d'idées concrètes à ce sujet. Elle pourrait par exemple essayer de savoir grâce à une enquête représentative avec des questionnaires, quelle est la position générale de la population à ce sujet, quel est le niveau d'urgence d'un tel projet et quels sont les domaines qui peuvent être considérés comme particulièrement adaptés à un tel projet. Les résultats de l'enquête donneront peut-être

l'image d'une population qui est majoritairement en faveur d'un projet d'intégration pour les réfugiés mais qui, compte tenu de la barrière de la langue, préférerait agir dans des domaines où la langue ne joue pas de rôle dominant comme par exemple lorsqu'il s'agit d'activités artistiques, musicales ou sportives. Ces constatations permettraient alors d'élaborer la planification concrète d'un projet de la société civile.

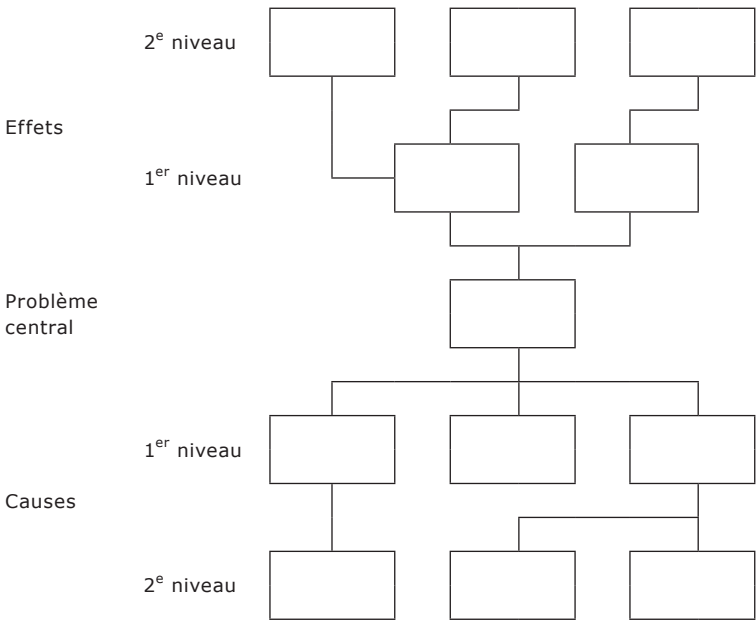
De nouveaux champs d'action ou points de départ pour agir peuvent également être identifiés, avec ou sans enquête ou questionnaire préalables, grâce à la construction d'«arbres à problèmes». Les arbres à problèmes, étant de par leur nature un instrument analytique, ils sont bien entendu beaucoup moins visionnaires que par exemple un atelier de l'avenir. Mais ils peuvent par contre être reliés à un «atelier de l'avenir» en se basant notamment sur la phase de critiques. S'inspirant de l'approche «logical framework approach», développée dès 1969 par l'agence américaine de coopération internationale (USAID), un arbre à problèmes permet l'analyse d'un champ d'engagement potentiel en se concentrant sur les problèmes à aborder et en incluant les causes et les effets des problèmes.

### ***Boîte à outils : Arbre à problèmes***

Pour mieux comprendre les problèmes de société, la construction d'un arbre à problèmes permet de visualiser les rapports entre un problème central, ses effets et ses causes. Il est donc nécessaire de procéder en quatre étapes par exemple dans une discussion de groupe :

1. Identification du problème : un échange ouvert permet de définir un problème de société central et on note alors la manière dont il est appréhendé actuellement. Ce problème représente le tronc de l'arbre.
2. Identification des causes : on note d'abord toutes les causes supposées du problème central. Elles représentent les racines de l'arbre.

- 3. Identification des effets : on identifie ensuite les effets du problème central et on les note. Ils représentent la cime de l'arbre.
- 4. Contrôle : il est nécessaire de contrôler ensuite que les éléments individuels sont bien cohérents. Il peut être nécessaire de procéder à des modifications majeures jusqu'à l'obtention d'un ensemble cohérent. Par exemple, il peut être nécessaire de définir le problème d'une manière plus concrète ou différente, parce que la vue d'ensemble révèle que celui qui avait été défini à l'origine comme le problème central est plutôt une cause ou un effet d'un problème encore plus central.



Un arbre à problèmes peut se présenter sous des formes et avec des périmètres très différents. On peut donc envisager autant de niveaux de causes et d'effets qu'on le souhaite en caractérisant pour chaque niveau autant de facteurs qu'on le désire. Ce qui

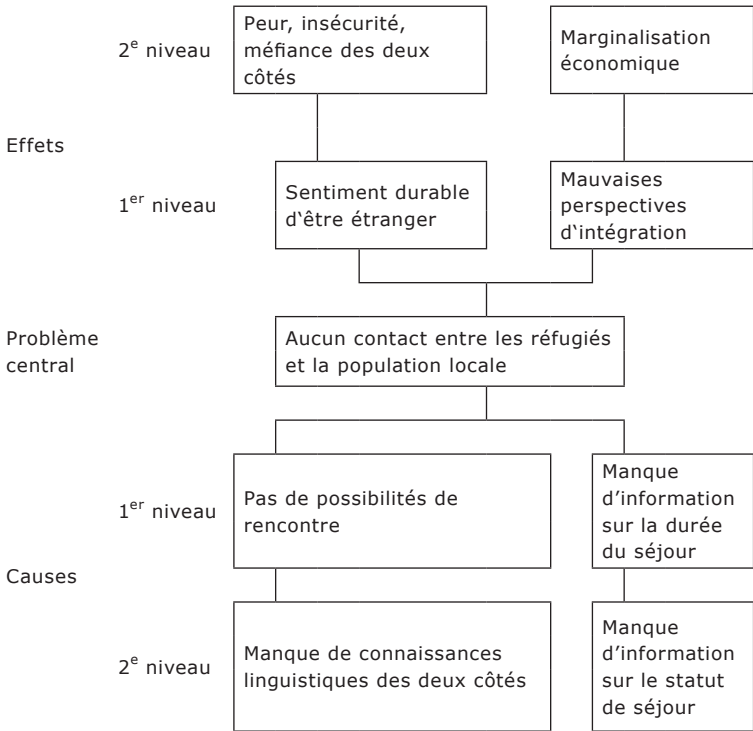
compte, pour qu'on les intègre, c'est qu'ils soient pertinents pour la compréhension causale du problème. La version standard d'un arbre à problèmes qui a été présentée suit donc une logique linéaire de telle manière qu'une ou plusieurs causes conditionnent le problème qui aura à son tour un ou plusieurs effets. Dans la réalité par contre, de nombreuses connexions transversales peuvent exister et certaines causes d'un problème peuvent aussi avoir des effets positifs dans d'autres domaines etc. Du moment qu'il contribue à la compréhension d'un problème, de ses causes et de ses effets et qu'il permet de représenter la complexité et même l'ambiguïté qui existent souvent dans la réalité, on peut bien sûr séparer l'arbre à problèmes de sa logique purement linéaire pour modéliser une version plus complexe de la réalité<sup>32</sup>. Plus on est en mesure de nommer précisément les facteurs pertinents et leurs rapports entre eux dans un domaine spécifique du problème, et meilleur sera ensuite le traitement concret.

*Illustration pratique : Les effets du flux des réfugiés sur la commune*

Le flux massif de réfugiés qui arrivent en Allemagne se manifeste également au niveau de la commune avec la construction et l'utilisation croissantes d'hébergements pour les réfugiés. Cette situation n'entraîne d'ailleurs que très peu d'échanges directs entre la population locale et les réfugiés même si on sait que dans de nombreux cas on ne peut pas compter sur un retour rapide des réfugiés dans leur pays d'origine. Dans le cas où, par exemple, une association locale ou l'agence de volontaires citée ci-dessus, décidait de réfléchir à cette situation on pourrait construire un arbre à problèmes avec la structure suivante, ce qui permettrait d'aider à identifier les approches pour solutionner le problème.

---

<sup>32</sup> Voir à ce sujet les déclarations concernant la « logique d'impacts » et la « chaîne d'impacts », d'un côté, et le « modèle d'impacts », d'un autre côté.



Les possibilités qui ont déjà été présentées pour identifier de nouveaux champs d'action ou des approches plus rentables peuvent être positivement complétées par une réflexion analytique sur les acteurs dont on doit tenir compte dans un projet particulier. Selon l'approche « logical framework approach », ceci est même impérativement nécessaire puisque l'objectif d'une « analyse des acteurs » est d'explicitier les dimensions des acteurs et des intérêts dans le champ d'engagement afin d'assurer leur prise en considération, voir même leur intégration ultérieure dans le projet pour le mener à bien. L'analyse des acteurs est un élément analytique central dans la phase de planification mais elle peut aussi être utile à des moments cruciaux du déroulement d'un projet.

### **Boîte à outils : Analyse des acteurs**

L'analyse des acteurs est un outil d'analyse qui permet de ne pas perdre de vue les différents groupes et acteurs qui jouent un rôle quelconque dans la réalisation d'un projet. C'est aussi une étape clé, pour identifier non seulement ceux qui bénéficient d'un projet et ceux qui pourraient le soutenir, mais aussi parce qu'elle donne la possibilité d'avoir une vue d'ensemble de tous les acteurs qui pourraient être en opposition. Une analyse des acteurs honnête et sans détour permet aussi d'éviter des blocages plus tard. La méthode est particulièrement bien adaptée aux petits groupes avec un modérateur choisi au sein du groupe.

1. Dans une phase d'identification, chaque membre du groupe écrit sur des notes adhésives les autorités, les institutions et les individus qu'il considère comme importants pour l'objectif ou le projet en question. Il les positionne ensuite sur la grille suivante en expliquant ses motivations aux autres membres.

	Acteur bénéficiaire (position positive)	Acteur ne sera pas touché (position neutre)	Acteur ne bénéficiera pas ou sa situation s'aggravera (position négative)
Autorités (ministères, conseils, etc.)			
Institutions (entreprises, associations, écoles, etc.)			
Individus			

À la fin de cette phase, les participantes et les participants se mettent d'accord sur le positionnement des notes adhésives, les repositionnent, ajoutent des acteurs etc. pour arriver à une représentation commune.



2. Dans une phase d'approfondissement, les participantes et les participants discutent et visualisent le poids des acteurs (acteurs centraux, marginalisés etc.) ainsi que les relations entre eux (signes de dépendance ou d'interdépendance, flux monétaires, flux d'informations etc.).
3. Dans une phase de mise en œuvre pratique, les participantes et les participants discutent et décident – au moins à titre provisoire – de l'inclusion des différents acteurs identifiés dans les étapes ultérieures du projet.

*Illustration pratique : Analyse des acteurs pour un projet destiné aux réfugiés*

Imaginons qu'à partir de l'atelier de l'avenir mentionné ci-dessus ou de l'enquête, l'idée d'un projet d'accueil des réfugiés nommé « intégration par le sport » soit née pour rassembler les réfugiés et la population locale, au-delà des barrières de la langue. Une analyse des acteurs d'un tel projet va peut-être permettre de déterminer par exemple quelles sont les personnes à approcher pour utiliser les terrains de sport locaux (administration communale, écoles, associations sportives), ainsi que de nommer des animateurs compétents (entraîneurs, responsables de jeunes, professeurs de sport, sportifs amateurs). Il faudra également, pour permettre l'intégration et les contacts entre les réfugiés et la population locale, s'adresser à certains groupes sportifs (équipes de sports, groupes d'entraînements). Il est tout à fait possible que dans cette situation, les associations sportives clé réagissent d'une manière positive ou négative à un tel projet puisque les arrivées massives de réfugiés ont souvent provoqué la reconversion des salles de sport en hébergements provisoires, ce qui les a rendues inutilisables pour les associations. D'autre part, les associations peuvent considérer que le fait d'accepter des responsabilités par rapport à un problème communal aussi central que la question des réfugiés, va augmenter leur prestige et mettre en exergue leur pertinence pour la commune, ce qui pourrait avoir un impact sur les décisions d'affectation des fonds publics. On doit tenir compte de tous ces aspects pour mettre en œuvre le projet de manière à ce que pendant les

étapes ultérieures de la planification on invite toujours des représentants des associations sportives centrales à participer.

Avant même de commencer la planification concrète d'un projet, on peut compléter l'analyse des acteurs par une analyse SWOT, qui permettra dès le départ de couvrir sa propre organisation de la société civile, ses possibilités d'organisation et son environnement pour pouvoir mieux comprendre non seulement les potentiels, comme c'est le cas de l'analyse des acteurs pour les acteurs pertinents, mais aussi les risques sur lesquels on devra travailler pour assurer le succès du projet. Les analyses SWOT ne sont pas non plus limitées à la phase de planification d'un projet concret mais elles peuvent, au contraire, être utilisées pratiquement en permanence pour sonder sa propre position et ses possibilités d'action, notamment parce qu'il s'agit d'un instrument d'analyse accessible et largement intuitif.

### **Boîte à outils : Analyse SWOT**

Une analyse SWOT permet de nommer les possibilités et les risques de sa propre action. Elle peut donc être mise en œuvre d'une manière générale pour analyser l'ensemble d'une organisation ou pour examiner les objectifs concrets d'un acteur. Certes, une telle analyse est largement subjective, mais elle permet une analyse rapide et abordable pour mieux délimiter le champ d'action et optimiser ses stratégies d'action. Elle se concentre, pour ce faire, sur quatre facteurs :

- S *strengths* : les forces, c'est-à-dire les facteurs positifs ou favorables d'origine interne,
- W *weaknesses* : les faiblesses, c'est-à-dire les facteurs négatifs ou défavorables d'origine interne, ainsi que
- O *opportunities* : les opportunités, c'est-à-dire les facteurs positifs ou favorables d'origine externe et
- T *threats* : les menaces, c'est-à-dire les facteurs négatifs ou défavorables d'origine externe.

	<b>facteurs positifs/ favorables</b> pour atteindre un objectif	<b>facteurs négatifs/ défavorables</b> pour atteindre un objectif
<b>diagnostic interne</b> (au sein de l'organisation)	<b>strengths</b> (forces)	<b>weaknesses</b> (faiblesses)
<b>diagnostic externe</b> (l'environnement)	<b>opportunities</b> (opportunités)	<b>threats</b> (menaces)

La représentation sous forme de matrice permet non seulement l'identification de facteurs individuels mais aussi d'en dériver les premières approches de solutions qui permettront d'atténuer voire même d'éliminer les faiblesses et les dangers pour permettre, dans le cas de figure idéale, d'utiliser au mieux les forces et les opportunités.

*Illustration pratique : Positionnement de l'agence de volontaires pour le projet « intégration par le sport »*

Imaginons que l'agence de volontaires souhaite ensuite examiner si elle est en mesure de lancer et de coordonner un projet comme l'« intégration par le sport ». Une analyse SWOT pourrait, par exemple, lui montrer quelles sont ses forces, c'est-à-dire les nombreux volontaires qui sont à sa disposition et dont beaucoup sont d'enthousiastes sportifs amateurs. Le fait que l'agence de volontaires ne compte que très peu de personnes qui aient des compétences linguistiques adaptées, pourrait par contre être considéré comme une faiblesse, tout comme le manque d'expertise dans le cadre de projets liés au sport. On pourrait aussi imaginer, pour passer à un diagnostic externe,

une situation où une association sportive ou l'autre aurait déjà exprimé sa volonté de participer à un tel projet. Si par exemple il existe au sein des associations encore moins de compétences linguistiques adaptées que dans l'agence, ce point atténuerait considérablement ce qui avait été considéré comme une faiblesse en matière de compétences des volontaires. Le risque pour le rôle de l'agence de volontaires consiste dans le fait que les associations sportives ont de nombreux membres et qu'elles sont organisées d'une manière indépendante des structures de la société civile, et que l'agence n'aurait probablement que très peu de leviers pour discuter avec les associations.

Les résultats de l'analyse SWOT complètent les étapes préalables à la concrétisation du projet. Alors que l'atelier de l'avenir, la construction d'un arbre à problèmes et l'analyse des acteurs livrent principalement une analyse du terrain, l'analyse SWOT propose également des connaissances sur ses propres compétences en matière d'élaboration et de mises en œuvre de projets. Cette base pourra ensuite être utilisée pour préciser les idées de projets qui ont déjà été générées et pour faire en sorte qu'elles soient aussi ciblées que possible pour être ensuite mises en œuvre d'une manière efficace. À partir de l'approche «logical framework approach» on a longtemps considéré que la construction de «logiques d'impacts» linéaires et de «chaînes d'impacts» représentait les normes internationales. C'est peut-être encore vrai lorsqu'il s'agit de problèmes avec des structures relativement simples ou dans le cadre d'une première approche mais très souvent on peut aussi envisager de rompre avec la logique linéaire de cette approche pour pouvoir véritablement répondre aux exigences de complexité des problèmes et des processus de société. Ceci devrait permettre de rendre la conception du projet plus réaliste pour assurer le succès du projet. C'est ainsi que la Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) allemande n'utilise plus depuis 2011 les logiques ou les chaînes d'impacts linéaires mais compte plutôt sur un «modèle d'impacts» plus complexe et plus dynamique dans lequel on peut identifier différentes trajectoires d'impacts qui serviront à l'opérationnalisation (Gajo 2014). Nous allons maintenant brièvement esquisser les deux approches.

Les logiques d'impacts, chaînes d'impacts et modèles d'impacts ont ceci en commun qu'ils nécessitent pour leur élaboration et la compréhension des éléments centraux d'un projet, non seulement sa propre expertise mais aussi l'implication d'acteurs centraux puisque ce sont eux qui contribueront largement au succès ou à l'échec du projet. L'identification des personnes impliquées dans l'élaboration représente également une première étape commune car plus on arrive à un consensus sur les considérations de base, les objectifs et les chemins entre toutes les personnes impliquées dans un projet et plus fort sera leur engagement dans ce projet avec une meilleure probabilité d'obtenir les changements factuels qui vont dans la direction souhaitée.

***Boîte à outils: « Logique d'impacts » ou « chaîne d'impacts »***

Les logiques d'impacts ou les chaînes d'impacts représentent le cœur conceptuel d'un projet et elles doivent donc toujours être élaborées d'une manière inclusive, détaillée et transparente. Pendant la phase d'élaboration, on doit toujours impliquer les acteurs qui ont été identifiés comme pertinents (« stakeholder »), sans se laisser dépasser par la taille du groupe pour permettre des discussions ciblées et focalisées. Parallèlement à l'intégration de ces acteurs, une véritable planification stratégique nécessitera également de se mettre d'accord sur les postulats de départ, la stratégie à suivre, les ressources nécessaires et les impacts souhaités.

1. Dans une première étape, on identifie le groupe qui participera à l'exercice.
2. Dans une phase d'élaboration rigoureuse, le groupe mis en place discute en détail:
  - a) des postulats de départ: il se met d'accord sur le problème (quel est le problème?), sur les causes du problème (pourquoi ce problème existe-t-il?), et sur ses impacts (pourquoi le problème est-il pertinent?) ainsi que sur la mise en place de pistes permettant de solutionner le problème (que voulons-nous changer?);

- b) des stratégies : il se met d'accord sur les groupes auxquels s'adresse le projet (à qui est destiné le projet?), et réfléchit à la manière de s'adresser à ces groupes et de les intégrer (comment toucher le groupe cible?), tout en envisageant différents instruments (comment atteindre l'objectif?);
- c) des ressources : évaluation des ressources nécessaires pour atteindre l'objectif (quels sont les moyens nécessaires pour atteindre notre objectif?), état des lieux des ressources disponibles (quels sont les moyens dont nous disposons aujourd'hui?), identification des ressources manquantes (quels sont les moyens qui nous manquent?), et comment les trouver (comment pouvons-nous acquérir les ressources qui nous manquent?), état des lieux des activités en cours (existe-t-il des projets similaires?) et des réseaux et partenariats possibles (peut-on exécuter le projet dans un réseau ou avec des partenaires?);
- d) des impacts : définition du contenu du succès (que considérons-nous comme un succès?), ancrage du succès dans le temps (quand espérons-nous réussir?), accord sur les caractéristiques du succès (à quoi allons-nous voir que le projet a réussi?) et indicateurs (quels sont les indicateurs qui peuvent nous renseigner sur le succès du projet?).

C'est en discutant de ces points qui sont étroitement interdépendants que le groupe de travail va se mettre d'accord sur une logique d'impacts ou sur une chaîne d'impacts, qui représentera au final une espèce d'«histoire» du concept de son projet. L'«histoire» que l'on va raconter peut à la fois soutenir la communication du projet mais aussi guider le travail au sein du projet. Même si le point focal sur la planification du projet joue un rôle central pour élaborer les logiques et les chaînes d'impacts, l'aspect communication ne doit pas pour autant être négligé, puisque l'«histoire» élaborée va rendre compréhensibles les actions du projet à l'interne et à l'externe tout en facilitant également la réalisation grâce à une meilleure acceptation. L'«histoire» doit toujours suivre le même schéma : pour traiter le problème O, nous investissons i, ii, iii et iv (Input). Cet Input

produit I, II et III (Output), qui à son tour, dans un délai de  $t$  produira les impacts A et B (Outcome), ce qui permet d'obtenir les impacts  $\emptyset$  sur l'ensemble de la société et/ou à long terme (Impact). Même si le périmètre des concepts est fluide, toutes les informations doivent de préférence suivre le modèle SMART de manière à ce que le projet soit objectivement contrôlable<sup>33</sup>.

<b>Input (intran)</b>	<b>Output (résultat)</b>	<b>Outcome (effet)</b>	<b>Impact (impact)</b>
Ressources - ressources financières - ressources humaines - expertise - temps - ...	... ce qu'on a réalisé (ce qui est en place le dernier jour du projet, le « produit »)	... ce qu'on envisage dans le champ d'engagement dans un temps défini	... ce qu'on envisage au niveau macro et/ ou sur le long terme

En fonction du projet, il peut être approprié d'insérer entre des colonnes « Output » et « Outcome » une colonne supplémentaire « Use of Output » (l'usage du résultat) pour plus de précisions, car très souvent le lien entre « Output » et « Outcome » reste trop vague alors qu'il a une importance décisive pour les projets de la société civile puisqu'ils visent quelque chose qui est en dehors de leur propre contrôle du projet. On peut illustrer cette situation avec un exemple de la vie quotidienne : dans la formation scolaire, on met en œuvre entre autres des bâtiments, des enseignants et du matériel pédagogique (Input), de manière à ce que les élèves lorsqu'ils terminent leur scolarité aient acquis un certain nombre de compétences dont la lecture et l'écriture (Output), ce qui devrait permettre à tous ces jeunes qui ont été formés d'organiser leur vie comme ils le souhaitent grâce à leurs qualifications (Outcome), ce qui contribue au niveau de l'ensemble de la société à un niveau d'emploi plus élevé et à la paix sociale (Impact). Pourtant, l'école n'a plus d'influence directe sur la garantie de l'Outcome et de l'Impact. Elle doit donc réfléchir avec d'autres acteurs à la transition entre l'école et l'emploi pour voir comment l'accompagner et pour

<sup>33</sup> Voir les objectifs SMART dans la boîte à outils correspondante à la fin de cette section.

voir également comment l'Output de l'école peut être utilisé au mieux par les anciens élèves (Use of Output).

Un dernier point qui peut être décisif dans l'élaboration de logiques et de chaînes d'impacts, est l'orientation de cette élaboration. On peut concevoir la planification d'un projet soit en partant des impacts soit en se positionnant du côté de l'Input. Toutefois, les projets qui sont développés à partir de l'input sont en général plus petits et plus ponctuels et donc moins exposés au risque de surcharger les acteurs qui les portent. Les deux orientations d'élaboration et de communication sont possibles et légitimes. L'important est toujours d'avoir une élaboration concise et écrite qui ne laisse aucun détail au hasard.

3. Pour permettre à toutes les personnes impliquées dans le déroulement concret du projet de garder une vue d'ensemble et pour permettre également le guidage ciblé du projet, on élabore à partir de la logique ou de la chaîne d'impacts dans une phase de planification ou de concrétisation, un plan de projet détaillé après avoir décortiqué le projet et toutes ses composantes<sup>34</sup>. C'est grâce à un plan de ce type avec des affectations et des indicateurs clairs qu'on peut exécuter un projet conformément au plan, contrôler en permanence les progrès et les succès mais aussi identifier les obstacles imprévus pour pouvoir les dépasser.

*Illustration pratique : Logique d'impacts du projet « intégration par le sport »*

Les analyses réalisées vont permettre à l'agence de volontaires de se réunir avec des bénévoles motivés, des représentants des associations sportives locales, des propriétaires de salles de sport locaux ainsi que les services sociaux de la ville. Ce groupe, qui se compose de 10 à 12 personnes, prépare ensuite une logique d'impacts<sup>34</sup> pour le projet « intégration par le sport » dont le premier jet, bien loin d'être complet, pourrait ressembler à ce tableau :

---

<sup>34</sup> Concernant les différents éléments d'un plan de projet, voir la section suivante sur l'exécution, le suivi et l'évaluation.



<b>Input (intranç)</b>	<b>Output (résultat)</b>	<b>Outcome (effet)</b>	<b>Impact (impact)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- salle de sports « Im Tal », 2/semaine (gratuite ville)</li> <li>- frais d'éclairage et de chauffage (ville)</li> <li>- 4 entraîneurs de foot (2 bénévoles de l'agence de volontaires, 2 mis à disposition par les associations sportives)</li> <li>- 1 coordinateur (agence de volontaires)</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organiser en six mois régulièrement des entraînements de foot « ouverts » avec 20 personnes minimum (40 maximum) avec la parité entre la population locale et les réfugiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- établir des contacts informels entre les réfugiés et la population locale</li> <li>- intégration des réfugiés doués dans les équipes des associations sportives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place de prestations d'accompagnement entre les réfugiés et la population locale (démarches administratives, tandems linguistiques, etc.)</li> <li>- amélioration des perspectives d'intégration</li> <li>- cohabitation basée sur la tolérance</li> </ul>

C'est justement lorsqu'on concrétise la logique d'impacts en remplissant les différentes colonnes qu'on réalise que le projet n'est pas isolé et qu'il n'est pas en mesure de générer seul l'ensemble des résultats ou même des impacts souhaités. L'engagement dans la société civile ne se fait d'ailleurs pas d'une manière isolée mais doit au contraire être compris dans toute sa complexité sociétale et politique. On essaie de gérer cette complexité avec des modèles d'impacts qui sont mieux adaptés à l'intégration des dynamiques sociétales. Un modèle d'impacts se différencie des logiques et des chaînes d'impact en ce qu'il est beaucoup plus ciblé sur la modélisation des impacts. Le terme de « modèle » ne doit donc pas être compris comme statique mais au contraire comme dynamique. Les modèles d'impacts ne suivent plus une logique linéaire et permettent, grâce à la tentative de présenter la complexité des phénomènes de société, de mieux appréhender les différentes possibilités d'intervention (Gajo 2014 : 313-315).

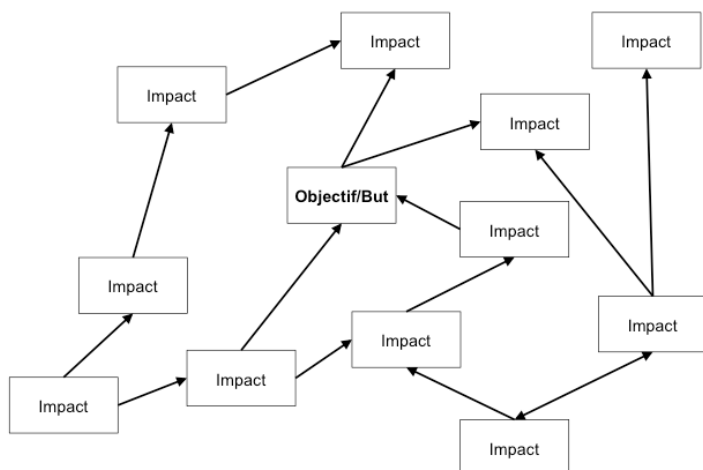
En d'autres termes, ce type de modèle d'impacts ne porte sur le niveau du projet que dans un deuxième temps puisqu'il s'efforce d'abord de permettre une vision systémique. Sur le plan de l'élaboration concrète, ceci veut dire que les phases 1 et 3 présentées dans la discussion sur la logique d'impacts et

la chaîne d'impacts présentent peu de différence puisqu'une organisation individuelle des formats de planification apporte une certaine flexibilité à l'exécution concrète. Permettez-nous de rappeler ici, dans un souci d'exhaustivité, les points les plus importants sous une forme résumée.

**Boîte à outils : « Modèle d'impacts »**

Un modèle d'impact représente l'environnement systémique et le cœur conceptuel d'un projet et c'est pour cette raison qu'il doit être élaboré d'une manière inclusive, détaillée et transparente. Il est également conseillé d'intégrer les acteurs identifiés comme pertinents (« stakeholder ») sans pour autant élargir le groupe outre mesure.

1. Dans une première étape, on identifie le groupe qui participera à l'exercice.
2. Dans une phase d'élaboration rigoureuse, le groupe établit un modèle d'impacts qui visualise « les modifications interdépendantes et conditionnellement positives ainsi que leurs impacts » (Gajo 2014 : 313) dans un environnement donné. Même si on utilise un tel modèle pour solutionner les problèmes, il se focalise dès le départ sur les modifications positives attendues et donc sur un processus. La représentation concrète d'un modèle d'impacts ne suit donc pas de schémas prédéterminés, mais dépend entièrement de l'environnement observé. Les liens de causalité entre les impacts sont en général représentés par des flèches pour signaler par exemple que l'impact e (éventuellement avec d'autres facteurs) contribue à l'impact f, etc. La discussion et les étapes suivantes de la planification partent donc toujours des impacts.



Propre représentation à partir du modèle d'impacts de la GIZ.

3. Pour qu'un modèle d'impacts permette ensuite de générer des projets concrets, les personnes impliquées doivent se mettre d'accord sur tous les impacts qui sont visés dans le cadre du projet, sur des points et des stratégies d'intervention précis ainsi que sur la désignation d'objectifs SMART<sup>35</sup>. Ceci demande une planification minutieuse qui permettra d'aboutir à un plan de projet pour piloter l'exécution du projet<sup>36</sup>.

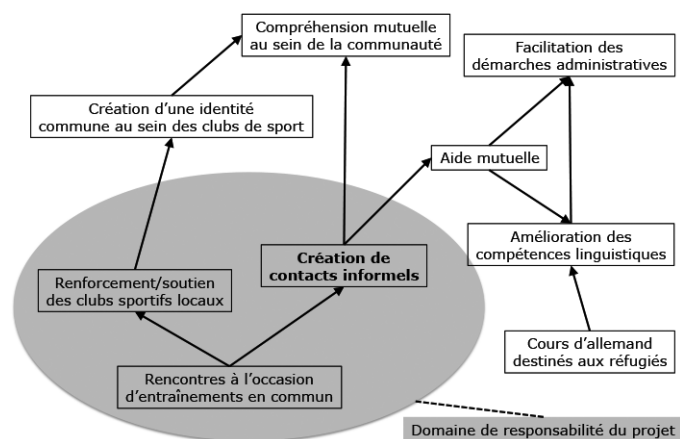
La planification qui part d'un modèle d'impacts montre souvent très clairement que même un très grand projet est étroitement ancré dans son environnement qui échappe au contrôle du projet. Il est donc nécessaire d'envisager non seulement la planification mais aussi les attentes par rapport aux impacts espérés du projet d'une manière plus réaliste que lorsqu'un projet est conçu à partir d'une chaîne d'impacts basée sur les impacts.

<sup>35</sup> Pour la fixation d'objectifs SMART, voir la boîte à outils pertinente à la fin de cette section.

<sup>36</sup> Concernant les différents éléments d'un plan de projet, voir la section suivante sur l'exécution, le suivi et l'évaluation.

*Illustration pratique : Modèle d'impacts pour le projet  
« intégration par le sport »*

Un modèle d'impacts pour le projet « intégration par le sport » pourrait donc être esquissé de la manière suivante dans ses grandes lignes. Il devient très clair au moment de la concrétisation que le projet ne peut pas atteindre seul les impacts attendus mais que d'autres facteurs peuvent aussi jouer un rôle. Ceci permet également de mieux délimiter le périmètre de responsabilité du projet que lorsqu'on utilise une logique ou une chaîne d'impacts linéaires qui peuvent avoir un effet d'atténuation.



L'élément central pour le pilotage mais aussi pour le contrôle des projets est la fixation d'objectifs SMART car sans cela il est très difficile de définir clairement, même avec des conseils détaillés, ce qui est considéré comme un « succès » dans le projet. Lorsqu'il s'agit de formuler des objectifs concrets, on doit toujours s'efforcer de viser une version SMART.

**Boîte à outils : Formulation d'objectifs SMART**

Pour être SMART, un objectif doit remplir cinq conditions, il doit être notamment :

- S spécifique, en décrivant clairement le résultat (Output) visé,
- M mesurable, en précisant les conditions – idéalement chiffrées – pour considérer que l’objectif est atteint,
- A ambitieux, au-delà de l’ordinaire,
- R réalisable, en respectant l’environnement précis, les technologies à disposition et les ressources définies, et
- T fixé dans un cadre temps, en définissant une date limite pour sa réalisation et peut-être aussi des dates pour les étapes intermédiaires.

Le dernier point pose justement la question de savoir si une prestation servira de clôture au projet ou si on vise au contraire des prestations qui seront fournies d’une manière continue à partir d’un point défini dans le temps. Dans les deux cas de figures il est nécessaire de formuler déjà pendant la phase de planification une « stratégie de sortie » puisque les projets sont des entités qui s’inscrivent dans le temps et que même lorsqu’ils portent sur le long terme, ils ne devraient pas être conçus pour une durée illimitée. Une « stratégie de sortie » devra donc apporter des réponses notamment aux questions suivantes : que se passe-t-il à la clôture du projet ? Qu’est-ce qui est nécessaire pour obtenir des impacts y compris après la clôture du projet ? Comment transmettre la responsabilité du projet ? Comment permettre au porteur de projet de se retirer en évitant les impacts négatifs ?

*Illustration pratique : Fixation d’objectifs SMART pour le projet « intégration par le sport »*

Une formulation d’objectifs SMART pour le projet « intégration par le sport » pourrait comprendre par exemple les points suivants : un total de quatre entraîneurs (deux bénévoles et deux mis à disposition) et d’un coordinateur de l’agence de volontaires permettent à un groupe composé de population locale et de réfugiés si possible sur une base paritaire (au pire dans une proportion de 70:30) de participer deux fois par semaine à un entraînement de foot de deux heures sous supervision dans la salle de sports municipale « Im Tal ». Dans un délai de six mois,

un minimum constant de 20 personnes et un maximum constant de 40 personnes devraient participer aux entraînements. Les entraîneurs, notamment ceux des associations sportives, aideront à identifier les candidats participants susceptibles de perpétuer le projet en leur nom propre pour permettre à la fin de la première année à un entraîneur professionnel ainsi que, dans le cas de figure idéal, également à un entraîneur bénévole, de se retirer du projet.

### **3.2. Exécution, suivi et évaluation**

Après la phase commune de planification et de détermination des objectifs, le pilotage du projet devra être assuré à partir du plan de projet réalisé. Il sera nécessaire, pour ce faire, de nommer un responsable projet (chef de projet), en fonction, entre autres, du périmètre de la structure des partenariats, qui sera, le cas échéant, accompagné ou remplacé par un groupe de pilotage. Il sera toujours nécessaire de garantir que des responsabilités claires ont été attribuées, que toutes les personnes impliquées les connaissent et que, dans un cas de figure idéal, on a déjà réussi à se mettre d'accord sur les conditions pour prendre des décisions en cas de doute. Le plan de projet lui-même peut se composer d'un ou plusieurs documents en fonction de la structure et de l'envergure du projet mais il doit toujours tenir compte de tous les éléments critiques du projet. Pour un pilotage efficace, un plan de projet doit comprendre les composantes suivantes :

1. Planification des ressources : toutes les ressources nécessaires au projet doivent être recensées et on doit préciser comment les moyens nécessaires seront mis à disposition au moment du besoin concret pour mettre en œuvre le projet. Il ne s'agit donc pas seulement de l'utilisation des ressources mais aussi de leur mise à disposition et de leur obtention. La planification des coûts et du financement d'un projet, en tant qu'élément constitutif de la planification des ressources, se concentre alors sur l'obtention et la gestion des ressources financières alors que la planification du personnel précise de la même manière la

disponibilité des collaborateurs payés et bénévoles ainsi que leur déploiement.

2. Calendrier : le déroulement complet du projet doit être saisi chronologiquement de manière à clarifier la durée des différentes étapes et leur séquençement. Cette partie de la planification, qui est souvent présentée d'une manière visuelle sous forme de « plan jalonné », aide à toujours anticiper les prochaines étapes, mais aussi à détecter rapidement les retards dans le déroulement du projet. Étant donné que les composantes individuelles d'un projet dépendent en général les unes des autres, une réaction rapide en cas de retard est particulièrement importante pour assurer le succès du projet dans le cadre temporel défini.
3. Planification des prestations : les prestations individuelles (Outputs) du projet doivent être saisies d'une manière aussi précise que possible ainsi que les prestations partielles nécessaires ou les « lots de travaux » pour pouvoir constater les progrès et le succès du projet non seulement en matière de délais mais aussi en matière de qualité. La planification des prestations comprend également la désignation d'indicateurs à des fins de contrôle, qui permettront, grâce à des méthodes prédéfinies, de juger d'une manière objective la qualité des prestations partielles ou totales.

Cette brève récapitulation des éléments qui constituent une planification globale montre que les différents éléments ne peuvent en aucun cas être pris séparément et individuellement. Une des principales tâches du pilotage de projet consiste au contraire à garder une vue d'ensemble notamment lorsqu'il s'agit de grands projets qui sont souvent complexes. Le fait de négliger un seul aspect peut très souvent impacter le déroulement et le succès globaux. Un suivi permanent doit donc impérativement être assuré par le chef de projet, le groupe de pilotage ou plus généralement par tous ceux qui sont responsables du projet. Un plan de suivi qui précise dans le cadre de la planification du projet à quel moment quels aspects doivent être contrôlés aide également les responsables du projet à remplir leur devoir de suivi et de pilotage puisqu'il évite une situation où ce n'est qu'en

cours de projet et donc d'une manière ad hoc qu'on pense à ce qui devrait être contrôlé à un moment donné, pour s'assurer que le projet se déroule bien conformément à la planification. En cas d'écart par rapport à la planification, c'est aux responsables du projet de prendre des mesures pour remettre le projet sur le bon cap ou, lorsque les retards identifiés et les facteurs responsables sont connus, pour constater que le projet tel qu'il a été planifié ne peut pas être exécuté et qu'il doit donc être modifié pour faire en sorte que ses résultats apportent malgré tout les impacts attendus. On voit donc très clairement que la planification ne peut être que très rarement considérée comme terminée notamment parce que les projets sont des processus qui impactent la société qui, elle-même, n'est pas statique.

Même si les personnes responsables du projet jouent un rôle important dans son pilotage, les dernières explications montrent que même pendant l'exécution du projet, et pas seulement pendant sa planification, il est nécessaire de travailler d'une manière inclusive et transparente tout en communiquant sur le projet à l'interne comme à l'externe. En effet, très souvent les processus de changement, du domaine public ou du domaine de la société civile, se trouvent confrontés au défi de la perception limitée de la société au moment de la conception et de la planification, qui va considérablement prendre de l'ampleur dès le début de la mise en œuvre. À ce moment-là, il est beaucoup plus difficile d'intégrer des préférences différentes et de procéder à des modifications par rapport à la phase de planification (König et König 2012 : 64). On peut donc considérer que même avec une excellente planification, il est nécessaire d'intégrer une certaine flexibilité pour éviter de mettre en danger le succès du projet à cause de résistances qui se heurtent à des instructions trop strictes et à une trop grande rigidité. On peut donc conseiller, notamment aux acteurs de la société civile qui travaillent sur de petits projets, de réaliser une planification sérieuse et ciblée tout en évitant de produire un pilotage qui ne soit pas adapté à la complexité et aux impacts du projet en cause. Comme c'est souvent le cas, on doit appliquer ici aussi le principe de proportionnalité notamment lorsqu'il s'agit de l'utilisation des ressources affectées au projet. Souvent, en faire moins permet d'avoir plus de résultats, notamment lorsqu'on



se limite par exemple à quelques indicateurs mais qu'ils sont contrôlés régulièrement et d'une manière fiable.

Comparativement au pilotage et au suivi qui lui est étroitement lié, l'évaluation du projet, conformément à la terminologie de l'approche «logical framework approach», ne considère pas seulement l'Output d'un projet mais, dans le cas de figure idéal, également de ses Outcome voir même ses Impacts. Pourtant les limites sont mouvantes. Les évaluations ne peuvent pas non plus être réalisées seulement à la fin d'un projet mais elles doivent accompagner les projets tout au long de leur déroulement. Alors que l'évaluation de clôture est traditionnellement utilisée pour mesurer le succès du projet à sa clôture, elle ne donne aucune information qui pourrait bénéficier au projet même si elle peut générer des connaissances importantes pour des projets à venir. Ceci est particulièrement utile lorsque les acteurs travaillent en cycles de projets et peuvent donc tirer les leçons d'un projet et les intégrer à de nouveaux projets du même acteur. Par contre, une évaluation en continu permet d'envisager des ajustements alors qu'un projet est encore en cours lorsque l'évaluation suggère que ce serait judicieux.

Pour qu'une évaluation soit ciblée et qu'elle porte ses fruits il faut garantir que, tout comme lorsqu'il s'agit d'un projet, elle est conforme à des normes de base. Pour exécuter des évaluations judicieuses et réussies, on peut se baser sur des normes qui ont fait leurs preuves et qui doivent assurer, comme le fait par exemple la structure des normes élaborée par la société allemande pour les évaluations, quatre caractéristiques fondamentales d'évaluation. Elle doit être :

- utile, c'est-à-dire que l'évaluation est orientée vers les objectifs déclarés de l'évaluation et vers les besoins de ses utilisateurs ;
- réalisable, c'est-à-dire que l'évaluation doit être réaliste, planifiée et exécutée avec tact et en étant conscient des coûts ;
- *fair*, c'est-à-dire que l'évaluation doit traiter toutes les personnes impliquées avec respect et équité, et

- exacte, c'est-à-dire que l'évaluation apporte des informations valides et pertinentes qui répondent aux questions qui ont été posées pour l'évaluation (DeGEval – Gesellschaft für Evaluation 2008 : 10-13).

Si ces caractéristiques fondamentales d'une évaluation ne sont pas respectées alors qu'elle représente un examen rigoureux du projet ou si elles ne sont pas partagées par tous ceux qui participent à l'évaluation, il est pratiquement impossible de réaliser une évaluation judicieuse. Ces normes sont bien sûrs très exigeantes même si elles n'imposent pas de schémas rigides à l'évaluation en tant que telle. Plusieurs approches et méthodes peuvent être utilisées pour s'y conformer en fonction du contexte du projet. A ce sujet, il est nécessaire de faire une distinction entre deux axes :

Tout d'abord, les évaluations peuvent être exécutées à l'interne ou à l'externe. Lorsqu'il s'agit d'une évaluation externe qui est en général utilisée pour les grands projets, le projet, ses hypothèses et ses prestations et impacts ciblés sont passés au crible par des personnes qui ne sont pas impliquées dans le projet. Ce travail est en général réalisé par des personnes très qualifiées en matière de méthodologie de l'évaluation mais il est possible que d'un autre côté, il leur manque la compréhension des caractéristiques spécifiques du projet. Les évaluations externes coûtent d'autre part très cher mais elles peuvent aider à légitimer des projets à l'externe. Par contre, l'évaluation interne représente en général un instrument plus économique, même si on doit lui affecter certaines ressources, pour mesurer le succès d'un projet. Toutefois, la proximité personnelle ou l'identité des évaluateurs par rapport au projet pose souvent la question de leur indépendance. D'autre part, dans la plupart des cas, ils possèdent moins de connaissances méthodologiques pour réaliser une évaluation que des évaluateurs externes.

Quelle que soit l'approche choisie, externe ou interne, on peut aussi utiliser des méthodes qualitatives ou quantitatives à des fins d'évaluation. Les méthodes quantitatives s'efforcent d'utiliser des indicateurs mesurables ou de collecter elles-mêmes des informations mesurables pour ensuite représenter, dans le cas de

figure idéal, des résultats. Ces méthodes sont particulièrement appropriées dans un contexte où l'interdépendance des impacts est claire et où on a donc globalement peu d'incertitudes. Les méthodes qualitatives, par contre, visent en général à apporter, sur un terrain incertain, une compréhension approfondie des tenants et des aboutissants et de vérifier non seulement quels ont été les impacts d'un projet mais s'il a bien fonctionné ou s'il pouvait fonctionner. Dans la pratique, on combine en général les deux approches de l'évaluation.

Pour faire en sorte que les évaluations puissent profiter à d'autres travaux de la société civile, il est en général judicieux de les publier même si toutes les personnes intéressées ne le souhaitent pas forcément. Il faudra en tous cas clarifier le plus tôt possible quel est le but poursuivi par une évaluation et se mettre d'accord, au-delà de la légitimation du projet, sur la manière dont les connaissances générées pourront être mises à disposition pour d'autres activités de la société civile de manière à faire en sorte que les projets à venir puissent bénéficier, dans le cas de figure idéal, de bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves mais qu'ils puissent aussi apprendre *ex negativo* des projets qui ont moins bien réussi.

### Résumé

Un cycle de projet complet se compose des éléments suivants :

- analyse,
- planification,
- exécution (avec suivi) et
- évaluation.

Ces quatre éléments fondamentaux sont interdépendants et doivent faire l'objet d'une préparation et d'une réalisation scrupuleuses pour garantir le succès du projet. Il est d'autre part nécessaire de s'attacher à chaque étape du projet à être aussi ouvert et transparent que possible.

Au début de la planification d'un projet, on peut utiliser des ateliers de l'avenir, des enquêtes, des arbres à problèmes et des analyses des acteurs pour évaluer quels sont les domaines intéressants et les points d'intervention pour les activités de la société civile. L'élaboration de logiques d'impacts ou de chaînes d'impacts (linéaires) ou encore de modèles d'impacts (dynamiques, complexes) peut être intéressante pour développer des projets de la société civile orientés sur les impacts.

Pour mettre en œuvre un projet, son pilotage doit être basé sur un plan de projet détaillé qui comporte des informations précises notamment sur :

- la planification des ressources (financières et humaines),
  - la planification du calendrier, et
  - la planification des prestations
- et permet ainsi un suivi continu.

Pour décider du succès d'un projet, on peut l'évaluer

- soit en l'accompagnant, soit à sa clôture,
- à l'externe ou à l'interne et
- avec des méthodes quantitatives et qualitatives.

Les connaissances qu'on en tire pourront bénéficier soit au projet lui-même ou à des activités à venir dans le champ d'action du projet évalué.

#### **4. CONCLUSION**

Aujourd'hui encore, les activités de la société civile ont parfois la réputation d'être peu abouties, non professionnelles et insuffisantes. Pourtant, ce genre de point de vue ne tient pas compte du fait que la société civile représente un lien indispensable entre le domaine privé et l'État, et il méconnaît la professionnalisation aujourd'hui très avancée des acteurs de la société civile, qui se profilent de plus en plus en tant que porteurs d'innovation, parallèlement à l'économie. L'organisation

de la société civile en général est en plein chamboulement<sup>37</sup> et la dynamique impressionnante du secteur de la société civile au Maroc en particulier, montre très clairement qu'il existe un besoin permanent d'activités de la société civile soutenu par la volonté établie de s'engager dans la société civile. Pour que la société civile soit en mesure de fournir ce que la société dans sa globalité, attend d'elle, elle doit se plier tout comme la politique à un certain nombre de principes fondamentaux. L'inclusion, la transparence ainsi que l'orientation vers des objectifs et le professionnalisme font partie de ces principes fondamentaux pour faire en sorte que l'engagement dans la société civile ne fonctionne pas seulement dans la sphère publique mais qu'il bénéficie également d'acceptation et de soutien pour lui permettre de renouveler ses propres ressources grâce à ses impacts.

---

*37 Comme c'est le cas en Allemagne avec ses structures de la société civile qui sont parfois très anciennes.*

## BIBLIOGRAPHIE

- Mohammed Zakaria Abouddahab, Elhabib Eddaqqaq et Helmut Reifeld (éds.) (2015) : Citoyenneté : Corrélation des droits et des devoirs, Rabat : Konrad-Adenauer Stiftung.
- Carrefour associatif (2010) : Etude sur le Bénévolat et le Volontariat au Maroc : Engagement bénévole et volontaire des jeunes et action associative au Maroc, [Rabat:] Carrefour associatif.
- Jim Collins (2006) : Why business thinking is not the answer : Good to Great and the Social Sectors : A monograph to accompany Good to Great, ohne Ort : Random House Business Books.
- Commission européenne (2001) : Livre blanc sur la gouvernance européenne (COM(2001) 428 final), in : Journal officiel des Communautés européennes (C 287), 12 octobre 2001, p. 1-29.
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation (éd.) (2008) : Standards für Evaluation, 4<sup>e</sup> édition, Mainz : DeGEval – Gesellschaft für Evaluation.
- Deutscher Bundestag (2010) : Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Dr. Gerhard Schick, Lisa Paus, Dr. Thomas Gambke, weiterer Abgeordneter und der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen : Spenden an gemeinnützige Institutionen (Drucksache 17/1515), Berlin, 11 mai 2010.
- Walter Fischer (2002) : Tue Gutes und rede darüber : Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen, Zürich : Orell Füssli.
- Michael Gajo (2014) : Wissen, was wirkt. Das Wirkungsmodell der GIZ : Für eine praxisnahe Orientierung auf Wirkungen in der internationalen Zusammenarbeit am Beispiel Klimaanpassung und Biodiversität in Marokko, in : Zeitschrift für Evaluation 13 (2), p. 305-330.
- Haut-Commissariat au Plan (2011) : Enquête Nationale auprès des Institutions Sans But Lucratif (ISBL), Rabat : Haut-Commissariat au Plan.

- Matthias König et Wolfgang König (2012) : Neue Formen der Bürgerbeteiligung in der Kommunalpolitik, in : Georg Weißeno et Hubertus Buchstein (éditeurs) : Politisch Handeln : Modelle, Möglichkeiten, Kompetenzen, Bonn : Bundeszentrale für politische Bildung, p. 58-73.
- Holger Krimmer et Jana Priemer (2013) : Ziviz-Survey 2012 : Zivilgesellschaft verstehen, Berlin : Stifterverband für die deutsche Wissenschaft.
- Yamine Lyamani (2015) : De la citoyenneté à « l'agir citoyen », in : Mohammed Zakaria Abouddahab, Elhabib Eddaqqaq et Helmut Reifeld (éds.) : Citoyenneté : Corrélation des droits et des devoirs, Rabat : Konrad-Adenauer Stiftung, p. 51-66.
- Andreas Marchetti (2016) : La participation citoyenne : Modèles et possibilités de renforcement, Rabat : Konrad-Adenauer-Stiftung, à paraître.
- Ministère du Développement social de la famille et de la solidarité (2006) : Guide pratique d'information des associations, Rabat : Ministère du Développement social de la famille et de la solidarité (NB Vous trouverez les éléments individuels du guide en ligne par exemple sur le site Internet de la Délégation Provinciale d'El Fahs Anjra : <http://delegation.mjs.gov.ma/fahsanjra/images/pdf/>, les fichiers sont numérotés de « G1.pdf » à « G7.pdf »).
- Ministre de l'Intérieur et Secrétaire Général du Gouvernement (2010) : Opérations d'appel à la générosité publique sans l'obtention de l'autorisation du Secrétaire Général du Gouvernement (Circulaire conjointe, 1/2010), Rabat : Secrétariat Général du Gouvernement, 14 juillet 2010.
- Didier Minot (2013) : Des associations citoyennes pour demain, Paris : Éditions Charles Léopold Mayer.
- Brahim Mokhliss (2014) : Le ministère de l'Intérieur dresse la cartographie du tissu associatif : L'étude confirme la dynamique insufflée aux ONG locales, in : Le Matin, 28 décembre 2014 ([http://lematin.ma/journal/2014/l-etude-confirme-la-dynamique-insufflee-aux-ong-locales\\_le](http://lematin.ma/journal/2014/l-etude-confirme-la-dynamique-insufflee-aux-ong-locales_le)

ministere-de-l-interieur-dresse-la-cartographie-du-tissu-associatif/214799.html).

Nations Unies (2003) : Manuel sur les institutions sans but lucratif dans le Système de comptabilité nationale, New York : Nations Unies.

Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski et Associates (2004) : Global Civil Society : Dimensions of the Nonprofit Sector, Vol. 2, Bloomfield, CT : Kumarian Press.

Sandra Seubert (2012) : Politisches Handeln in der Bürgergesellschaft, in : Georg Weißeno et Hubertus Buchstein (éds.) : Politisch Handeln : Modelle, Möglichkeiten, Kompetenzen, Bonn : Bundeszentrale für politische Bildung, p. 105-118.

Norman Spengler et Jana Priemer (2011) : Daten zur Zivilgesellschaft : Eine Bestandsaufnahme (Zivilgesellschaft in Zahlen, 2), Essen : Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege.

Peter Thiery (2015) : Zivilgesellschaft, in : Dieter Nohlen et Florian Grotz (éd.) : Kleines Lexikon der Politik, 6<sup>e</sup> édition, Bonn : Bundeszentrale für politische Bildung, p. 755-758.

Georg-Volkmar Graf Zedtwitz-Arnim (1961) : Tu Gutes und rede darüber : Public relations für die Wirtschaft, Berlin/Frankfurt/Wien : Ullstein.

N.B. Tous les liens indiqués ci-dessus ont été vérifiés le 22 février 2016.



## **L'AUTEUR**

Politologue de formation, Andreas Marchetti est fondateur et directeur de «politglott». Il est également Senior Fellow au Centre de recherche sur l'intégration européenne (Zentrum für Europäische Integrationsforschung, ZEI) de l'université de Bonn. Il enseigne régulièrement à l'université de Paderborn.

Après avoir effectué des études en sciences politiques à l'université de Toulouse et à l'université de Bonn, Andreas Marchetti a travaillé en tant que chercheur au ZEI et manager de projets à la Stiftung Mercator à Essen.

En matière de recherche, Andreas Marchetti s'intéresse à la politique européenne de voisinage depuis sa création. Il a publié de nombreux articles sur les relations euro-méditerranéennes et a également été sur le terrain dans toute la région. Depuis 2013, il a réalisé plusieurs formations en collaboration avec les bureaux de la Konrad-Adenauer-Stiftung au Maghreb.



Konrad  
Adenauer  
Stiftung

La promotion d'une société civile qui s'engage et qui prend des responsabilités occupe une place importante dans les réflexions sur l'évolution future du Maroc. En effet, le développement d'une « société solidaire où tous jouissent de la sécurité, de la liberté, de l'égalité des chances, du respect de leur dignité et de la justice sociale, dans le cadre du principe de corrélation entre les droits et les devoirs de la citoyenneté » est une des préoccupations principales de la Constitution marocaine de 2011. Avec cette exigence constitutionnelle, de multiples transformations ont déjà été réalisées ces dernières années qui visent à impliquer de plus en plus les citoyennes et les citoyens et à les responsabiliser davantage par rapport au sort de leur pays.

**Konrad-Adenauer-Stiftung**

24, angle av. Abdelkrim Benjelloun  
et rue My Yaacoub, Hassan, Rabat  
Tél. : 0537 76 12 32 / 33  
Fax: 0537 76 12 35