



Grille d'analyse des facteurs de performance des organisations de développement local : conception et test dans les oasis du Todgha au Maroc

Nassim Chahid ^{1,2}, Zeine Zein Taleb ^{3,4}, Mostafa Errahj ³, Nicolas Fayse ^{4,5}

¹ UMR MoISA, Univ Montpellier, CIHEAM-IAMM, CIRAD, INRAE, Institut Agro, IRD, Montpellier; ² CIHEAM- IAMM, Montpellier; ³ Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès, Meknès; ⁴ Laboratoire LADSI, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Ain Chock, Université Hassan II de Casablanca, Casablanca. ⁴ Cirad, UMR G-Eau, Montpellier France; ⁵ Institut National Agronomique de Tunis, Tunis.

Résumé

Dans les oasis du Sud-Est du Maroc, les organisations de développement local ont souvent occupé une place centrale dans le développement rural. Au cours des deux dernières décennies, leur nombre a connu un accroissement remarquable malgré les défis auxquels elles sont confrontées tels que le manque d'autonomie financière et le faible accompagnement technique et stratégique. Partant de la curiosité sur l'importance du collectif dans la dynamique de constitution de ces organisations, notre article a pour but d'analyser les facteurs de réussite des organisations de développement local à travers la mesure de performance de l'action collective à l'aide d'une grille d'analyse co-construite avec les acteurs du terrain. Pour ce faire, nous avons identifié, lors d'un stage de développement réalisé dans les oasis de Todgha, des facteurs et indicateurs de mesure de la performance de l'action collective. Liés à l'origine des organisations, à leur gouvernance et à la nature de leurs activités, ces facteurs ont été regroupés dans une grille. Suivant un processus itératif et évolutif, cette grille a été d'abord élaborée et discutée avec trois organisations de développement local, puis validée avec 9 chercheurs ainsi que des acteurs du terrain (experts, agriculteurs, membres d'organisations de développement local, institutionnels). Dans un deuxième temps, la grille a été appliquée à deux organisations de développement local dans les oasis de Todgha. Les résultats montrent que la performance des organisations dépend de facteurs internes tels que les caractéristiques des membres et des leaders de ces organisations (bonté, persévérance, confiance...), et des facteurs externes comme leur capacité à saisir les opportunités de financements, de partenariat et de coopération. Appliquée à un contexte oasien, cette grille pourrait être utilisée et adaptée à d'autres contextes pour évaluer la performance des organisations.

Mots clés : Grille d'analyse, oasis, action collective, performance, Todgha

Introduction

Le processus de développement territorial est non seulement l'affaire des acteurs productifs et des institutions en charge des politiques, mais également des organisations non gouvernementales (ONG) et organisations professionnelles agricoles (OPA) (Torre, 2022). Ces organisations facilitent le partage d'informations entre leurs adhérents et les autorités locales dans le but de satisfaire les demandes, les intérêts et les besoins de leurs bénéficiaires et adhérents (Andion, 2006). Elles accompagnent leurs adhérents à travers des formations et des actions de développement concrètes en collaboration avec l'État et/ou les bailleurs de fonds (Hamamouche et al., 2022). Les organisations peuvent aussi contribuer au renforcement des capacités des agriculteurs et les accompagner dans la transformation de leurs activités (Chomel et al., 2013 ; Bidet et al., 2019). Finalement, elles formulent des plaidoyers au nom des agriculteurs et autres acteurs au niveau des instances nationales et internationales pour l'obtention de fonds.

Au cours des deux dernières décennies, le Maroc a connu la création de nombreuses ONG et OPA qui se sont organisées pour coordonner leurs actions et dynamiser le développement au niveau de leurs territoires (Arab, 2017). Le nombre de coopératives au niveau national est passé de 3 400 en 2000 à 47 600 en 2021 dont 63% sont agricoles (ODECO, 2022). De même, le nombre des associations est passé de 44 771 en 2007 à 187 834 en 2022 (HCP, 2023). Ces ONG et OPA ont bénéficié de soutien des pouvoirs publics dans le cadre de deux politiques de développement promues par le gouvernement marocain : l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) en 2005, et la stratégie Plan Maroc Vert (PMV) en 2008.

Dans la vallée de Todgha au Sud Est du Maroc, où cette étude s'est déroulée, sur 351 OPA recensées par les services de l'office de mise en valeur agricole de Ouarzazate (ORMVAO) en 2023 dans la province de Tinghir, seulement 10% sont fonctionnelles. Malgré ce dysfonctionnement, certaines organisations arrivent à mettre en place des actions concrètes de développement de leur territoire par la redynamisation des OPA ou par la mise en place de projets de développement. (Zein Taleb et al., à paraître).

Cependant, cette capacité à mener des actions concrètes dépend en grande partie de la performance de ces organisations (Piot-Lepetit et al., 2019). Par exemple leur capacité de concevoir des projets et de prendre des décisions collectives, de structurer les filières, de gérer des territoires et de coordonner leur action avec les acteurs institutionnels (Filippi et Triboulet, 2006).

La question de performance a été abordée sous différentes formes et approches. Pour certains auteurs, la performance renvoie à l'accomplissement ou l'exécution d'une tâche (Bessire, 1999). Piot-Lepetit et al. (2019), ont mis en exergue le caractère multidimensionnel de la performance qui concerne les aspects économiques tels que la rémunération des membres, l'activité de production et la maîtrise des coûts et la rentabilité. Il s'agit d'une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais qui véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat obtenu (positif ou négatif) et la démarche suivie pour l'atteindre. Nous appréhendons la notion de performance suivant la définition de Piot-Lepetit et al. (2019) pour apprécier la qualité d'un travail collectif et pouvoir la mesurer grâce à une grille d'analyse. Cette dernière englobe un « point de vue » sur une situation initiale d'un contexte local et un ensemble cohérent d'indicateurs (Mohamed et al., 2015).

Cet article propose une grille d'analyse de performance des organisations. Cette grille a été appliquée à deux organisations de développement local dans la vallée de Todgha: l'association Afanour pour le développement et la coopérative laitière Imlil.

Zone d'étude

Notre zone d'étude est la vallée de Todgha (figure 1). Elle se situe dans la province de Tinghir dans la région de Draa Tafilalet. Outre la rudesse du climat, les oasis de Todgha connaissent une rareté des terres agricoles arables (Haddache, 2012). En amont de la vallée, l'eau d'irrigation est abondante en raison de la présence du cours d'eau et les superficies agricoles sont exiguës et morcelées. En aval, les terres sont plus grandes et la ressource en eau diminue notamment dans la plaine de Ghallil. Le système de production est oasien, caractérisé par une agriculture starifiée en trois niveaux : un premier, constitué du palmier dattier, un second de l'arboriculture fruitière et un dernier formé par la céréaliculture et les cultures fourragères.

Les principales formes d'organisations présentes localement dans la province de Tinghir comprennent des coopératives, des groupements d'intérêts économiques (GIE) et des associations de développement. En 2023, la province de Tinghir comptait 1225 associations de développement et 351 OPA selon les données de l'Office de mise en valeur agricole de Ouarzazate et de la province de Tinghir. Ces organisations interviennent dans différents domaines de production, de transformation et de commercialisation des dattes, d'huile d'olive, de produits laitiers et de fruits et légumes. Elles gèrent les eaux d'irrigation par le biais des Associations des

usagers des eaux agricoles (AUEA) et œuvrent dans la protection de l'environnement.

Afin d'établir une grille d'analyse de mesure de la performance des organisations, nous avons choisi l'association Afanour pour le développement et la coopérative laitière Imlil. Le domaine d'intervention de l'association Afanour couvre la culture, l'agriculture, l'environnement, le sport, l'enfance et les femmes (Zein Taleb, 2020). Depuis sa création en 2003, cette association a réussi à saisir les opportunités dans le cadre de l'INDH et du PMV.

Elle a bénéficié également de financement avec des bailleurs de fonds internationaux. Ces financements ont eu lieu dans le cadre de la coopération internationale au développement. Nous citons à titre d'exemple le financement de l'Union Européenne en collaboration avec la commission consultative des droits de l'Homme (CCDH) (2009). Elle a su mobiliser la diaspora d'Afanour à l'étranger pour bénéficier de financements dans le cadre de la coopération décentralisée. Dans ce sens, elle a bénéficié de l'appui du fonds catalan et de l'appui de l'association Alkaria (2015). Ces financements ont permis la construction d'infrastructures d'irrigation : puits, forages, bassins, réseau goutte à goutte et l'installation des plaques d'énergie solaire.

En 2007, l'association Afanour a mis en place un projet agricole de plantation de 100 hectares de palmiers dattiers de la variété Majhoul en irrigation localisée avec recours à l'énergie solaire sur des terres collectives (Zein Taleb, 2020). Le projet est exclusivement géré par les membres de l'association et favorise la promotion du développement local et durable de la population du douar d'Afanour. L'association comptait 3942 adhérents en 2020 (Graiouid, 2020).

La coopérative Imlil a été créée en 1984 grâce à l'appui de l'État dans le cadre du plan laitier marocain en 1975 dont le but était d'augmenter la production laitière tout en organisant la filière. En 2021, elle comptait plus de 300 adhérents dont 94 sont actifs. À la fin des années 1990, Imlil a fait face à plusieurs difficultés financières suite à la

mauvaise gestion financière des anciens membres de bureau. L'élection d'un nouveau bureau exécutif à partir de 2014 a mis la coopérative sur « la bonne voie » et ce grâce à système de gestion fonctionnel et à la confiance que font 94 adhérents actifs à ce bureau.

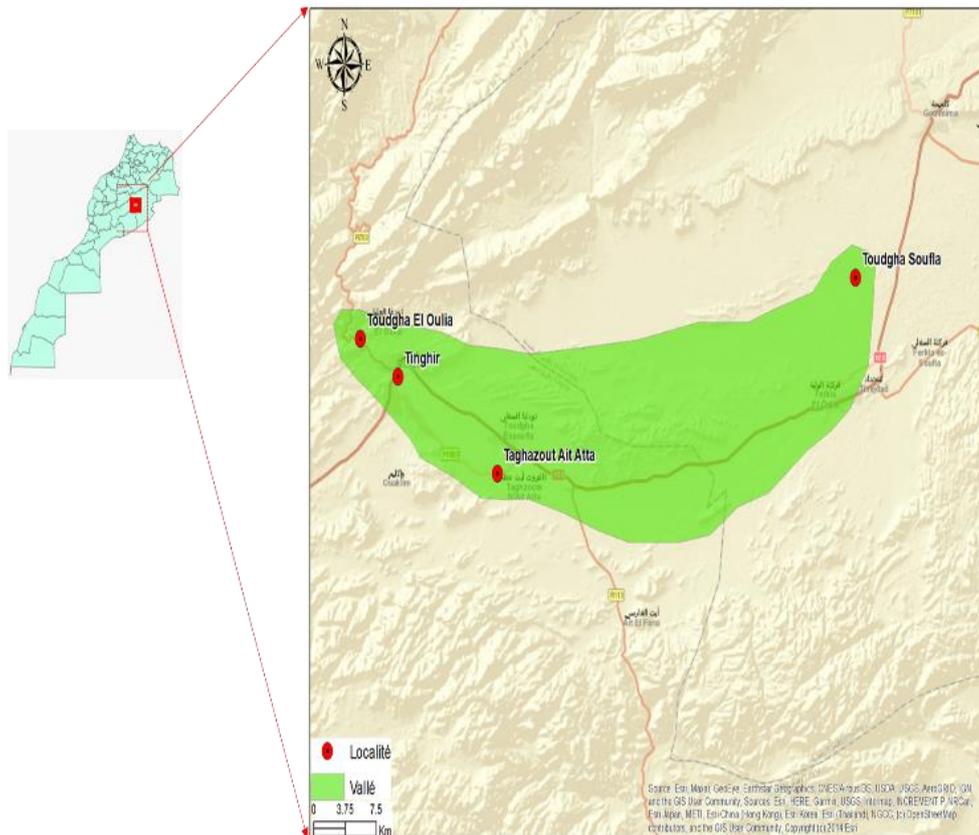


Figure 1. Carte de la vallée de Todgha (Source : Zeine Taleb, 2023)

Point d'entrée de la grille proposée

Le but de notre grille est d'évaluer la performance des organisations à partir d'un diagnostic initial en amont. L'une des étapes les plus cruciales dans la mise en place de cette grille est son point d'entrée. Nous avons examiné les points de vue des auteurs

concernant la performance de l'action collective. Ceci nous a permis de comprendre que chaque grille d'analyse permettait, selon le contexte de son élaboration, de lier la performance des organisations à un aspect spécifique tel que la gestion durable des ressources, ou de répondre aux besoins des membres de l'organisation et de proposer un point d'entrée. Parmi ces auteurs, nous retenons Ostrom (1992), Shah (1996),

Vermillon (1997) et Giordano et al. (2006). Les grilles proposées par ces auteurs ont comme point d'entrée des facteurs de performance liés aux théories qu'ils mobilisent. Ces facteurs peuvent être internes à l'organisation collective (capacité des membres à gérer le conseil d'administration, implication des membres...) ou traitent de la relation entre l'organisation et son administration (fonctionnement quotidien, existence de règles...).

Ostrom (1992) a identifié des principes communs aux règles de gestion durable des ressources naturelles et a associé à chacun des principes un facteur susceptible d'influencer la performance de l'action collective. Dans sa grille d'analyse, Ostrom stipule que les autorités extérieures ne devraient pas affaiblir la capacité des usagers à concevoir leurs propres règles.

Shah (1996) conçoit la performance des organisations autrement et lie la performance des coopératives à leurs capacités à répondre aux besoins de leurs membres. Il propose de mesurer la performance par l'accomplissement des tâches attendues par les membres indépendamment de ce que peut en penser toute institution extérieure. Les facteurs explicatifs qu'il retient sont : i) la capacité des agriculteurs à peser sur les décisions du conseil d'administration et à lui demander des comptes et ii) la capacité du conseil d'administration à contrôler les activités du personnel technique. De leurs côtés, Vermillon (1997) et Giordano et al. (2006) associent la performance des organisations à leur gestion technique et financière et à la qualité de leur service.

Notre grille est constituée de facteurs internes (gouvernance, activités, origine) et externes (financement, partenariats, coopération) de performance de l'action collective dans le cadre des organisations de développement local dans les oasis de Todgha. Nous nous

positionnons dans la définition de l'action collective qui renvoie à l'action établie par un groupe d'acteurs dans le cadre des ONG et OPA dans le but d'atteindre un objectif commun (Errahj, 2005). La construction des facteurs de notre grille a pris en compte la spécificité du contexte local des organisations de développement local dans la vallée de Todgha.

Méthodologie

Pour la réalisation de notre étude, une grille d'analyse comportant des facteurs explicatifs de la performance des organisations locales de développement (tableau 1) a été construite de manière évolutive et itérative en trois étapes majeures (figure 2). Nos enquêtes ont eu lieu en 2021, puis nous sommes revenus sur le terrain d'étude en mars 2023. Ce retour nous a permis d'observer l'évolution du territoire et de discuter de la pertinence de la grille en la discutant de nouveaux acteurs, notamment les représentants des communes territoriales de Todgha El Oulia (Amont) et Essoufla (Aval).

L'intérêt porté à l'association Afanour et à la coopérative Imlil se justifie par le fait que la première constitue un « modèle réussi » aux yeux des acteurs locaux et que la seconde représente un modèle de développement ayant parcouru plusieurs décennies malgré les problèmes financiers, techniques, sociaux et organisationnels rencontrés. À travers les échanges menés avec les membres de ces organisations, ils étaient intéressés d'étudier la performance de leurs organisations et de comprendre quels facteurs qui expliquent plus cette performance.

Nous avons enquêté 21 membres de l'association Afanour dont 9 membres du conseil d'administration et 12 adhérents ; 14 membres de la coopérative Imlil dont 3

membres du bureau et 11 adhérents. Le questionnaire utilisé a aussi été adressé à 3 acteurs institutionnels qui sont fonctionnaires de l'État. Ce questionnaire comporte des questions relatives aux caractéristiques socio-économiques nécessaires à l'analyse descriptive, des éléments sur les perceptions des acteurs par rapport à la performance de l'action collective des organisations locales de développement.

Un guide d'entretien semi-directif a été destiné à 9 personnes membres du conseil d'administration (7 pour Afanour et 2 pour Imlil). Ce guide nous a permis de connaître l'histoire de chaque organisation depuis sa création, ses phases critiques et le contexte de sa mise en place. Après dépouillement des données, nous avons procédé à une analyse descriptive des données quantitatives et une analyse de contenu pour celles qualitatives.

Résultats

Facteurs de performance internes et externes de l'action collective dans l'oasis de Todgha : Posture de mise en place de la grille d'analyse

Notre grille d'analyse a été conçue d'une manière évolutive et itérative. Au cours du

stage de développement en 2021, nous avons pris contact avec les acteurs du terrain dans le but d'étudier et d'analyser la performance des organisations de développement. Elle a suivi trois étapes principales. Nous avons d'abord demandé aux membres de trois organisations locales de développement de nous définir l'action collective et les raisons de sa performance.

Pour la définition de l'action collective, les acteurs enquêtés affirment qu'elle va dans le même sens que la passion pour le travail collectif, l'entraide et la réalisation de sacrifices. Pour eux, la performance de l'action collective augmente lorsque les adhérents s'inscrivent dans un but commun de l'organisation, et qu'ils travaillent quotidiennement pour cet objectif. Cette étape nous a permis de faire ressortir des indicateurs généraux (Fig 2).

Ces indicateurs ont été ensuite affinés et catégorisés avec 9 chercheurs et acteurs du terrain (experts, agriculteurs, membres d'organisations collectives, administrations (ORMVAO, ANDZOA) et membres des communes territoriales. Sur la base de cet échange, nous avons construit notre grille d'analyse, puis appliquée sur l'association Afanour pour le développement et la coopérative laitière Imlil en tenant compte du contexte géographique, socio-économique et historique de ces organisations.

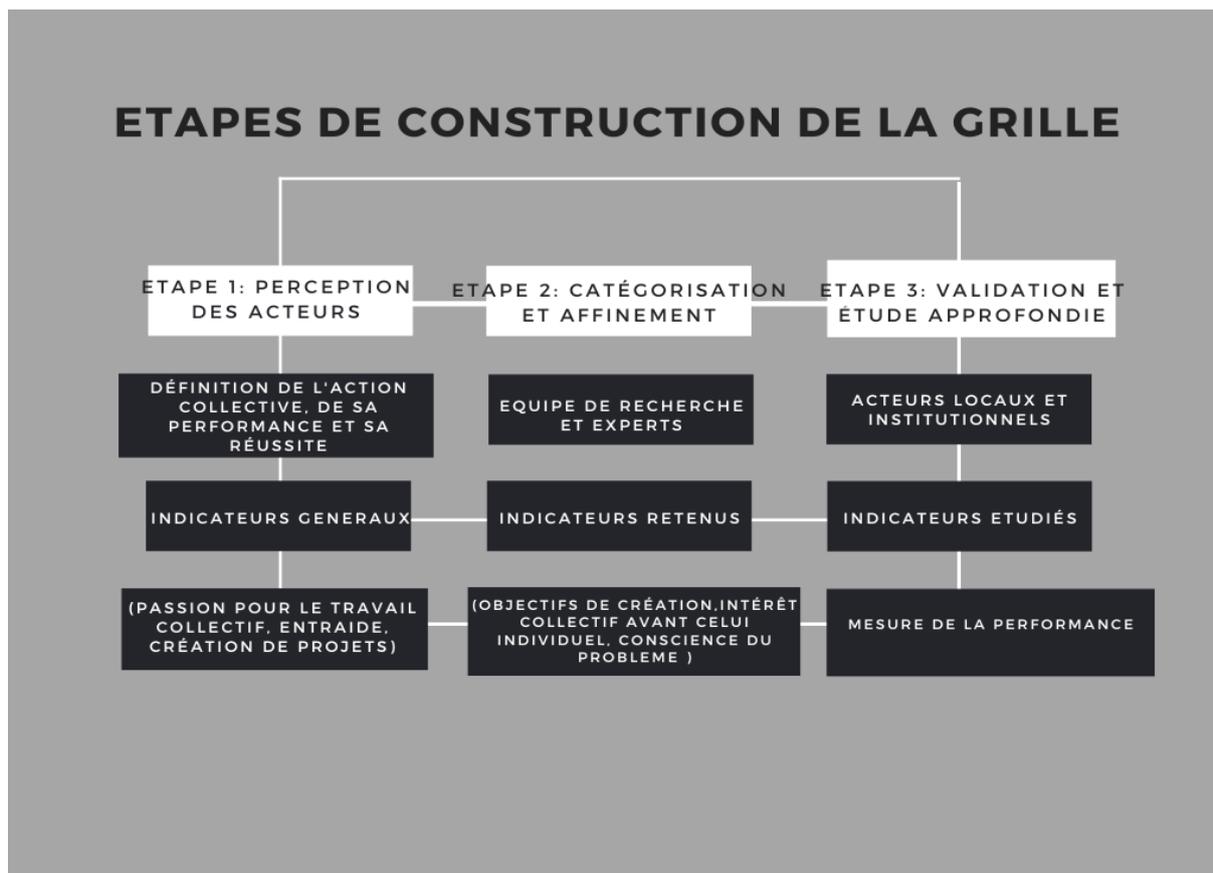


Figure 2 : Etapes de construction de la grille d’analyse de la performance

Pour les deux organisations enquêtées, la performance de l’action collective dépend de cinq facteurs. Ces derniers sont variables selon la nature de chaque organisation et de son domaine d’intervention. Les facteurs retenus (tableau 1) sont liés à l’organisation : ces facteurs concernent les objectifs de l’organisation et sa capacité à répondre aux besoins de la population locale du village « douar ».

Les facteurs liés à la gouvernance actuelle (caractéristiques des membres du bureau exécutif, intérêt collectif) sont essentiels du fait que la gestion des organisations diffère selon les caractéristiques des membres élus et responsables et de leur capacité à définir une vision et stratégie en prenant en considération les priorités et les obligations de chaque

organisation et de les traduire en plan d’action.

Les facteurs liés aux activités des organisations dépendent de leur secteur d’activité et englobent la production agricole, la gestion de l’eau d’irrigation, la transformation des produits agricoles, notamment l’huile d’olive et le lait. Le facteur cognitif reflète le degré de conscience des membres des obstacles qui se présentent à leur organisation. Les facteurs liés aux opportunités externes concernent la capacité des organisations à concevoir des projets et à saisir les opportunités offertes par les bailleurs nationaux et internationaux. Nous présenterons, dans la partie suivante, une application de la grille sur des organisations de développement local dans la vallée de Todgha.

Tableau 1. Facteurs explicatifs de la performance des organisations collectives

Facteurs explicatifs de la performance des organisations collectives	
Facteurs liés à l'origine de l'organisation	Les objectifs de création de l'organisation collective sont clairs et définis L'organisation répond à des problèmes réellement ressentis par la population du Douar.
Facteurs liés à la gouvernance actuelle	Les membres du bureau exécutif ont des caractéristiques d'intégrité, de sérieux et de bon sens Les membres du bureau font passer l'intérêt collectif avant celui individuel
Facteurs liés aux activités de l'organisation	Les activités de l'organisation collective génèrent assez de revenus pour son fonctionnement Les dirigeants assurent des formations et actions de sensibilisation aux adhérents de l'organisation collective
Facteur cognitif	Les membres sont conscients des obstacles présents
Facteurs relatifs aux opportunités externes	Des opportunités de projets se présentent à l'organisation collective L'organisation collective saisit ces opportunités

Application de la grille d'analyse des facteurs de performance de l'action collective sur l'association Afanour et la coopérative Imlil

Les résultats d'appréciation des facteurs de performance de l'action collective par les

acteurs enquêtés sont présentés dans le tableau 2. Les scores représentent les moyennes des notes (de 1 à 5) que les acteurs attribuent à l'importance des facteurs dans la performance des organisations enquêtées.

L'analyse des scores montre qu'il y a des différences entre les deux organisations que nous discuterons dans ce qui suit.

Tableau 2 : Application de la grille d'analyse des facteurs de performance de l'action collective sur les organisations collectives

	Coopérative laitière Imlil (14)		Association Afanour pour le développement (21)	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
1. Les objectifs de création de l'organisation collective sont clairs et définis	4,5	0,5	4,28	0,54
2. L'organisation collective répond à des problèmes réellement ressentis par la population du Douar	4,14	0,99	3,80	0,85
3. Les membres du bureau exécutif ont des caractéristiques d'intégrité, de sérieux et de bon sens	4,64	0,48	4,42	0,49
4. Les membres du bureau font passer l'intérêt collectif avant celui individuel	4,21	0,77	4,09	1,06
5. Les activités de l'organisation collective génèrent assez de revenus pour son fonctionnement	3,42	0,72	3,09	0,75
6. Les dirigeants assurent des formations et actions de sensibilisation aux adhérents de l'organisation collective	3,00	0,92	2,95	0,84
7. La population du Douar est consciente des obstacles présents	4,00	1,00	3,71	1,03
8. Des opportunités de projets se présentent à l'organisation collective	3,14	0,74	3,42	0,85
9. L'organisation collective saisit ces opportunités	3,42	0,82	3,71	0,98

Les résultats de l'application de la grille d'analyse aux deux organisations collectives montrent que les membres de l'association Afanour pour le développement attribuent un score de (3,42) aux opportunités d'appui extérieur par rapport aux membres de la coopérative Imlil (3,14). Cela s'explique par la multitude de partenariats nationaux et internationaux que cette association a établie visant à renforcer ses domaines d'activités tels que l'agriculture, le tourisme et l'amélioration de la qualité de vie des populations. De plus, cela vise à soutenir le projet ambitieux de plantation de 100 hectares de palmiers dattiers. L'intérêt de ce facteur a été relevé par plusieurs membres :

« Pour moi la performance d'une organisation collective est liée à sa capacité à coopérer avec d'autres

organisations pour atteindre des objectifs plus importants et créer des espaces pour le tourisme, le commerce, les investissements. A titre d'illustration, nous avons mené des projets de lutte contre l'analphabétisme, de création d'activités génératrices de revenus (AGR) et de construction des établissements préscolaires. » Membre de l'association Afanour, 67 ans.

« La performance de l'organisation dépend de sa capacité à créer des opportunités de partenariat avec des organismes étrangers pour développer ses activités. » Membre de l'association Afanour, 46 ans.

La coopérative laitière Imlil a obtenu un meilleur score en termes de facteurs relatifs à

la gouvernance (4,64) ce qui pourrait être expliqué par la place qu'occupe la gouvernance dans l'histoire de la coopérative. Le facteur économique est prioritaire pour la coopérative puisqu'il s'agit d'une organisation à but lucratif. Selon le directeur d'Imlil, la coopérative a plus que doublé sa production de lait (de 475. 000 litres en 1970 à 970.000 litres en 2019), et a introduit de nouveaux produits dérivés (Yaourt, Raibi...), ce qui explique son évolution économique et sociale. Ces facteurs ont été appuyés par les membres de la coopérative laitière Imlil.

« Les indispensables pour une bonne gestion de l'organisation sont le fait que ces membres soient sérieux, persévérants, confiants, capables de partager l'information et de faire participer tout le monde. » Membre de la coopérative Imlil, 52 ans.

« Pour qu'une action collective soit réussie, les membres du bureau exécutif doivent être exemplaires puisqu'ils reflètent l'image de l'organisation. Ils doivent avoir de la bonté et du sérieux pour réussir. » Membre de la coopérative Imlil, 73 ans.

Pour l'association Afanour, selon les membres du bureau exécutif, le nombre d'adoptants de la culture du palmier a été multiplié par 3 entre 2016 et 2020. Ceci relève de la gouvernance de l'association (expliqué par le score de 4,42) qui émane de la confiance des adhérents et leur volonté de contribuer à un projet durable dont l'objectif est de redynamiser le village « douar ». L'importance du facteur lié aux activités, notamment la spécialisation et l'institutionnalisation, a été révélée par certains membres de l'association Afanour. Pour eux, elle est censée œuvrer pour la création de nouvelles formes d'organisation susceptibles de générer des revenus additionnels en plus du travail associatif.

« Etant donné que l'association a démarré et que les tâches sont organisées, il faut créer un nouveau cadre de travail, penser à une coopérative pour pouvoir investir et commercialiser les dattes du projet de plantation. » Membre de l'association Afanour, 47 ans.

« Le travail bénévole ne suffit pas pour développer l'association, il faut des employés qui assurent le travail dans l'association de façon quotidienne. L'association doit fonctionner telle une institution. » Membre de l'association Afanour, 42 ans.

Pour les facteurs relatifs à l'origine des organisations, la coopérative Imlil a eu un score plus élevé (4,5 et 4,14 pour les deux premiers facteurs comparés à 4,28 et 3,80 pour l'association Afanour), ceci pourrait être expliqué par la différence de la nature de l'activité des deux organisations : la coopérative Imlil est spécialisée dans la commercialisation du lait, ces membres étant les principaux producteurs. Ils ont pour objet d'améliorer leur revenu alors que le projet de plantation de palmier dattier de l'association Afanour ne constitue pas un consensus pour l'ensemble des membres. Il est également nécessaire de mentionner la différence en matière du nombre d'adhérents dans les deux organisations collectives objets de notre étude. Ce facteur explique aussi la performance du fait qu'il est plus difficile de gérer une organisation avec un grand nombre d'adhérents.

Les organisations représentent une différence par rapport aux résultats liés au facteur cognitif (4,00 pour Imlil et 3,71 pour Afanour). Cette différence découle du fait que les membres de la coopérative ont suivi l'évolution de leur organisation et leur forte volonté d'améliorer leur niveau de production.

Discussion

Dans l'ensemble, il est judicieux de rappeler que la grille a été appliquée dans un contexte oasien en présence de défis particuliers relatifs au terrain : la vallée de Todgha connaît des défis liés au manque d'eau, aux transformations dans le tissu social, culturel et économique, à la rudesse du climat, et à la rareté des terres agricoles arables (Haddache, 2012).

L'idée de développer un dispositif qui réunit l'ensemble des facteurs sociaux et organisationnels permet de mesurer la performance de l'action collective, bien que cette mesure soit difficile en raison de la diversité des facteurs organisationnels, socioéconomiques, historiques, etc. Notre méthode d'analyse repose sur les témoignages des acteurs du terrain, ce qui présente des avantages tels que la compréhension des problèmes et défis de la part de la population qui les vit. Cela peut également présenter une limite de l'étude liée à la subjectivité dans les réponses des enquêtés. Pour dépasser cette limite, nous avons pris en compte les résultats des recherches et travaux académiques menés dans le même domaine et pris en compte les spécificités socioéconomiques et les événements dans la mise en place de notre grille.

L'analyse des trois grilles de performance a permis d'accompagner les acteurs dans l'explicitation de leur vision du fonctionnement de leurs organisations et des facteurs qui influencent leurs performances. À l'exception d'Ostrom (1992), qui a abordé les principes durables de gestion des ressources communes, les autres auteurs se sont focalisés sur le domaine agricole, ce qui correspond à notre domaine de recherche. Leurs résultats concordent en partie avec les facteurs de notre grille. Shah (1996) démontre

que la performance des coopératives agricoles dépend de leur capacité à répondre aux attentes de leurs membres indépendamment des jugements externes, souvent initiés par les agriculteurs eux-mêmes en mettant l'accent sur la participation des membres dans la gouvernance. Vermillon (1997) et Giordano et al. (2006) mettent en avant le rôle des facteurs réglementaires dans la performance des associations d'irrigants responsables de la gestion de l'eau.

Pour revenir aux facteurs retenus dans le cadre de notre grille, certains sont d'ordre général tels que la clarté des objectifs de création de l'organisation collective ; la base de création de l'organisation collective et le problème vécu par la population. D'autres sont plutôt spécifiques aux organisations de développement local, sujet de notre étude vu la différence en matière d'objectifs et de visions des ONG et OPA du territoire.

Le niveau de performance des organisations étudiées dépend de la nature de leurs activités. Il s'agit de deux types d'organisations collectives différentes : une association de développement et une coopérative de production et de commercialisation du lait. L'association Afanour pour le développement a développé des stratégies et mis en place des actions et projets qui ne se limitent pas uniquement aux aspects agroécologiques, mais s'élargissent vers d'autres domaines tels que l'éducation des enfants d'Afanour, le bien-être et à l'épanouissement des habitants du « douar » à travers les nombreuses activités socioculturelles et sportives. D'autre part, la coopérative laitière Imlil est spécialisée dans le secteur du lait et dont les membres sont impliqués dans la réussite du travail collectif.

Les échanges avec les membres des organisations étudiées ont révélé leur intérêt à améliorer leur performance, en se concentrant sur les faiblesses et les

opportunités. L'application de la grille à leurs organisations leur a permis de savoir à quel degré sont-ils en concordance avec les objectifs de leurs organisations, de se focaliser sur la réallocation des tâches en interne, de mener des actions concrètes sur les points faibles qui ont été relevés suite à ce diagnostic, de penser à renforcer la discussion participative entre les membres dans le cadre des comités, de penser à créer des partenariats et de se professionnaliser en vue d'améliorer l'activité des organisations de développement local sur le long terme.

Conclusion

Les organisations de développement local sont confrontées à un manque en matière de ressources financières, techniques et humaines. Cette situation influence l'adhésion de certains membres et accélère le départ d'autres, modifie leurs relations entre les membres et même oriente la stratégie et la gouvernance des organisations. Leurs capacités à intégrer les politiques publiques telles que la « Génération green Maroc 2030 » et à porter des initiatives locales sont cruciales afin d'atteindre les objectifs de modernisation, de durabilité, et d'inclusion sociale dans le secteur agricole marocain.

Ces organisations sont censées améliorer continuellement leurs performances économiques, sociales et environnementales.

En prenant en compte les spécificités socio-économiques et historiques locales des organisations de développement, l'appréciation de leur performance pourrait constituer un levier efficace pour leur développement. Des initiatives de coordination et de communication entre les membres d'une organisation pourraient leur aider à surmonter leurs obstacles internes et externes. L'amélioration de la performance de

ces organisations est liée à la capacité de leurs responsables à se mettre autour de la table et discuter des actions et des stratégies et des opportunités à moyen et long terme.

La grille proposée présente la limite d'être appliquée à deux organisations de développement dans le contexte particulier de la vallée de Todgha. Son élargissement à d'autres organisations professionnelles agricoles et associations de développement dans d'autres contextes pourrait aider dans la validation et le réajustement des facteurs de la grille. L'intégration d'autres facteurs et regards permettra de compléter la grille et de l'adapter aux différents contextes d'application.

Références

- Andion C, 2006. [Développement territorial durable en milieu rural, gouvernance et rôle des organisations non gouvernementales : l'État de Santa Catarina au Brésil](#). *Mondes en développement* 136 : 85-100.
- Arab, C, 2017. [Initiatives migrantes et politiques migratoires de développement entre la France et le Maroc](#). *Noroi. Environnement, aménagement, société* 244.
- Bessire D, 1999. [Définir la performance](#). *Comptabilité Contrôle Audit* 5 : 127-150.
- Bidet É, Filippi M, Richez-Battesti N, 2019. [Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte](#). *RECMA* 353 : 124-137.
- Chomel C, Declerck F, Filippi M, Frey O, Mauget R (dir.), 2013. [Les coopératives agricoles : identité, gouvernance et stratégies](#). Bruxelles, Larcier.
- Errahj M, Kemmoun H, Kuper M, Caron M, 2005. [L'action collective entre le rationalisme économique et les motivations psychosociales](#). *Les instruments économiques*

et la modernisation des périmètres irrigués
Kairouan, Tunisie : 20 p.

Filippi M, Triboulet P, 2006. [Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles : une étude en région Midi-Pyrénées](#). *Économie rurale* 296 : 20-35.

Giordano, M., Samad, M., & Namara, R. (2006). [Assessing the outcomes of IWMI's research and interventions on irrigation management transfer](#). IWMI, research report n 106.

Graïouid I, 2020. *Analyse de la contribution de l'action collective dans la résilience des systèmes socio-écologiques (Cas de l'association Afanour dans l'Oasis Todgha à Tinghir)*. Projet de fin d'études. Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès.

Haddache M, 2012. [Savoirs hydrauliques et mutations socioéconomiques dans l'oasis de Toudgha \(Sud-Est, Maroc\)](#). *Asinag* 7 : 111-122.

Hamamouche MF, Faysse N, Kuper M, Lejars C, Errahj M, Kadiri Z, Ben Aissa N, Benmihoub A, 2023. [Local development organisations in Saharan regions of North Africa: Expanding horizons](#). *Journal of International Development* 35(1): 79–96.

HCP, 2023. [Rapport de synthèse de l'enquête nationale auprès des Institutions Sans But Lucratif \(exercice 2019\)](#).

Mohamed Z, Faysse N, Errahj M, Bekkari L, El Amrani M, 2015. [Grille d'analyse de lantha maturation de projets collectifs de conversion à l'irrigation localisée : application dans des oasis du Maroc](#). *Revue canadienne d'études du développement* 36(4) : 484-498.

ODECO, 2022. *Lalla Al Moutaaouina*. 2ème édition.

Ostrom E, 1992. *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Piot-Lepetit I, Nzongang J, 2020. [Performance assessment and definition of improvement](#)

[paths for microfinance institutions : An application to a network of village banks in Cameroon](#). *International Transactions in Operational Research* 26 (4) : 1188-1210.

Shah T, 1996. *Catalysing co-operation: design of self-governing organisations*. Thousand Oaks: Sage publications.

Torre A, 2022. [Les dimensions coopératives du développement territorial](#). RECMA.

Vermillon D, 1997. [Impacts of irrigation management transfer: a review of the evidence](#). Colombo : International Water Management Institute. *Research Report no 11*.

Zein Taleb Z, 2020. *Analyse de l'action collective dans la vallée de Todgha. Situation de référence projet Massire Maroc*. Cirad.

Zein Taleb Z, 2023. *Draft d'article : À la quête d'un développement territorial : analyse de l'action collective dans vallée de Toudgha au travers des structures d'opportunités et de leadership d'acteurs*. Cirad.

Zein Taleb Z, Kadiri Z, Errahj M, Kuper M, Burte J, Faysse N, à paraître. *Structures d'opportunités et leadership : analyse de l'action collective dans les oasis de la vallée de Todgha Ferkla (Maroc)*. *Cahiers agricultures*.