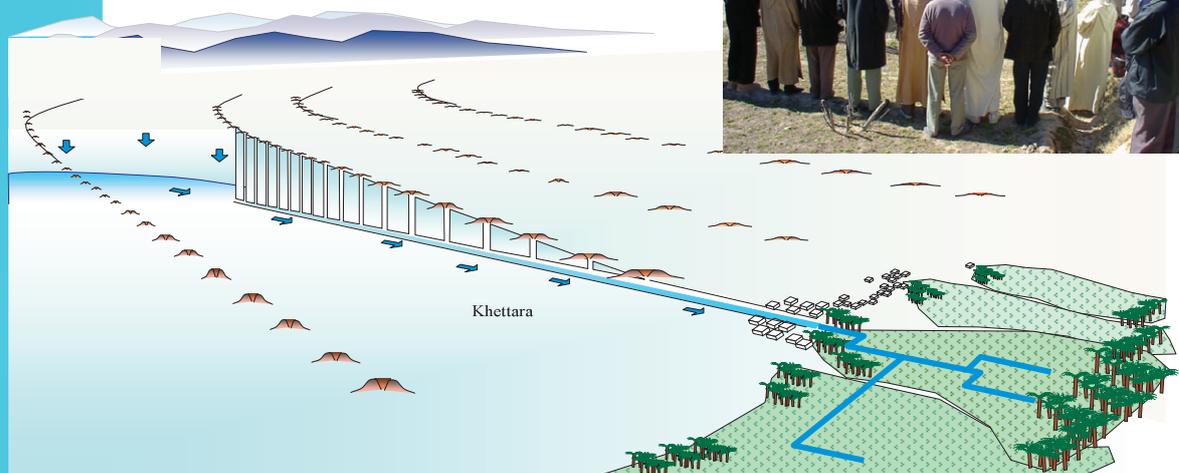


MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DU DEVELOPPEMENT RURAL  
ET DES PECHEES MARITIMES  
OFFICE REGIONAL DE MISE EN VALEUR AGRICOLE DU TAFILALET  
ROYAUME DU MAROC

**ETUDE DE DEVELOPPEMENT  
DU PROJET DE DEVELOPPEMENT DES COMMUNAUTES RURALES  
A TRAVERS LA REHABILITATION DES KHETTARAS  
DANS LES REGIONS SEMI-ARIDES DE L'EST SUD-ATLASIQUE  
AU ROYAUME DU MAROC**

**MANUEL POUR LE RENFORCEMENT  
ORGANISATIONNEL DES  
PERIMETRES DE KHETTARA**



## Table des Matières

1. Introduction.....	1
1.1 Les objectifs du Manuel .....	1
2. Situation actuelle des organisations d’agriculteurs des villages de khettaras ( <i>Ksar</i> ) .....	2
2.1 Organisations traditionnelles de Khettara .....	2
2.2 Associations .....	2
2.3 Evaluation des capacités des organisations .....	5
2.3.1 L’analyse FFOM .....	5
2.3.2 Approche du concept du Capital Social.....	7
3. Plan de renforcement des organisations .....	7
3.1 Contenu du plan Directeur.....	7
3.1.1 Approche de base.....	7
3.1.2 Etapes et composantes du plan.....	9
3.2 Programme de formation et outils de travail.....	12
3.2.1 Séminaire relatif à la création d’associations.....	12
3.2.2 Formation à la gestion des associations .....	13
3.2.3 Préparation des demandes à adresser aux organisations externes.....	16
3.2.4 Gestion de projets par les associations.....	16
3.2.5 Plan de prêt d’équipements pour la réhabilitation des khettaras .....	18

## Tables

Tableau 2.2.1	Nombre d'associations actives dans le domaine du développement rural in Tafilate area (as of 2003) .....	3
Tableau 2.3.1	Analyse FFOM des organisations traditionnelles de khattara .....	5
Tableau 2.3.2	Analyse FFOM des associations .....	6
Tableau 3.1.1	Composantes du plan de renforcement des organisations.....	11

## Figures

Figure 2.2.1	R a relation qui s'établit entre les associations de khattara et les organisations traditionnelles d'agriculteurs (Jorf Area) .....	4
Figure 2.2.2	Les rapports entre les associations de khattara et les organisations traditionnelles d'agriculteurs (Zone de Tinejdad) .....	4
Figure 2.3.1	Comparaison de l'état actuel et de la situation future du capital social .....	7
Figure 3.1.1	Structure actuelle des organisations de ksars de khattara .....	8
Figure 3.1.2	La structure de l'organisation après son renforcement .....	9
Figure 3.2.1	Flux de la Gestion du Cycle de Projet .....	17
Figure 3.2.2	Schéma de la Matrice de Conception de Projet .....	17

## Annexes

Annexe 1	Classification des capitaux sociaux
Annexe 2	Brochure exposant les modes d'aide pour les travaux de réhabilitation des khattaras
Annexe 3	Modèles de demandes, d'engagement contractuel et de contrat pour le plan de prêt d'équipement.

## **1. Introduction**

### **1.1 Objectifs du manuel**

La région du Tafilalet, située dans le sud du Maroc, compte un nombre total de 570 khetaras, abritant environ 2900 km de galeries construites par les populations locales. Ces ouvrages d'exploitation d'eau potable, les khetaras, ont bénéficié aux populations pendant des centaines d'années par la satisfaction de leurs besoins en eau domestique, en eau d'abreuvement du cheptel et en eau agricole. Ces khetaras ont été l'œuvre des populations, représentées par les organisations traditionnelles d'agriculteurs chargées de la maintenance de ces ouvrages. Cependant, une diminution importante du débit est survenue pour plusieurs khetaras pendant les années récentes malgré les efforts qu'ont déployés ces organisations pour leur maintenance. En conséquence 190 khetaras seulement sont encore exploitables de nos jours.

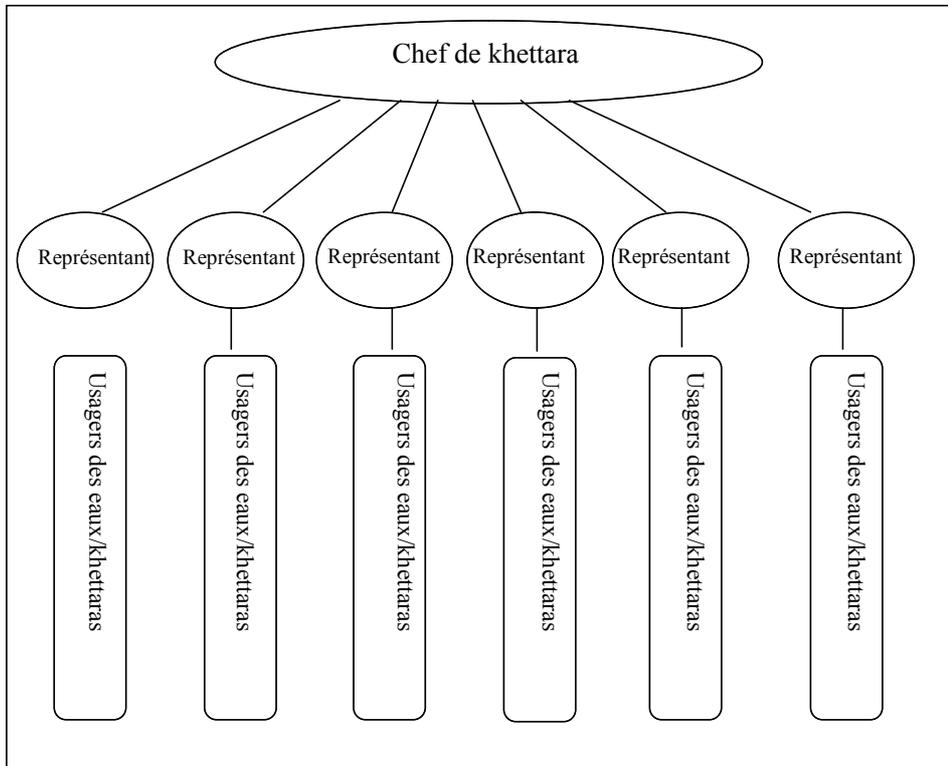
Dans le cadre du Plan Directeur élaboré par l'Equipe d'Etude de la JICA en collaboration avec l'ORMVA/TF, la réhabilitation des khetaras est démontrée comme étant primordiale pour rendre la vie possible dans les zones oasiennes. Le plan directeur préconise également la nécessité de renforcer les organisations d'agriculteurs, constituées d'associations et d'organisations traditionnelles, afin qu'elles prennent en charge la réalisation de projets.

Ce manuel est supposé servir au personnel de l'ORMVA/TF pour orienter leurs choix quant il s'agit de mettre en oeuvre le plan directeur, notamment dans le domaine du renforcement des organisations, par l'exploitation des informations, des techniques et des outils acquis lors des stages organisés pendant le projet d'Etude de la JICA. Des mises à jour et des modifications opportunes devraient être introduites dans l'avenir au fur et à mesure de l'obtention d'informations à cet effet.

## 2. Situation actuelle des organisations d'agriculteurs des villages de khattaras (*Ksar*)

### 2.1 Organisations traditionnelles de khattaras

Le diagramme suivant illustre une organisation type des groupements traditionnels de khattaras.



Les organisations traditionnelles de khattaras sont en principe constituées par un petit nombre d'usagers opérant au jour le jour selon un cycle d'eau déterminé. Au cas où le cycle d'eau compte 12 jours, on forme 12 petits groupes d'usagers d'eau. Les droits d'eau journaliers sont distribués parmi les membres de ces groupes de khattaras. Chaque groupe d'usagers choisit un représentant et les représentants choisissent un Chef de Khettara. Un groupe d'usagers se compose de 10 à 20 membres. Donc, une organisation traditionnelle de khattara comprend un nombre de membres qui varie entre 80 et 300 étant donné qu'un cycle d'eau type est de 8 à 15 jours.

Les organisations traditionnelles entreprennent la maintenance et la réhabilitation des khattaras en répartissant les charges et les coûts proportionnellement aux droits d'eau de chaque membre. Cependant, ces organisations ne sont pas constituées et gérées dans un cadre réglementaire puisque elles l'ont été jusqu'à nos jours selon le droit coutumier.

### 2.2 Les associations

Durant les récentes années, plusieurs associations ont été constituées dans les zones de khattaras. L'association est une organisation volontairement créée par les membres de la communauté conformément à

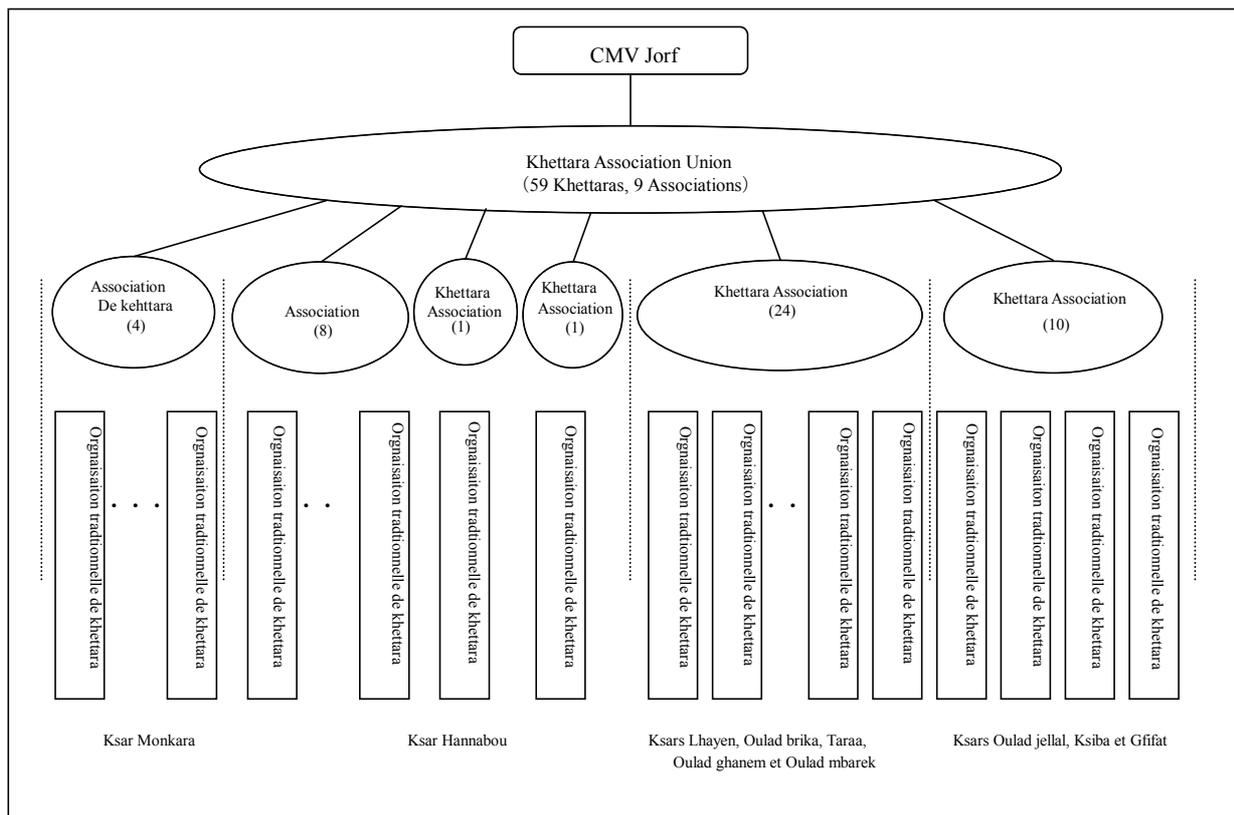
la loi régissant les associations. Elle est soumise aux formalités de publicité et de dépôt en vigueur et ses activités répondent aux objectifs annoncés dans ses statuts, c'est-à-dire l'aménagement d'infrastructures, le développement social, les sports, les activités culturelles, etc.

Tabelau 2.2.1 Nombre d'associations actives dans le domaine du développement rural de la zone du Tafilalet (en 2003)

Cercle	Nbre d'associations déclarées
Goulmima, Tinejdad, Assoul, Amellago	50
Errachidia, Boudenib	41
Rich, Imilchil	25
Erfoud, Rissani, Taouz, Alnif	41
Beni-Tadjit, Bouanane, Ain Chouater	34
<u>Total</u>	<u>141</u>

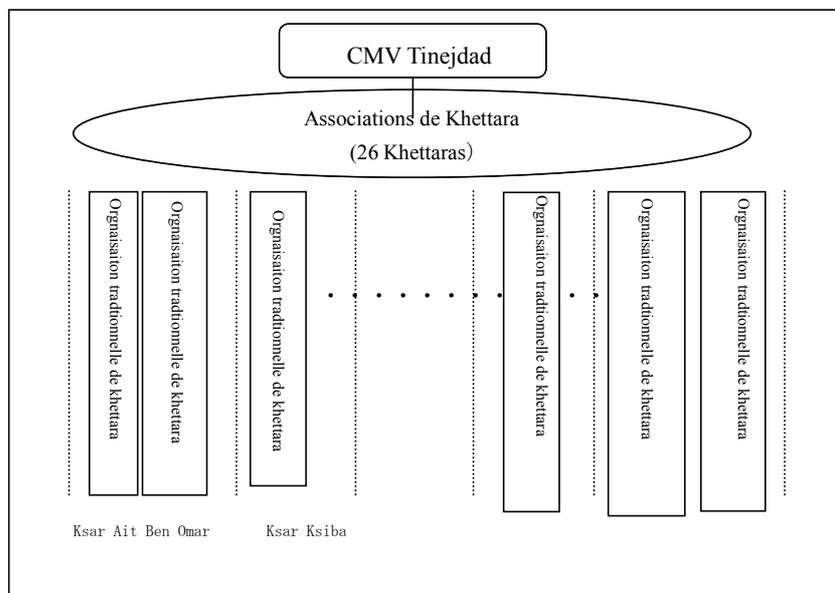
Source: ORMVA/TF

Depuis 1999, l'ORMVA/TF a encouragé et soutenu la création d'associations ayant pour objet principal la réhabilitation et la maintenance des khattaras et donc plusieurs associations ont été établies dans les régions de Jorf et de Tinejdad. Afin de les différencier des autres associations, l'ORMVA/TF les a dénommé "Association de khattara" bien que leur statut soit identique à celui des associations ayant pour objectif le développement rural. Le diagramme suivant illustre la structure organisationnelle des associations de khattara des zones de Jorf et de Tinejdad.



Note: Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre d'organisations traditionnelles incluses dans l'association

Figure 2.2.1 La relation qui s'établit entre les associations de khettara et les organisations traditionnelles d'agriculteurs (Jorf Area)



Note: Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre d'organisations traditionnelles incluses dans l'association

Figure 2.2.2 Les rapports entre les associations de khettara et les organisations traditionnelles d'agriculteurs (Zone de Tinejdad)

Dans le cas précis des zones de Jorf et de Tinejda, une association est formée de chefs de khettaras uniquement, ou bien par d'autres représentants des organisations traditionnelles, mais pas par les usagers de toutes les khettaras. Aussi, il existe une union d'associations de khettaras dans la zone de Jorf qui est supposée promouvoir l'échange d'informations et la coordination parmi les membres des associations.

## 2.3 Evaluation des capacités des organisations

### 2.3.1 L'analyse FFOM

Les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) relatives aux organisations traditionnelles de khettaras peuvent résumées tel qu'il suit:

Tableau 2.3.1 Analyse FFOM des organisations traditionnelles de khettara

		Opportunités	Menaces
Forces	Possédant de fortes connaissances et expériences en matière de gestion et de travaux de réhabilitation de khettaras.	Les connaissances, l'expérience, la confiance et le leadership acquis peuvent être mis à profit comme assises aux projets de travaux de réhabilitation de khettaras dans l'avenir.	—
	Gagner la confiance et le leadership des populations locales par les travaux de maintenance et de réhabilitation de khettaras.		Les organisations nouvellement établies telles que les associations arrivent difficilement à gagner la confiance des populations locales.
Faiblesses	Ne sont pas des organisations réglementaires .	Peuvent devenir membre d'une organisation réglementaire telle qu'une association.	Difficulté d'obtenir l'aide extérieure.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation régie par le droit coutumier de chaque Ksar.</li> <li>- La gestion diffère d'une organisation à l'autre et n'est pas clairement comprise par les organisations extérieures.</li> </ul>	Le mode de gestion traditionnel peut être converti en mode de gestion moderne par des actions de sensibilisation et de formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté d'application des réglementations en vigueur.</li> <li>- Les projets de réhabilitation de khettaras ne peuvent être gérés par la mise en œuvre des méthodes modernes.</li> </ul>

Tableau 2.3.2 Analyse FFOM des associations

		Opportunités	Menaces
Forces	Etablies en conformité des réglementations en vigueur et ayant un statut légal.	Facilité d'obtention de l'aide des organisations extra-muros.	—
	Les membres sont les chefs et/ou les membres des organisations traditionnelles de khettaras.	Les organisations traditionnelles de khettaras peuvent échangées les informations relatives aux travaux de réhabilitation de khettaras et examiner ensemble les possibilités de coopération future.	Chaque organisation traditionnelle est à la recherche de la réalisation de ses propres intérêts.
Faiblesses	La majeure partie des associations sont nouvellement établies et ont peu de connaissances et de compétences en matière de gestion moderne y compris les modalités de tenue des assemblées générales, l'établissement des procès verbaux et des états financiers.	Les capacités de gestion peuvent être renforcées par des sessions de formation.	Les populations locales ne se fient pas aux aptitudes de gestion des responsables de l'association.
	N'ont pas gagné la confiance des populations locales.	—	Les populations locales ne se conforment pas aux instructions de l'association et ne participent pas non plus par la mise à disposition de main d'œuvre ni ne versent leurs cotisations servant à couvrir les travaux de maintenance et de réhabilitation.

Les résultats de l'analyse FFOM font ressortir un potentiel de développement qui se concrétise en réalisations de travaux de réhabilitation.

- Les organisations traditionnelles de khettaras ont longtemps entrepris des travaux de maintenance et de réhabilitation bien que n'ayant aucun statut réglementaire. L'expérience, le savoir faire et les liens que les populations accumulent à travers ces activités sont des acquis qui permettent la réalisation des travaux de maintenance et de réhabilitation futurs.
- Les organisations traditionnelles de khettaras peuvent être renforcées du point de vue institutionnel en se convertissant en associations réglementées par les lois en vigueur et par une gestion systématique. Ceci leur permettra de recourir plus facilement à l'aide des organismes extérieurs et, par voie de conséquence, de préserver leur expérience, leur savoir faire en matière de maintenance et de réhabilitation de khettaras.
- Les associations de khettara seront en mesure d'étendre ses activités à d'autres secteurs d'activités de développement, par le biais de liens de confiance établis avec les organisations traditionnelles, tels que la vulgarisation de nouvelles techniques agricoles, l'infrastructure sociale, l'éducation, la santé, l'alphabétisation, etc.

### 2.3.2 Approche du concept du Capital Social

La comparaison de la situation actuelle des organisations traditionnelles de khattara et celle des associations dont la création est projetée est représentée dans le schéma ci-après lorsque leur structures et leurs liens sont analysés par l'application du concept du Capital Social (C.S.) (voir annexe 1 pour la classification en matière de capital social).

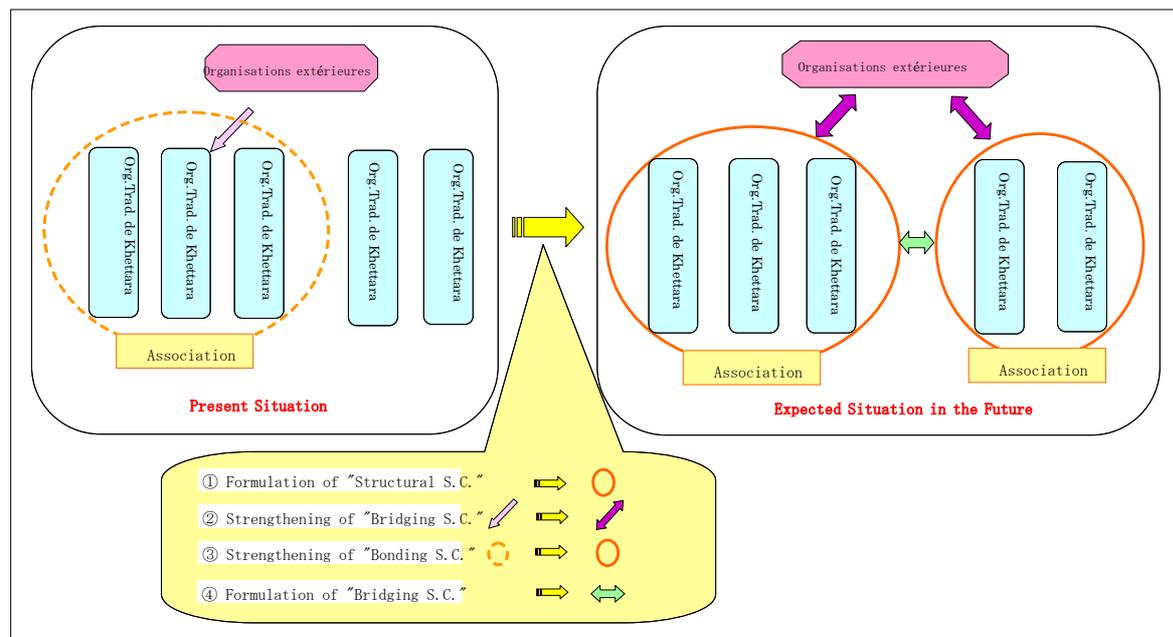


Figure 2.3.1 Comparaison de l'état actuel et de la situation future du capital social

La situation actuelle est donnée à droite. Dans les ksars de khattara il n'existe que des organisations traditionnelles, ou alors, même les associations réglementées récemment constituées sont simplement en attente d'un soutien extérieur et n'ont toujours pas entrepris de travaux de réhabilitation. A partir de ce constat, la formulation et le renforcement de chaque capital social décrit ci-dessus sont supposés générer, dans l'avenir, les structures organisationnelles et institutionnelles.

## 3. Plan du renforcement des organisations

### 3.1 Composante du plan directeur

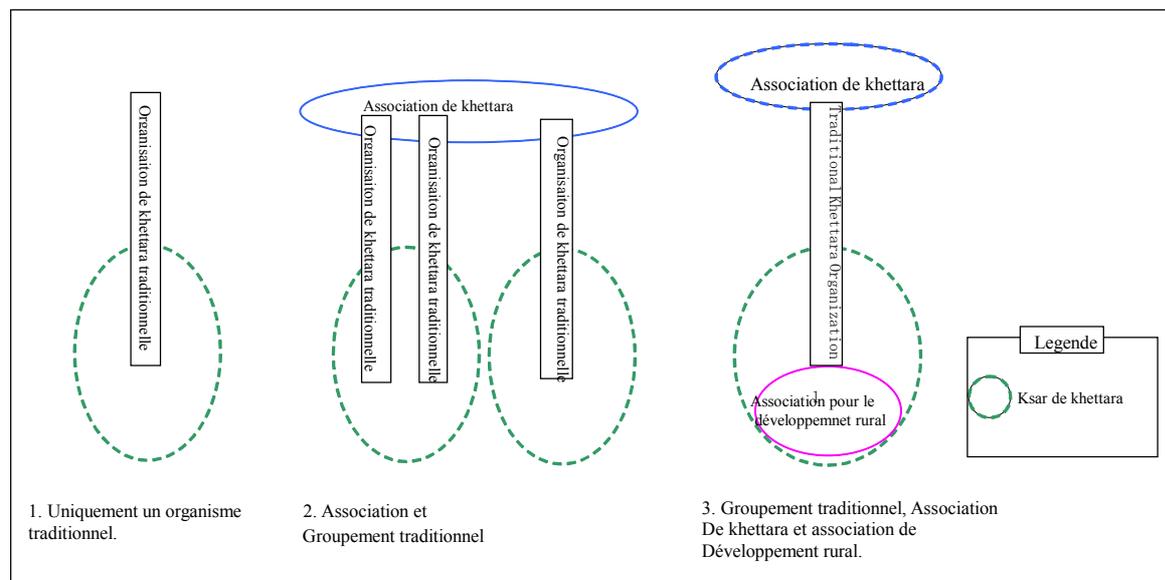
#### 3.1.1 Approche de base

Les objectifs du plan de renforcement des organisations est la formulation d'une structure organisationnelle et institutionnelle appropriée pour la réalisation du plan directeur de réhabilitation de khattaras. Les organisations traditionnelles de khattara, qui ne disposent pas elles-mêmes des capacités de maintenance et de réhabilitation requises, seront en mesure de réaliser ces travaux par le renforcement leur propres capacités organisationnelles et leurs aptitudes de coopération avec les organisations extérieures tels que les établissements publics, les donateurs internationaux et les ONGs. Les associations nouvellement créées sont

supposées étendre leurs activités de maintenance et de réhabilitation des khattaras au développement rural dans une atmosphère de confiance avec les populations locales, confiance acquise pendant leur existence en tant qu'organisations traditionnelles.

La situation actuelle des capacités des organisations est analysée au chapitre 2.3 "Evaluation des capacités des organisations". Cependant, chaque organisation a des capacités variables selon leur milieu social et les stades de développement successifs. Bien que la formulation des structures actuelles des organisations d'agriculteurs est variable selon le type d'organisation, on peut les classer sommairement dans les trois catégories suivantes :

1. Les *Ksars* ayant uniquement des organisations de khattara traditionnelles.
2. Les *Ksars* ayant des organisations de khattaras traditionnelles et des associations de khattaras composées de représentants de plusieurs khattaras.
3. Les *Ksars* ayant des khattaras traditionnelles, des associations de khattaras et des associations pour le développement rural.



Note: On relève deux cas où les associations de khattara existent et n'existent pas.

Figure 3.1.1 Structure actuelle des organisations de ksars de khattara

Le plan de renforcement des organisations sera exécuté en comblant le déficit en capacités de chaque organisation après confirmation de la structure actuelle et de ses capacités qui varie selon l'organisation en question. Cependant, les approches fondamentales suivantes peuvent être appliquées afin de réaliser efficacement les objectifs du plan de renforcement de l'organisation.

1. Au cas où il n'existe que des organisations traditionnelles dans le ksar, elles sont renforcées du point de

vue institutionnel et sont déclarées en tant qu'associations. Les associations réglementaires acquièrent les compétences administratives et étendent leurs activités de maintenance et de réhabilitation de khettaras à d'autres travaux de développement rural.

2. Au cas où il existe dans le *ksar*, en sus des organisations traditionnelles, des associations de khettara et/ou des associations de développement rural, les travaux de maintenance et de réhabilitation, aussi bien que ceux relatifs au développement rural, seront exécutés par la coopération parmi les organisations qui ont des niveaux variables et complémentaires de compétences.

On préconise la mise en place, à l'avenir, d'associations pour le développement rural dans chaque *ksar* tout en tenant compte du fait que la khettara du *ksar* est l'unité de base quand il s'agit de la poursuite d'un intérêt commun.

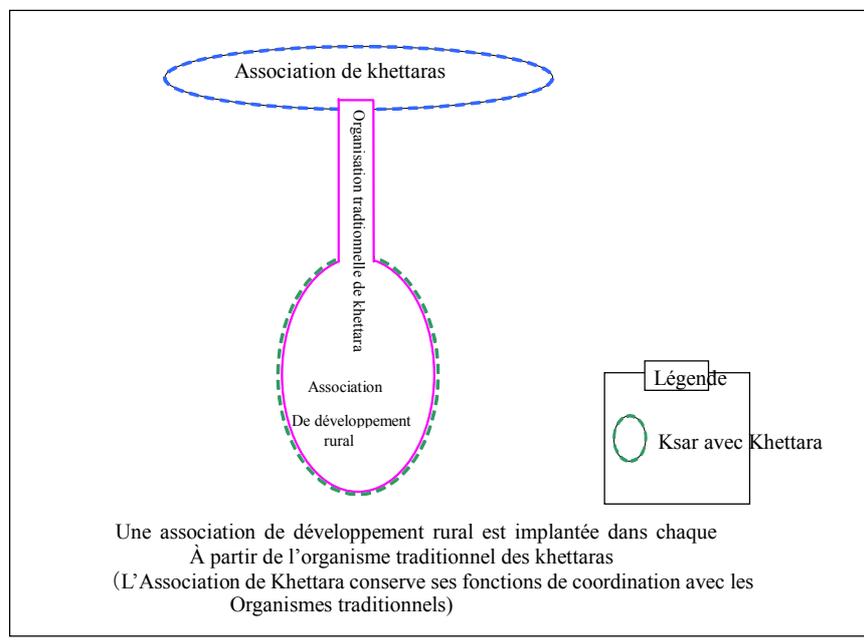
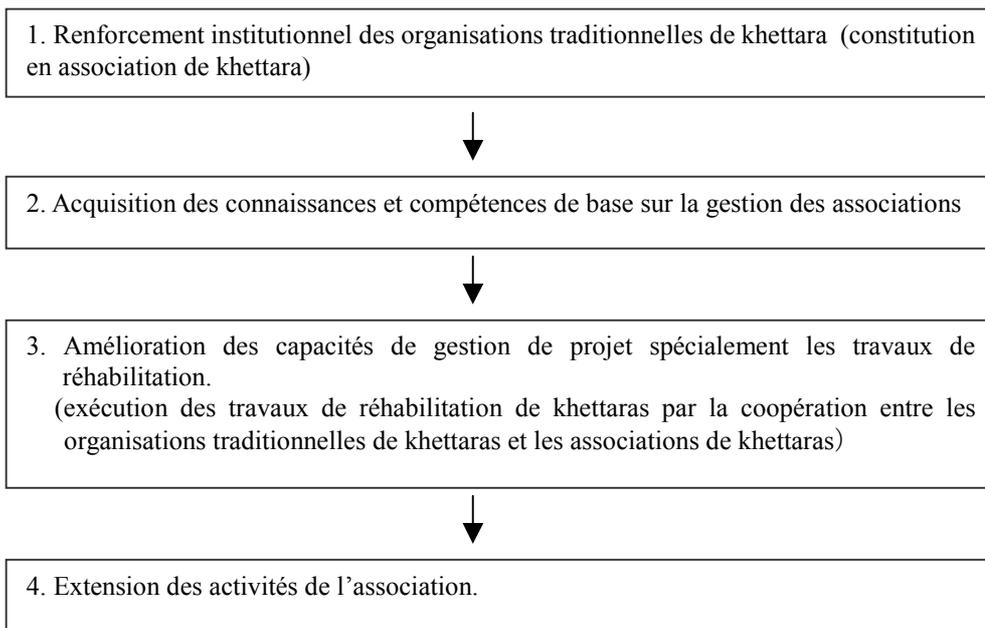


Figure 3.1.2 La structure de l'organisation après son renforcement

### 3.1.2 Les étapes et les composantes du plan

Le plan de renforcement des organisations doit être mis en oeuvre selon les étapes suivantes. Cependant, la réalisation de fait doit être méthodique afin de suppléer aux insuffisances en capacités d'organisation de chaque organisation suite à la vérification de leur structure actuelle et des capacités de chaque khettara de *ksar*.



En outre, les composantes du renforcement des organisations sont présentées ci-après:

Tableau 3.1.1 Composantes du plan de renforcement des organisations

Etapas du plan de renforcement des organisations	Composantes	Objectifs des organisations	Entité chargé des réalisations
1. Renforcement institutionnel des organisations traditionnelles de khattara	1-1. Organisation de séminaires sur le thème de la création d'association et le soutien apporté pour ce faire. (la nécessité de leur institution, la procédure de création, etc.)	Organisation traditionnelle de khattaras	ORMVA/TF et ODECO
2. Acquisition des connaissances et des compétences de base en gestion d'association	2-1. Providing trainings on association management (Holding General Assembly, election of bureau members, making minutes of meetings, financial management, etc.)	Association de khattara, association pour le développement rural	ORMVA/TF et ODECO
3. Amélioration des capacités de gestion de projets de réhabilitation de khattara (réalisation de travaux de réhabilitation de khattara par la coopération des organisations traditionnelles de khattaras et d'association de khattaras)	3-1. Adresser des demandes d'assistance pour la réhabilitation de khattaras aux organisations extérieures. 3-2. Gestion des travaux de réhabilitation y compris le suivi en collaboration avec l'ORMVA/TF 3-3. Extension des réhabilitations de khattara par le biais d'associations (. (mise en oeuvre de plan de prêt d'équipement par l'ORMVA/TF, etc.)	—	Khattara / association pour le développement rural  ( ORMVA/TF et autres organisations extérieures soutiennent l'activité de l'association)
4. Développement des activités de l'association	4-1. Soutien du développement des techniques économes en eau agricole. 4-2. Soutien à l'établissement de coopératives de groupements d'agriculteurs. (Coopérative d'irrigation au goutte-à-goutte, coopérative de gestion détentrice d'équipements de réhabilitation de khattara, etc.) 4-3. Promotion de projets de développement rural sur demande de la population du <i>Ksar</i> (Infrastructures rurales, (écoles, dispensaires, routes, etc.), alphabétisation, soutien aux activités génératrices de revenus, etc.)	—	Khattara / Association de développement rural  ( ORMVA/TF et autres organisations extérieures soutiennent l'activité de l'association)

### 3.2 Programme de formation et moyens pédagogiques

#### 3.2.1 Séminaire d'établissement d'association

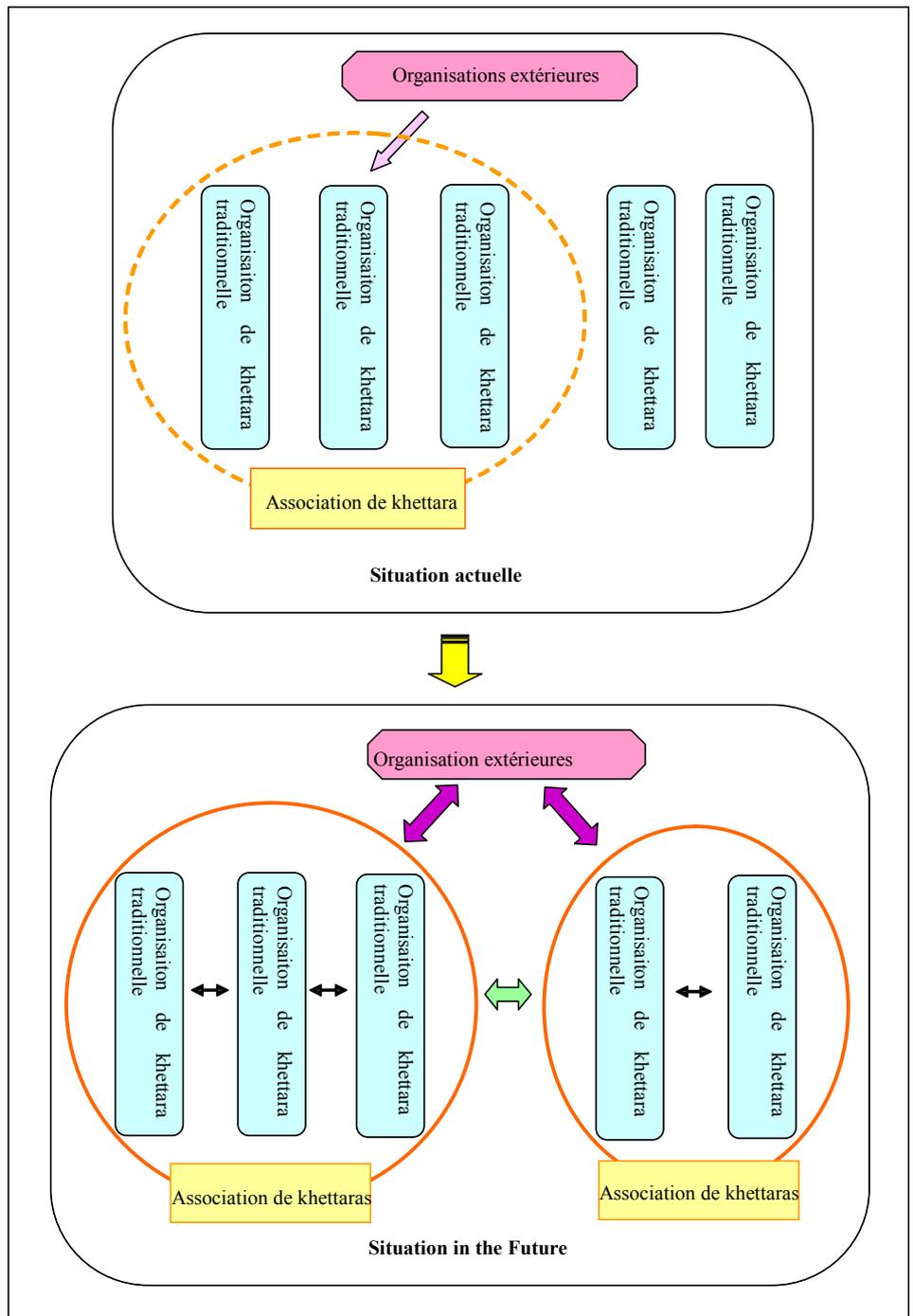
L'organisation d'un séminaire par l'application du programme suivant serait efficace pour faciliter la création d'associations de *Ksars* de khettara.

Programme de séminaire pour faciliter la création d'associations (programme type)	
10:00	Ouverture de la séance et observations (ORMVA/TF SVOP)
10:15	Exposé du programme du séminaire (ORMVA/TF SVOP)
10:30	But du séminaire (ORMVA/TF SVOP)
11:00	Présentation 1; Situation actuelle des organisations d'agriculteurs, nécessité du renforcement des capacités (ORMVA/TF SVOP)
12:00	Présentation 2; Procédure pour l'établissement d'associations/coopératives (ODECO Expert)
12:30	Discussion
< Pose déjeuner >	
14:00	Présentation 3; Expérience de la zone de Jorf (Directeur du CMV de Jorf)
15:00	Atelier de travail; Préparation des documents de création d'associations (ORMVA/TF SVOP)
15:45	Discussion
16:00	Commentaires et clôture

Les objectifs du séminaire peuvent être expliqués par le diagramme suivant.

Actuellement, les organisations extérieures offrent leur assistance en matière de réalisation de travaux de réhabilitation aux organisations de khettaras ayant un statut associatif moderne étant donné que ces dernières ont une gestion claire et objective en comparaison avec les organisations traditionnelles de khettara. La sélection d'une khettara par l'organisation extérieure se fait selon un processus descendant et non pas par décisions ascendantes.

Lorsque l'organisation traditionnelle est institutionnellement renforcée et convertie en association à statut moderne, elle peut adresser davantage de demandes aux organismes extérieurs. Cela favorise un processus de sélection plus interactif. La transformation en association facilite les échanges avec les organisations traditionnelles ainsi qu'avec les associations à statut moderne et bénéficie à toutes les khettaras de la zone.



Le soutien durable de l'ORMVA/TF aux organisations traditionnelles de khetaras est essentiel notamment pour la préparation et le dépôt des pièces nécessaires à la constitution en association.

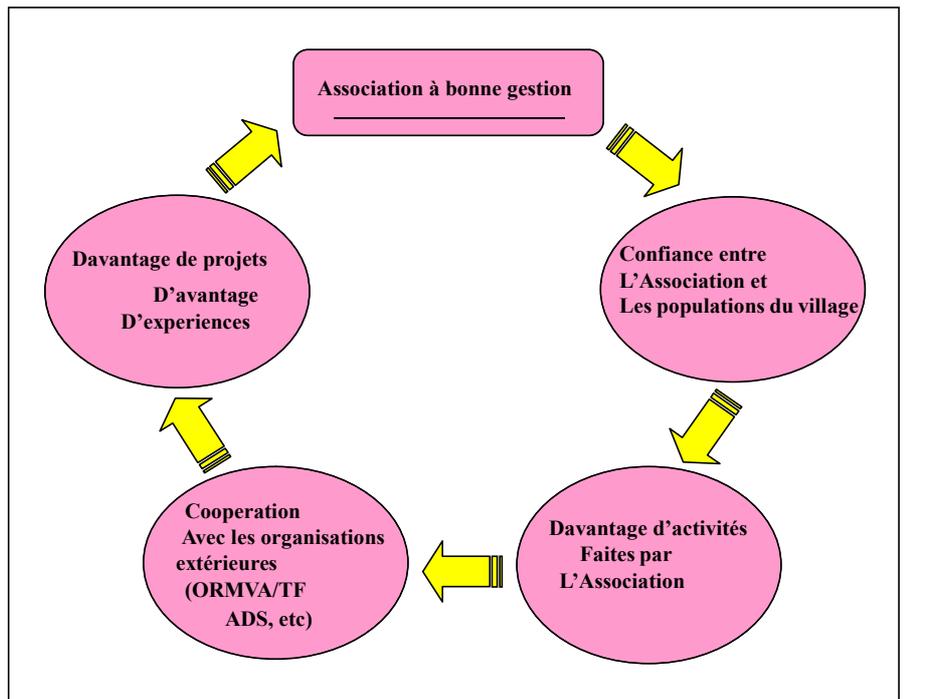
### 3.2.2 Formation en gestion des associations

Le renforcement des connaissances et des compétences en gestion d'association, on recommande l'application par les associations nouvellement constituées du programme de formation suivant.

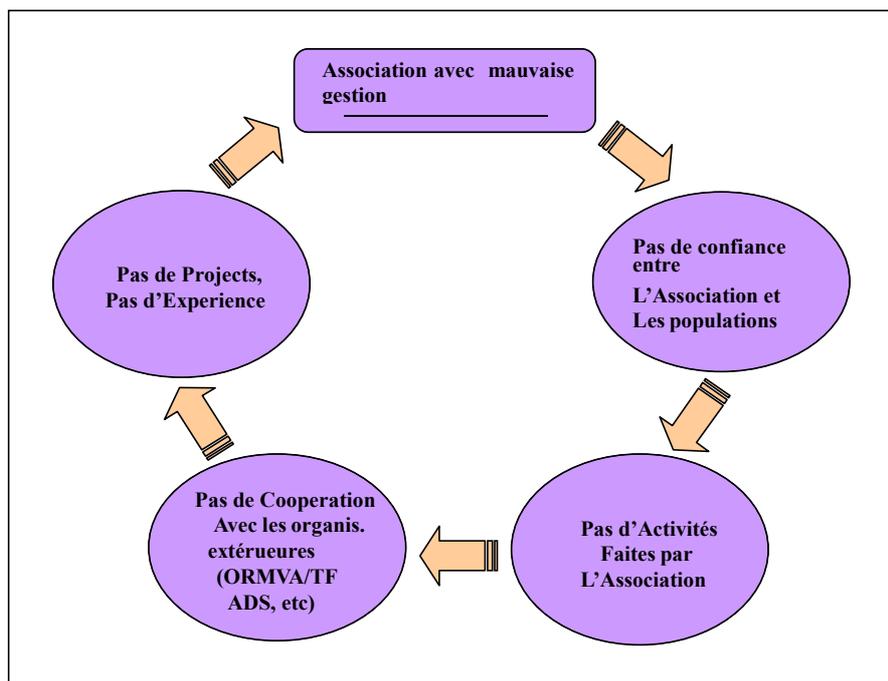
Programme de formation en gestion d'associations	
<b>Journée 1</b>	<b>Journée 2</b>
9:00 Ouverture de la séance et observations (ORMVA/TF SVOP)	9:00 Présentation 5; cas d'étude d'une coopérative laitière à Errachidia (Président de la coopérative)
9:15 Exposé du programme du séminaire ORMVA/TF SVOP)	10:30 Atelier 1; Préparation des états comptables (simplifiés) (Expert de l'ODECO)
9:30 Les objectifs du séminaire (ORMVA/TF SVOP)	< Lunch Break >
10:00 Présentation 1; situation actuelle des organisations d'agriculteurs, nécessité du renforcement des capacités (ORMVA/TF SVOP)	14 :00 Atelier 2 ; Préparation du rapport de l'exercice comptable (l'expert de l'ODECO)
11:00 Présentation 2; gestion des associations et des coopératives (aperçu) (Expert de l'ODECO)	15:30 Discussion
12:00 Discussion	17:00 Observations et clôture
< Pose déjeuner >	
14:00 Présentation 3; gestion des associations et des coopératives (assemblées générales, procès verbaux de réunions, pièces comptables, etc.) (Expert de l'ODECO)	
15:00 Présentation 4; Formulation de projets de réhabilitation de khattara et procédure de la requête (ORMVA/TF SVOP)	
16:00 Discussion	

La différence entre une bonne et une mauvaise gestion d'association peut être expliquée par l'usage du diagramme suivant.

Les documents supports des formations, préparés et publiés par l'ODECO, sont mis à profit lors de ces sessions de formation.



Association ayant une bonne gestion



Association à mauvaise gestion

### **3.2.3 Préparation des requêtes adressées aux organisations extérieures**

Afin de faciliter la préparation et la remise des requêtes de l'association aux organisations extérieures, la mise à disposition de brochures explicatives de l'aide disponible, de la procédure à suivre pour son obtention et des critères de sélection s'avère efficace.

Un exemple de brochure préparée par l'ORMVA/TF et l'Equipe d'Etude de la JICA est annexé à ce manuel.

### **3.2.4 Gestion de projets par l'association**

Lorsque l'association acquiert les connaissances et les compétences nécessaires à sa gestion, elle est supposée être en mesure de renforcer ses capacités dans le domaine de gestion de projets. A un premier stade, il est indispensable d'impliquer l'association dans des activités de suivi de projets pour développer ses capacités de gestion. Ceci produira les effets positifs suivants:

- L'association est en mesure d'avoir une vision rationnelle de la situation actuelle des khetaras sur la base des données et informations recueillies.
- Les données et les informations collectées permettront d'envisager la réalisation de travaux de réhabilitation en collaboration avec les organisations traditionnelles de khetara.
- Les activités de suivi réalisées avec la collaboration de l'ORMVA/TF et/ou d'autres organisations externes facilitent l'entente mutuelle entre ces organisations et les organisations traditionnelles représentées par l'association.
- L'organisation traditionnelle de khetaras re-confirme l'importance des services rendus à l'association consolidant leurs liens.
- L'association sera en mesure d'étendre ses activités à partir de relations étroites avec les organisations traditionnelles de khetaras.

L'Equipe d'Etude de la JICA recommande l'application la méthode du Gestion du Cycle de Projet (GCP) pour les activités de suivi entreprises par les associations en collaboration avec l'ORMVA/TF. Le GCP utilise la Matrice de Conception de Projet (MCP) comme outil fondamental de planning, de leur réalisation et de leur suivi et évaluation. Le diagramme suivant illustre le flux du GCP et du MCP.

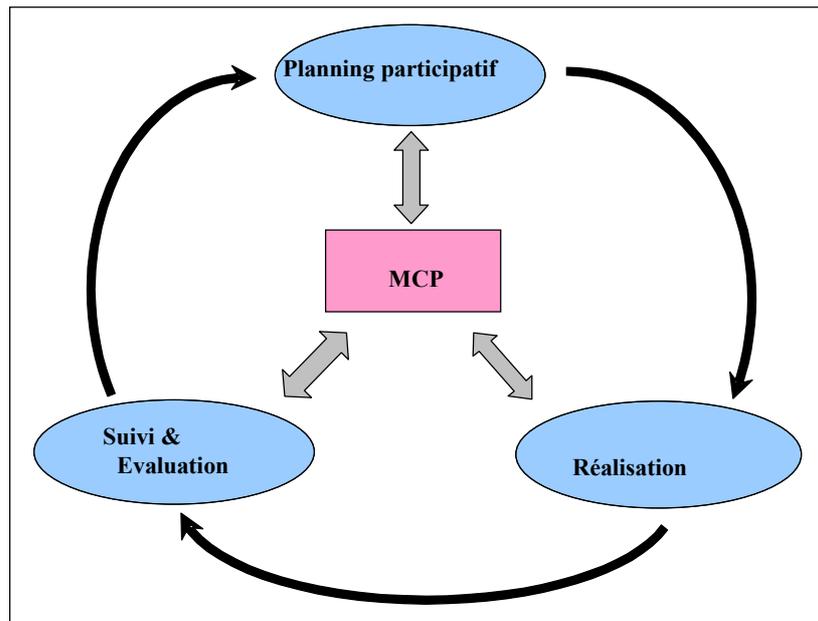


Figure 3.2.1 Flux de la Gestion du Cycle de Projet

Sommaire	Indicateurs variables	Moyens de Vérification	Hypothèses principales
Objectif Global			
Finalité du projet			
Extrants			
Activités	Intrants		
			Pré-conditions

Figure 3.2.2 Schéma de la Matrice de Conception de Projet

Pour l'application de la méthode de la GCP aux activités de suivi, l'ORMVA/TF et l'association sont censés remplir les rôles suivants:

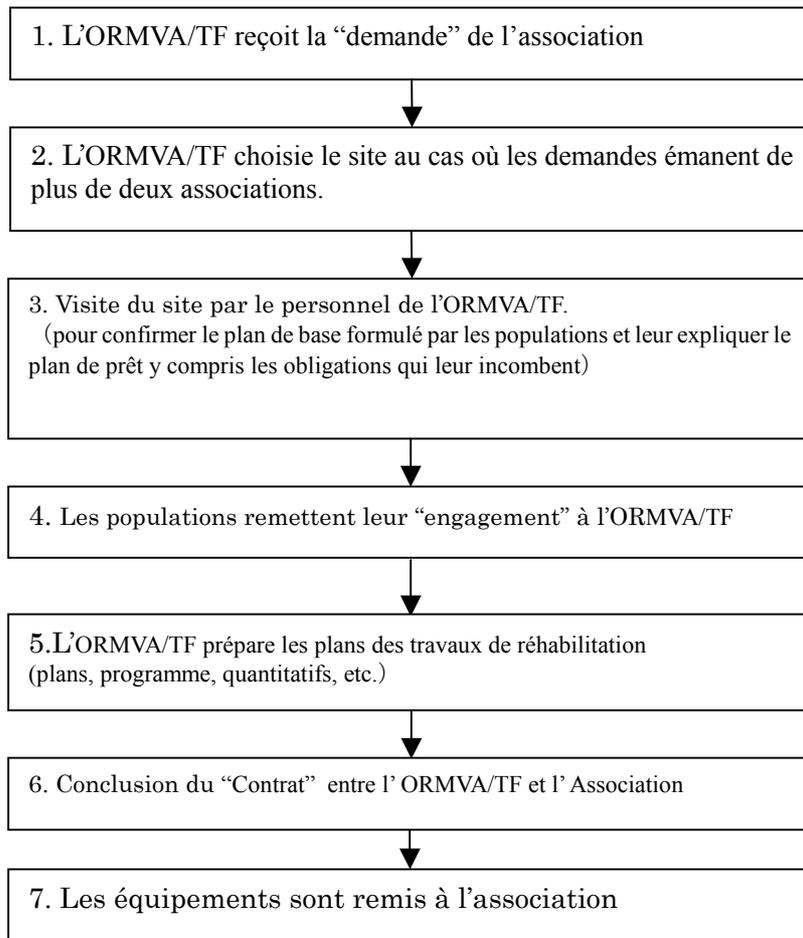
Organisation	Rôles prévus pour les activités de suivi et d'évaluation
ORMVA/TF	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Explication des objectifs et de la méthode de suivi à l'association.</li> <li>- Transfert des connaissances et compétences techniques en matière de suivi à l'association..</li> <li>- Collecte de données de collaboration avec l'association.</li> <li>- Compilation et analyse des données et des informations recueillies.</li> <li>- Fournitures des données et informations recueillies à l'association.</li> <li>- Apporter les modifications nécessaires au projet au cours de sa réalisation.</li> </ul>
Association	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenir des formations techniques en matière de collecte de données pour le suivi.</li> <li>- Recueillir les données et informations en collaboration avec les organisations traditionnelles de khattaras et les agriculteurs.</li> <li>- Diffusion des données recueillies, compilées et analysées auprès des populations du <i>Ksar</i>.</li> <li>- Aborder des discussions avec les populations au sujet des projets futurs.</li> </ul>

### 3.2.5 Plan de prêt d'équipements pour la réhabilitation de khattaras

Afin de promouvoir la réhabilitation des khattaras par les populations locales, et particulièrement par les organisation traditionnelles de khattaras en collaboration avec les association, l'adoption d'un plan de prêt d'équipements pour est fortement recommandé. L'exécution de ce plan renforcera les capacités d'organisation et de gestion des associations nouvellement créées.

L'ORMVA/TF et l'Equipe d'Etude de la JICA ont élaboré le plan de prêt d'équipements suivant. On suggère d'y apporter les modifications nécessaires au fur et à mesure de sa mise en oeuvre.

En outre, la création de coopératives dont l'objet est le prêt d'équipements devrait être encouragé dans l'avenir avec la même finalité de renforcement des capacités des associations.

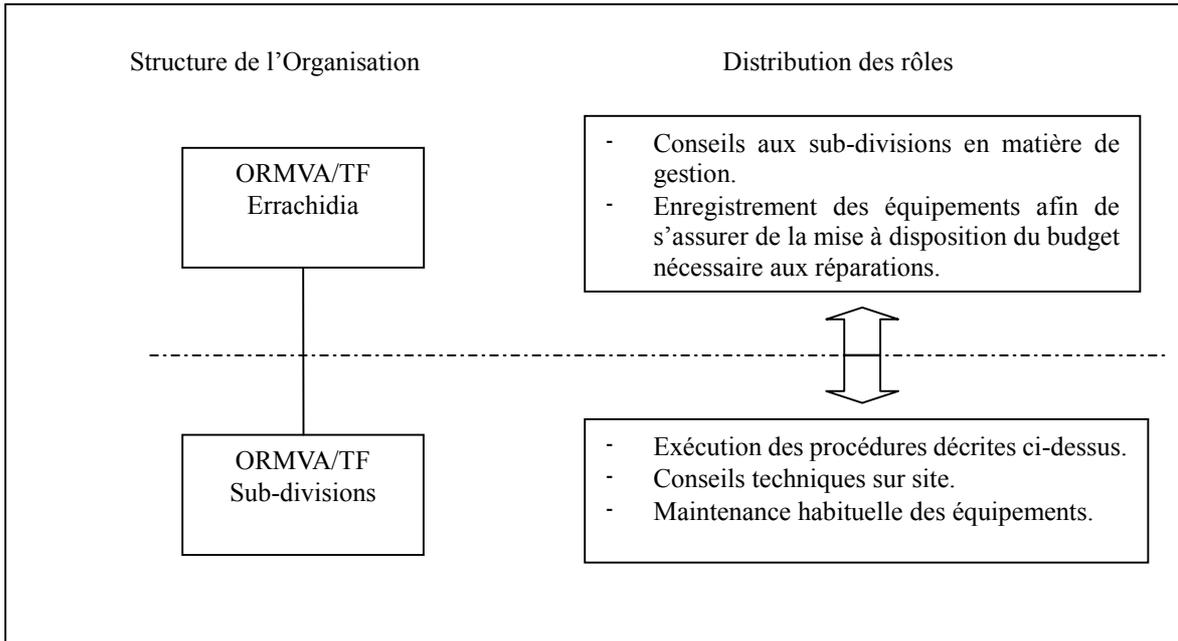


(Notes) 4. L "Engagement" est signé non seulement par le président de l'association mais aussi par les représentants des populations locales, telles que les grandes familles et les tribus. L "Engagement" doit faire l'objet de dépôt auprès des autorités locales pour qu'il soit authentifié.

6. Le "Contrat" est signé par le président de l'association.

La demande, l'Engagement et le contrat types sont annexés à ce manuel.

La distribution des rôles au sein de l'ORMVA/TF est illustrée par le diagramme suivant.



## Annexe 1: Classification des capitaux sociaux

Les capitaux sociaux (C.S) sont généralement classifiés en 2 groupes. Le premier groupe est constitué du “C.S Structurel ” et du “C.S Cognitif”. Dans cette analyse, l’existence d’organisations et d’institutions formelles est identifiée en tant que “C.S Structurel”, et l’existence des institutions informelles qui influent sur l’attitude psychologique des personnes telle que les règles sociales et l’amour propre est identifiée en tant que “C.S Cognitif”. Dans ce cas, le soutien administratif réglementaire des communautés est classé par catégorie en tant que “C.S Structurel”, et les règles non écrites, les usages et l’amour propre sont classés par catégories en tant que “C.S Cognitif”.

D’autre part, dans la deuxième analyse, les facteurs qui raffermissent l’attitude de coopération à l’intérieur d’une communauté ou d’un groupe sont identifiés en tant que “C.S d’Entraide”, et les facteurs renforçant le rapport avec des organismes extérieurs et des institutions formelles sont identifiés comme étant le “C.S de Relais ”. Dans ce cas, l’établissement d’organisations de personnes et le développement d’actions de coopération à l’intérieur de la communauté sont classés comme formulation et renforcement du “C.S d’Entraide”, puis l’intensification de l’apport d’informations et de l’assistance administrative à la communauté sont classés comme étant “C.S de Relais”.

Ces classifications du Capital Social sont récapitulées dans le tableau et la figure suivants.

	Capital Social C. S	Concept	Exemple
Groupe 1	C.S Structurel	Existence d’organisations et d’institutions	Organisation communautaire, réglementation des instances d’assistance publique
	C.S Cognitif	Règles sociales, amour propre.	Règles traditionnelles non écrite, amour propre
Groupe 2	C.S Entraide	Facteurs qui serrent le travail de coopération à l’intérieur de la communauté ou du groupe	Etablissement d’organisations de personnes, renforcement des travaux de coopération
	C.S Relais	Facteurs qui renforcent la coopération entre les organisations et les institutions	Intensification de l’apport d’informations aux populations par des organismes administratifs.

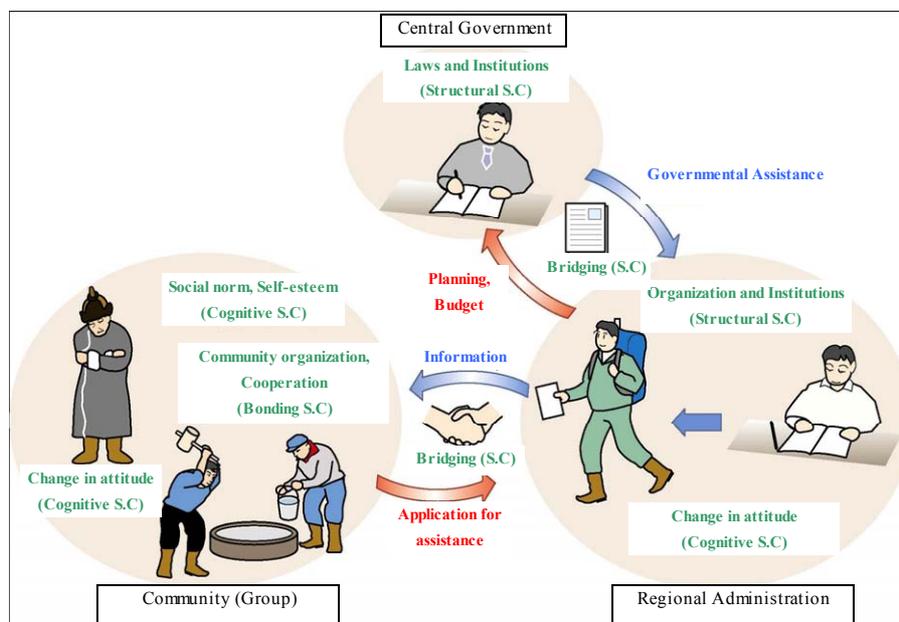


Figure: Classification of Social Capitals

المسكوكا المغربية  
للمرور الملائمة والتربية الفيزيائية  
والصحة الجيدة

المكتب الجهوي للإستثمار الفلاحي والتأهيلات  
والوكالة اليابانية للتعاون الدولي

جميعها من أجل

## تطوير المنظمات المهنية بمناطق النطارات بتأهيلات



نوفمبر 2004



JICA

وتجدر الإشارة إلى أن مساهمة وكالة التنمية الاجتماعية لا يمكن أن  
تتعدى مليونين درهم كما يجب على توفير مساهمة نيتية من طرف المستفيدين  
سواء كانت مالية أو مادية تبلغ على الأقل 15 % من تكلفة المشروع إذا كان ذا  
صفة اجتماعية و 20 % إذا كان مشروعاً اقتصادياً.

### الشراكة مع المكتب الجهوي للإستثمار الفلاحي لتأهيلات

- يتمشى الدعم الذي يقدمه المكتب الجهوي في إطار الشراكة فيما يلي:
- إعداد الدراسات التقنية المتعلقة بالتجهيزات الهيدرولوجية  
والمشاريع التكنولوجية الفلاحية الأخرى؛
- الإعداد والمصادقة على العقد أو اتفاقية الشراكة المتضمنين بنوداً ذات  
كل طرف؛
- التأطير التقني وتبني عمليات المشروع؛
- المساهمة المادية في إنجاز المشروع عن طريق توفير بعض الآلات  
الصغيرة وسائر الإلتزاق حسب الحالات والإمكانات المتوفرة،  
تقديم وسائل الإلتزاق حسب الحالات والإمكانات المتوفرة،  
الدعم المعنوي والتوجيه قصد حصول الجمعيات على التمويل.

### لائحة بعض عناوين الممولين

- مؤسسة وكالة التنمية الاجتماعية، نبي صالح، رقم بريد ب.د. حوزة المساسي،  
الناظور والفاس : 03 43 41 21
- مؤسسة وكالة التنمية الاجتماعية، وحدة شارع الزلفوني، عمارة المستعدة بورد T-، الطابق الثاني،  
مادغ، والفاس : 06 71 32 106
- سمارة تاجان : 09، شارع احمد بلال بلج، السوس، الوحدة، هاتف : 057 65 17 82، فاكس : 057 70 93 85
- سمارة لربنا : 2، رقة عاصي، ح.ب 181، اكنان الرباط، هاتف : 057 70 93 85
- سمارة عماد : 13، مركز رقة جعفر الصفاق، ح.ب 799، اكنان الرباط، هاتف : 057 67 28 20
- فاكس : 057 71 21 97
- سمارة تجمعة : 4، شارع م.م ح.ب 447، حسان الرباط، هاتف : 057 76 93 58
- سمارة إسحاق : 3، مدنيان، 1000، الرباط، هاتف : 057 70 84 92، فاكس : 057 70 94 20
- سمارة إيطالية : 2، رقة تيريس الأكبر، ح.ب 111، النطارات، هاتف : 057 70 96 98، فاكس : 057 71 08 82
- FNUUD : راقية رقة مولي احمد التوجعي، شارع الواليات المتحدة، الرباط، هاتف :  
057 70 15 06، فاكس : 057 70 93 85
- FNUAP : راقية رقة مولي حسن وتولاي احمد التوجعي، تقسيمه الواليات المتحدة، الرباط، هاتف :  
057 70 14 82، فاكس : 057 70 13 71
- ANSED : 32، شارع شارع وحدة، شفشة، حسان، الرباط.

ولمزيد من المعلومات اتصلوا بالمكتب الجهوي للإستثمار الفلاحي لتأهيلات  
ح.ب 17، الرخيدية - المغرب، الهاتف : 055 57 54 106 - 055 57 26 15  
فاكس : 055 57 22 52  
E-mail : ormvat@iam.net.ma

- نسخة من المحاضر المتعلقة باجتماع المستفيدين الأخيرتين؛
- نسخة من التقريرين الأثني والعالي للمستفيدين الأخيرتين؛
- بطاقة تقنية خاصة بالجمعية؛
- حصيلة للمحاضر العادية والمالية للمستفيدين الأخيرتين للجمعيات التي  
استفادت من تمويل مشاريع من طرف الدولة؛
- اتفاقية شراكة وتأطير وإنجاز المشروع موقعة بين الجمعية ومؤسسة  
مختصة.

ويعد الحصول على موافقة تمويل المشروع، يجب التقدّم بمسطرة  
إدارية ومحاسبية، ولزيادة من المعلومات يرجى الإتصال بالجمعيات التي  
استفادت من التمويل : - جمعية الأمل، البويرة الحرف هـ : 062 41 53 86  
- جمعية التواصل : - جمعية التواضل، توكايفين تنجيداه، هـ : 061 65 53 22



### تحويل المشاريع من طرف وكالة التنمية الاجتماعية

يلخص الجدول الآتي المراحل الستة للمشروع من بداية تشخيصه إلى  
نهاية إنجازه :

مراحل المشروع	العمليات	المستفيدون
1. تشخيص وإعداد مناقشة، إعداد المشروع وإرساله إلى الوكالة	إعداد المشروع - الجمعية - المستفيدين الجوهري	المستفيدين الجوهري
2. التقييم الأولي تقني ينجز في عين المكان	المكتب الجهوي - أطر الوكالة	المكتب الجهوي
3. دراسة المشروع إرسال المشروع إلى الوكالة بعد الدراسة	الوكالة	الوكالة
4. إتخاقي المشروع الإخبار بقبول المشروع التوقيع على اتفاقية الشراكة	الوكالة - المكتب الجهوي - الجمعية	المكتب الجهوي
5. تنفيذ المشروع الإنجاز - التتبع والتقييم استلام المشتات	لجنة المشروع (الجمعية) - الوكالة - المكتب الجهوي	الجمعية (الجمعية)
6. بعد الإنجاز	التقييم والصيانة - تكوين المستفيدين - التتبع التقني لمدة سنتين بعد الإنجاز	المكتب الجهوي

L'Etude de Développement du Projet de Développement des  
Communautés Rurales à Travers la Réhabilitation des Khetaras dans les  
Régions Semi-Arides de l'Est Sud-Atlasique au Royaume du Maroc  
Agence japonaise de coopération internationale

Annexe 2 (1) Brochure exposant les  
modes d'aide pour les travaux de  
réhabilitation des khetaras

## مفهوم المشاركة قديم ومتجدد بتأقيلات

يتفق الباحثون وعلماء الاجتماع على أن سكان الوحدات يتفرون على زيادة وعلاقات في العمل الجماعي تسخر من أجل إنجاز مشاريع اجتماعية واقتصادية ولتقليل تمكثها من العيش في واد مع محيط طبيعي صعب من جهة وحسن من جهة أخرى.

ونفص هذا التضامن والتضار، تمكن السكان بالوحدات خلال قرون من إنشاء حضارة مشعة والمحافظة عليها، ولا تزال هذه المجتمعات والسميزات التاريخية في التعاون والمصارحة والتضار موجودة إلى الآن بهذه المناطق رغم زحف المفاهيم السلبية كالانانية التي صاحبت الحضارة العصرية، وهكذا فإن سكان الوحدات يظلون دائما ضمن الإشارة ويطورون كل دعوى للعمل الخيري والجماعي المحزون في شتى مجالات الحياة الجماعية. وقد دامت السلطات العمومية والمصالح التقنية على إشراك السكان بالوحدات لإنجاز مختلف المشاريع التنموية بالعالم القروي وخصوصا ما يتعلق بالمجتمعات الفلاحية.

ووعيا منه بهذا الإستعداد للتضار، قام المكتب الجهوي للإستثمار القلاحي لتأقيلات بإنجاز عدة مشاريع هيدروولاجية وتنموية مهمة وكذا مشاريع أخرى مدرة للدخل يساهمة الفعالة لسكان المعنيين.



المختصات المهنية بمناطق الخطارات بهدف إلى ما يلي :

- تنمية التضار بمناطق الخطارات؛
- المساعدة على إعداء وإنجاز مشاريع لإعادة تأهيل الخطارات؛
- إنجاز مشاريع تنموية قصد تحسين موارد السكان القرويين بمناطق الخطارات؛
- التحسيس المتكثف من أجل تطوير المجتمعات التقليدية إلى جمعيات عصرية؛
- ترقية التنظيم الخاص بالخطارات؛
- تكوين أعضاء الجمعيات والمختصات المهنية.

## تشارك مهم

إن تجربة المكتب الجهوي للإستثمار القلاحي لتأقيلات غنية جدا في ميدان التضار حيث قام بتنظيم ثلاث ندوات محلية حول التضار وبعث جمعيات المجتمع المدني في العمل التنموي لإنجاز مشاريع مختلفة مع تنوع مصادر التمويل.

وقد قام المكتب بإنجاز عدة مشاريع في إطار التضار لهم عدة مجالات خصوصا التجهيزات الهيدروولاجية التي همت 128 مشروع بطاقة إجمالية تزيد على 35 مليون درهم، كما يقوم المكتب في مجال صيانة المنشآت وتنظيم الري بأشغال الصيانة والإصلاح في إطار تشاركي مع مستعملي مياه الري، وقد همت هذه التدخلات تزيد من 300 مشروع والتجدر الإشارة إلى أن المشاريع المنجزة في إطار الشراكة بين المكتب والجمعيات التنموية متعددة ومتنوعة منها التجهيزات الهيدروولاجية، ومشاريع تنموية ومشاريع تلم النهوض بالمرأة القروية. وقد ساهم في هذه الإنجازات عدة متدخلين من جمعيات محلية ووطنية وبنوية وكثت من جلب تمويل مهم للعامة المنظمة.

## الخطارات بتأقيلات، الوضعية الحالية ومقومات المحافظة عليها

**الوضعية :** تعتبر منطقة عمل المكتب الجهوي للإستثمار القلاحي لتأقيلات من أغنى المناطق التي تتوفر على نظام استغلال المياه الجوفية بواسطة الخطارات حيث يبلغ عدد الخطارات 570 وحدة بطول إجمالي يصل إلى 29000 كلم من الأثقال. وقد تأثرت هذه الثروة من التجهيزات بالهجات التي أصاب المنطقة حيث غاصت مياه 320 خطارة كلياً، كما تقلص صبيب باقي الخطارات بحدود.

وهذا فإن عدد الخطارات المستغلة حالياً لا يتجاوز 250 خطارة، وفيما يخص تسيير الخطارات وتنظيمها الإداري والمحاسبي فإنها تركز على قواعد العرف المتوارثة منذ القدم.



**جهود إعادة تأهيل الخطارات :** تهدف العمليات المنجزة في هذا الإطار إلى إنقاذ الخطارات والمحافظة عليها، وفي هذا الصدد فإن المكتب الجهوي بمشاركة متدخلين آخرين (جمعيات محلية، وكالة التنمية الاجتماعية، وكالة اليابانية للتعاون الدولي...) قام بإنجاز 210 مشروع يتكلف مالي يصل إلى 52 مليون درهم.

**تحديث تسيير المختصات المهنية التقنية :** في إطار تشجيع الفلاحين على التنظيم العصري للجمعيات داخل دوائر الخطارات، قام المكتب بمشاركة وكالة اليابانية للتعاون الدولي بإنجاز دورة تكوينية بأفون في شتاتر 2004 بهدف ترقية المختصات المهنية التقنية وتكوين أعضائها في مجال التسيير الإداري والمحاسبي. وقد استفاد من هذه الأيام الدراسية تزيد من 150 فلاحاً.



## تنوع مصادر التمويل المساهمة في إنقاذ الخطارات

**نداء :** من أجل إنقاذ الخطارات التي تظل ثروة وإرثاً حضارياً لا غنى عنه، يجب أن يساهم جميعاً في ابتكار وإعداد مشاريع تهدف إلى ترقية النباتات التحتية للخطارات وكذا التنظيمات المهنية بهذه المناطق. وهكذا فإن هذه التجهيزات يجب أن تلمي الشروط الحديثة الخاصة بالتسيير الإداري والتنظيم المحاسبي الملائمة لتطويرها وإثارة ثقافة التواصل والتضار بين أعضائها.

ومن بين المواصفات التي يجب أن تتمتع بها الجمعية للحصول على الدعم المالي :

- عقد الجوعات العامة بانتظام وتطبيق القرارات المتخذة؛
  - توفر الجمعية على الموارد البشرية اللازمة لإنجاز المشروع؛
  - الحرص على الشفافية فيما يخص التسيير؛
  - المساهمة المالية في إنجاز المشاريع الاقتصادية.
- ملف طلب التمويل :** تدرج فيما يلي نموذجاً من طلب الحصول على التمويل. يتضمن ملف طلب التمويل عن طريق التضار الوفاق الآتية :
- تحرير طلب مطبوع خاص حسب كل مول؛
  - نسخة من دراسة المشروع؛
  - نسخة من الأثقال الأساسية للجمعية؛

L'Etude de Développement du Projet de Développement des Communautés Rurales à Travers la Réhabilitation des Khetaras dans les Régions Semi-Arides de l'Est Sud-Atlasique au Royaume du Maroc

Annexe 2 (2) Brochure exposant les modes d'aide pour les travaux de réhabilitation des khetaras

Agence japonaise de coopération internationale

(Sample of Demand)

Annexe 3 Modèles de demandes, d'engagement contractuel et de contrat pour le plan de prêt d'équipement

Alnif le 24 décembre 2003

De : Représentants des Tabourikte  
Commune et Caida d'Alnif  
Province d'Errachidia

A : Monsieur le Directeur  
Du CMV d'Alnif

Object: Demande d'achèvement de la khattara Tabourikte (Ahdjoumi)

Nous, et en tant que représentants du peuple Tabourikt dont le nombre s'élève à environ 1200 personnes, tous vivant de l'agriculture et de l'élevage sur une terre d'environ 80 ha de palmiers et de champs, sommes heureux de demander l'achèvement des travaux sur la khattara Tabourikte (Ahdjoumi), dont la nappe a été reconnue productive. Nous nous engageons à fournir la main-d'œuvre nécessaire aux travaux.

Nous souhaitons être fournis en matériaux (ciment, acier, matériaux de construction et outils).

Nous espérons que vous aurez l'obligeance de considérer notre demande et de lui donner une suite favorable.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, notre parfaite considération.

### Signatures

Nom	NIC	Position	signature
Ahmed SADIKI	--	Chef	--
Lahcen BENSEKKOU	--	Membre du groupe Tabourikte	--
Mohamed BOUTAHRI	--	Membre du groupe Tabourikte	--
Lahcen BEN YOUSSEF	--	Membre du groupe Tabourikte	--
Lahcen BEN SEKKOU	--	Conseiller de la commune Tabourikte	--

(Sample of Engagement)

**Engagement**

Nous soussignés

Abid KEDDOURI, né le 4 novembre 1958, profession, agriculteur et détenteur de la carte d'identité numéro 3563 U, délivrée le 30 mars 2002

Tahar SALMI né en 1961, profession laboureur, détenteur de la carte d'identité nationale numéro 62551 U, délivrée le 19 avril 2001,

ISSAOUI Lakhelifa, né en 1962, profession laboureur, détenteur de la carte d'identité nationale numéro 68517 U, délivrée le 21 septembre 2000

Abderrahim BABEN GHANIMI, né le 26 septembre 1973, profession agriculteur, détenteur de la carte d'identité nationale 27527 UC délivrée le 6 octobre 2002

Allal ASRI né en 1942, profession agriculteur, détenteur de la carte d'identité nationale numéro 30019U

Vivant dans la commune de Fezna, Caidat Areb Sebbah Ghris

Nous engageons par les présentes :

- A fournir la main-d'oeuvre nécessaire aux travaux de construction d'un mur sur la seguia Lakfifia (El Baba Hmamouia). Le mur prévu fait 150 m de long sur une épaisseur de 1 mètre à la base et de 0,50 m sur le haut, afin de protéger la khettara contre les crues de l'oued El Batha.

- A fournir la main-d'oeuvre pour la construction de trois ponts sur la seguia Boussafine de 20 m de long chacun sur 3,5 m pour recouvrir la seguia.

Nous demandons à l'ORMVA de nous fournir le ciment, l'acier, le sable et les pierres.

Nous fournirons uniquement la main-d'oeuvre.

Pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Jorf, le 31 décembre 2003

**Signatures**

Abid KADOURI

Abderrahim BABN GHANIMI

Tahar SALMI

Lakhelifa ISSAOUI

Allal ASRI

**Contrat de partenariat pour la mise en oeuvre de projets reliés à la petite et moyenne hydraulique à .....**

**Entre :**

L'Office régional de mise en valeur agricole (ORMVA) du Tafilalet, représenté par son Directeur, Monsieur .....

Et :

.....  
.....

**Article 1: Introduction:**

Vu l'importance que joue la petite et moyenne hydraulique dans la vie des habitants de .....qui dépendent principalement d'une agriculture destinée à l'auto consommation, .....a décidé contribuer au développement de ce secteur par le biais d'un partenariat avec l'ORMVA/TF pour la construction de .....

**Article 2:**

L'objet de ce contrat est limité au cadre défini dans les conditions de construction de ..... avec le financement conjoint de l'ORMVA/TF et ..... Selon le tableau suivant :

Project	Type de travaux		Financement
Total			

**Article 3**

The ORMVA/TF s'engage à :

- Fournir les matériaux sur site destinés aux travaux programmés indiqués dans le tableau de l'article 2.
- Fournir la supervision technique des travaux tout au long de la réalisation des projets fixés.

**Article 4: Engagements des autres parties :**

Engagements.....

En vertu de la décision ..... les parties suivantes s'engagent à fournir la main-d'oeuvre nécessaire pour les travaux définis dans le contrat de partenariat pour réaliser les projets de développement de la petite et moyenne hydraulique à ..... Conformément à ce qui suit :

Commune	Projet	Jours ouvrés
<b>Total</b>		

**Article 5:**

Une réunion se tiendra entre les parties concernées avant le démarrage des travaux pour décider du plan de travail et des méthodes utilisées et pour se mettre d'accord sur un calendrier de mise en oeuvre.

**Article 6:**

Une commission locale doit être nommée pour le suivi et l'encadrement des différentes étapes des travaux programmés. Cette commission se compose de :

- .
- .
- .
- .
- .

La commission locale préparera tous les jours un rapport détaillé indiquant les résultats des travaux, en plus des informations suivantes :

- Avancement des travaux de chaque projet
- Qualité des travaux de chaque projet
- Toutes observations susceptibles d'attirer l'attention de la commission locale.

Un exemplaire de ces rapport sera envoyé à chaque partie concernée par cette convention dès sa signature.

**Signatures**

**Première partie**

**Directeur de l'ORMVA/TF**