

# Les formes d'engagement citoyen au Souss-Massa et leurs mises en réseau à travers trois dynamiques citoyennes

Étude réalisée  
par les étudiantes  
du projet collectif 2022-2023

Cirine Ben Azoune, Soline Chemlal,  
Elisa Guidetti, Carmen Martin-Luquero





## Un mot des accompagnant.es du projet collectif 2022-23

Ce travail réalisé par les quatre étudiantes du Master 2 Mondes méditerranéens en mouvement, s'inscrit dans le cadre du partenariat institué entre le Master et l'association franco-marocaine Migrations et Développement depuis plusieurs années.

Il prend toute sa place dans le parcours universitaire à travers l'Unité d'Enseignement intitulée « projet collectif » en vue de permettre à un groupe d'étudiant.es d'acquérir une expérience professionnelle en travaillant sur un projet en cours dans le cadre d'un organisme, qu'il soit de type ONG, association, fondation, établissement public ou collectivité territoriale.

Ce projet a été doublement encadré, d'une part par l'organisme demandeur, ici, M&D avec Manon Richez (Cheffe de pôle à M&D), et François Castaing (Bénévole M&D), d'autre part par le Master, ici Robin Nael (Professeur associé) et Pascale Froment (Professeure des Universités).

Comme chaque année, il nous semble important en tant qu'encadrant.es du projet, de faire part d'une appréciation générale de ce travail collectif au regard de l'investissement important de chacune des étudiantes engagées dans cette étude qui constitue une mise en situation réelle tout à fait conforme à l'objectif recherché d'acquisition d'expériences professionnelles. Cette appréciation est le fruit d'une réflexion partagée par une équipe d'encadrant.es associant la double préoccupation de recherche et de professionnalisation dans un souci de convergences.

La qualité du travail accompli se vérifie cette année encore. La réalisation de l'étude a impliqué tout d'abord une première phase d'appropriation de la riche expérience de M&D qui intervient sur la zone du Souss-Massa au Maroc depuis près de quarante ans. Ensuite, la stabilisation du sujet de l'étude a été précédée de nombreux entretiens et séances collectives de travail notamment en visio avec les acteurs de terrain, ce qui a permis de finaliser la problématique retenue en janvier 2023. La préparation de la mission a ainsi été rendue possible, mission qui a comporté notamment une présence sur le terrain au Maroc comme indiqué dans la méthodologie présentée par l'équipe. Le rendu, transmis en juin aux équipes de M&D, donne lieu à deux restitutions : la première auprès de l'équipe enseignante du master a eu lieu en juillet ; la seconde auprès des équipes de M&D, des représentant.es des dynamiques ici étudiées et de certains des partenaires de M&D se fera en octobre.

Tout ce travail que nous avons accompagné avec plaisir n'aurait pu être réalisé sans la disponibilité et l'intelligence collective portées par l'équipe d'étudiant.es et d'accompagnant.es et constitue aussi à ce titre l'apprentissage de compétences nouvelles en termes d'animation d'un travail collectif en lien avec de multiples acteurs professionnels. L'implication et la qualité des échanges avec les équipes de M&D et des organisations Dynamique Genre et Développement (DGD), Dynamique civique de Suivi et Évaluation des Politiques Publiques (DCSEPP) et Coordination Régionale des Jeunes (CRJ) ont grandement participé à la tenue de cette étude.

Il convient aussi de souligner que ce travail doit donner lieu à des prolongements au sein de M&D, prolongements validant la pertinence du contenu de ce présent document et permettant aussi de rendre compte du travail accompli auprès des mouvements associatifs que l'équipe a pu rencontrer, et très soucieux – légitimement - d'un rapport de réciprocité.

Pour nous, encadrant.es/accompagnant.es du projet, le document présenté témoigne de la qualité du travail du groupe, de l'intérêt en termes de formation et d'expérience d'une confrontation entre des savoirs acquis dans le cadre d'un cursus universitaire et leur mise en application. Il nous conforte dans notre conviction de l'importance du décloisonnement entre secteur associatif et monde universitaire. Mais surtout, ce travail constitue, par son exigence de dialogue et d'échanges, une belle aventure méditerranéenne. Que tous les participant.es en soient ici vivement remercié.es.

*François Castaing, Pascale Froment, Robin Naël, Manon Richez*



## Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers Abderrazak El Hajri et Jacques Ould Aoudia pour avoir généreusement ouvert les portes de l'association Migrations & Développement. Un immense merci à chaque membre de l'équipe de M&D et du DRIM 3 pour nous avoir accueillies si chaleureusement dans leurs locaux, leur patience, leur disponibilité et surtout leurs judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion. Merci tout particulièrement à Khaoula Ait Khouya pour nous avoir accompagnées tout au long de cette mission sur le terrain.

Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance envers toutes les associations du Souss-Massa avec lesquelles nous avons travaillé. À tout.es ces intervenant.es, nous présentons nos remerciements, notre respect et notre gratitude.

Aussi, l'enseignement de qualité dispensé par le Master « MMM » (Mondes Méditerranéens en Mouvement) a su nourrir nos réflexions, merci donc aux enseignant.es-chercheur.es.

Enfin, nous tenons à remercier spécialement François Castaing, Pascale Froment, Robin Nael, et Manon Richez. Nous vous sommes profondément reconnaissantes pour votre accompagnement précieux ainsi que votre immense dévouement.

## Table des matières

Liste des acronymes .....	7
Synthèse de l'étude .....	8
Introduction.....	16
Méthodologie .....	19
Partie 1. Pourquoi s'engager ? .....	22
1.1 La dimension collective de l'engagement dans les OSC.....	22
1.2 La dimension individuelle de l'engagement dans les OSC .....	25
1.3 Entre interrelations spontanées et recherche d'une reconnaissance institutionnelle .....	29
1.4 Une dimension multiscalaire de plus en plus présente .....	32
Partie 2. Se former en réseau.....	34
2.1 Comment se constituer en réseau ? Des modes de structuration pluriels .....	34
2.1.1 Des modalités de structuration différentes .....	35
2.1.2 Se déclarer officiellement en tant qu'association, quels enjeux pour les mises en réseaux ? .....	39
2.2 Pourquoi se structurer en réseau : des motivations communes ?.....	42
2.2.1 L'élargissement du pouvoir d'agir comme élément catalyseur des mises en réseaux .....	43
2.2.2 Agir dans le cadre de la démocratie participative : portée et limites .....	45
Partie 3. Modes d'action et premiers effets des mises en réseau .....	50
3.1 Les mises en réseau : un outil contrasté d'élargissement du pouvoir d'agir .....	51
3.1.1 La triple circulation du partage dans les mises en réseau.....	52
3.1.2 Des risques d'inégalités en termes d'acquisition de savoirs et d'investissement au sein des mises en réseau.....	56
3.2 Le rapport aux pouvoirs publics : effets et influence .....	58
3.2.1 Les outils pour le plaidoyer .....	59
3.2.2 Participer dans une mise en réseau régionale, un levier pour accroître son influence à l'échelle locale ? .....	63
3.3 L'effet synergique du collectif et les enjeux des échelles .....	65
Partie 4. Les défis et perspectives de la pérennisation des mises en réseau.....	68
4.1 Le financement des réseaux comme vecteur de développement .....	68
4.1.1 Les financements actuels des mises en réseau : aperçu .....	68
4.1.2 S'orienter vers les appels à projets : quels effets potentiels ?.....	70
4.2. S'impliquer dans la durée, transmettre les acquis, pérenniser l'engagement : le facteur humain .....	72
4.2.1. Le défi d'implication des membres de réseaux dans la durée .....	72

4.2.2. L'objectif de transmission des acquis comme expression de pouvoir d'agir .....	73
4.3. Les partenariats au cœur de la pérennisation.....	74
4.3.1. Faire réseau entre réseaux ? .....	74
4.3.2 M&D, un acteur parmi d'autres ?.....	75
Pistes de réflexion .....	77
Bibliographie.....	80
Annexe 1. Note de cadrage janvier 2023 .....	83
Annexe 2. Liste des acteurs rencontrés.....	88
Annexe 3. Exemple de carte citoyenne .....	90
Annexe 4. Résumé du « policy paper » de la CRJ (extrait juin 2023) .....	92

## Liste des acronymes

AFD : Agence Française de Développement

BSG : Budgétisation Sensible au Genre

CCP : Cartes Communautaires de Performances (ONG Care)

CRJ : Conseil Régional des Jeunes (M&D)

CE-BSG : Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre Maroc

DRIM : Développement Rural Intégré des zones de Montagnes – (Projet M&D)

DCSEPP : Dynamique Civique Suivi et Evaluation des Politiques Publiques

DGD : Dynamique Genre & Développement

ESS : Economie Sociale Solidaire

FIJ : Forum des Initiatives de Jeunes

ICRAM : Initiative Concertée pour le Renforcement des Acquis des Marocaines

J2R : Jeunes de deux rives (Projet M&D pour le Maroc)

MeR : Mise en réseau

M&D : Migrations & Développement

MMM : Mondes Méditerranéens en Mouvement

MEAE : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OSC : Organisation de la Société Civile

PAC : Plan d'Action Communal (Maroc)

SCDP : Société Civile et Démocratie Participative (Projet M&D)

SM : Souss-Massa



## Synthèse de l'étude

### « Les formes d'engagement citoyen au Souss-Massa et leurs mises en réseau à travers trois dynamiques citoyennes »

#### Cadre de l'étude

Cette étude est le résultat d'un travail collectif mené dans le cadre du partenariat entre l'association Migrations & Développement (M&D) et l'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis (Master Mondes Méditerranéens en Mouvement), en collaboration avec les acteur.rices impliqué.es dans la Dynamique Genre et Développement (DGD), la Dynamique civique de Suivi et Évaluation des Politiques Publiques (DCSEPP) et la Coordination Régionale des Jeunes (CRJ).

L'objectif est d'analyser ces dispositifs de mises en réseau d'organisations de la société civile ainsi que leurs effets sur les engagements citoyens et associatifs dans la région du Souss-Massa.

Les **trois mises en réseau (MeR), récentes, sont accompagnées par M&D**, ONG franco-marocaine, dans le but de **renforcer la participation de ces acteur.rices au développement des territoires, dans le cadre institutionnel de la démocratie participative**. Cette ambition s'inscrit dans la 3<sup>ème</sup> phase triennale du projet Développement Rural Intégré au Maroc (DRIM 3) porté par M&D.

Dans cette optique, M&D a souhaité qu'une équipe du Master Mondes Méditerranéens en Mouvement (MMM) analyse le fonctionnement et le processus de constitution des trois mises en réseau et **questionne leur adéquation** vis-à-vis des acteur.rices engagé.es. Il s'agit également de comprendre si l'exercice du **pouvoir d'agir** des citoyen.nes engagé.es se voit élargi et amplifié par l'action collective et ce à différentes échelles.

Cette synthèse, comme l'ensemble de l'étude, est divisée en quatre parties.

La première partie rend compte des **engagements associatifs et citoyens des personnes rencontrées, de leurs engagements individuels et de leurs champs et terrains d'action collectifs**.

La deuxième partie analyse **le processus de formation des réseaux**, en détaillant les trois MeR étudiées et en mettant en lumière **leurs différences et leurs points communs ainsi que le rôle de M&D dans ce processus de structuration**.

La troisième partie est consacrée aux **actions entreprises par ces trois MeR et à leurs effets sur les engagements citoyens et associatifs dans la région**.

Enfin, la quatrième partie vise à identifier **les leviers et obstacles possibles à la pérennisation des MeR** ainsi que les projections des acteur.rices impliqué.es à ce propos.

## Méthodologie

L'étude, conduite d'octobre 2022 à juin 2023, a mobilisé une méthodologie de type qualitatif issue du champ des sciences sociales et s'est organisée en plusieurs temps distincts :

- un travail préparatoire en octobre et novembre 2022 au sein de l'Université afin de « brasser » assez largement les thématiques abordées dans cette étude, en mobilisant aussi bien la littérature scientifique que la littérature grise ;
- l'élaboration d'une note de cadrage problématisée suite à un séminaire interne de travail en Auvergne en décembre 2022 ;
- une mission de terrain au Maroc de dix jours en mars 2023, préparée durant les semaines précédentes, permettant la rencontre avec les divers acteurs.rices concerné.es ;
- le traitement des matériaux recueillis et la finalisation du rapport, pour élaborer un document le plus abouti possible.

Lors de la mission au Maroc – du 12 mars au 20 mars 2023 –, de nombreux acteur.rices (principalement associatif.ves) impliqué.es dans les trois MeR étudiées ou simplement engagé.es dans des associations du Souss Massa ont été rencontré.es. Un *focus group* a été organisé pour chacune des trois MeR. Ces différents types de récolte d'informations et échanges ont permis de constituer un panel large et varié d'intervenant.es.

Cette étude comporte nécessairement divers biais méthodologiques. Ainsi, au-delà de ceux liés aux difficultés linguistiques, les personnes rencontrées ne sont pas nécessairement représentatives de tous les aspects des dynamiques analysées. En outre, tous les entretiens ayant été organisés en amont par M&D, notre perspective n'échappe pas à l'effet d'« encliquage » (le travail de recherche se déploie dans certains réseaux et groupes, laissant ainsi dans l'ombre d'autres réalités). Les entretiens collectifs tendent par ailleurs à une sur-représentation de la parole de certain.es acteurs.rices au détriment d'autres. Au fil du raisonnement, les analyses feront donc la part de ces limites et, loin de prétendre à une quelconque exhaustivité des expériences de mise en réseau, elles viseront davantage à saisir et mettre en compréhension des processus, des dispositifs et des jeux d'acteurs.

### 1. Pourquoi s'engager ?

Pour mieux saisir l'existence des mises en réseau observées dans le cadre de cette étude, les raisons et les conditions de leur émergence, il convient de les resituer dans la problématique des **engagements associatifs et de la société civile démocratique au Souss-Massa**.

Ces engagements sont larges et variés, couvrant différents espaces, objectifs, échelles, thématiques et formes d'engagements. Ils témoignent de la volonté d'une partie de la société civile dans la région de contribuer activement au développement des territoires, à la préservation de l'environnement, à la promotion de la culture, à l'éducation, à la santé, à la lutte pour l'égalité femme-homme et à de nombreux autres domaines. Ce dynamisme, lié à une implantation très locale des associations, permet de répondre à des demandes sociales très variées qui ne sont pas, ou en partie seulement, satisfaites par les politiques publiques. Le **rôle des associations est donc crucial pour garantir l'accès aux droits fondamentaux**. Cette forte

présence des associations ou OSC (Organisations de la Société Civile) dans les domaines évoqués exprime bien **l'importance et la réalité d'un engagement collectif**. Ce dernier, dans le cadre des associations, se tient souvent à distance d'autres formes d'engagement, notamment dans les partis politiques, considérés comme moins aptes à l'épanouissement des aspirations citoyennes. Cette dimension n'a pu malheureusement être travaillée lors de l'enquête mais elle apparaît en filigrane dans certains entretiens.

**La dimension collective de ces engagements coexiste avec une dimension individuelle de ces derniers**, qui répond à des motivations diverses : la recherche de lien social et le désir d'être avec les autres, l'aspiration au changement social, la volonté de bénéficier du partage des savoir-faire et des compétences, ainsi que des opportunités de réseautage pour le développement personnel. **La variété des motifs de l'engagement** est l'une des caractéristiques du fonctionnement associatif de façon générale, et du Souss Massa dans le cadre de l'étude, avec pour corollaire, l'existence **de différences d'approches entre les membres**, à la fois en termes de vision de l'avenir de l'association ainsi que d'investissement humain et matériel.

La diversité dans les formes d'engagement d'une part et, d'autre part, le fait que dans ce tissu associatif nombre des personnes engagées sont amenées à se rencontrer, conduisent aussi à laisser une grande place **aux relations et connexions interpersonnelles souvent de façon informelle**. Celles-ci sont essentielles pour le fonctionnement du tissu associatif puisqu'elles permettent d'échanger des informations et des pratiques entre associations travaillant sur des thématiques similaires. Cependant, **ces interactions se font souvent entre représentant.es des associations**, favorisant ainsi l'émergence d'une frange significative de « leaders » associatifs multi-casquettes, susceptible de renforcer les inégalités d'investissement entre les membres.

Ces membres, plus investi.es, collaborent au point de constituer de fait des espaces qui **jouent un rôle de coordination et de collaboration entre des OSC locales**. En échangeant entre eux, ils constatent l'existence de problèmes communs rencontrés par les OSC dans leurs engagements locaux, ce qui peut conduire à l'élaboration d'une stratégie collective visant à valoriser le secteur associatif auprès des acteur.rices public.ques et privé.es à différentes échelles territoriales : locale, provinciale et régionale. De manière non formalisée, on observe **l'émergence de tendances vers une mise en réseau, encouragée par M&D et stimulée par les besoins en ressources matérielles (locaux, financements) et immatérielles (humaines)**, notamment en vue d'interagir avec des interlocuteurs politiques régionaux.

## 2. Se former en réseau

Une fois établi le lien entre les engagements associatifs et citoyens au Souss-Massa et l'émergence de divers types de mises en réseau, l'attention est portée sur trois cas d'étude qui sont les trois mises en réseau encouragées par Migrations & Développement : la Dynamique Genre et Développement (DGD), la Coordination Régionale des Jeunes (CRJ) et la Dynamique Civique Suivi Évaluation des Politiques Publiques (DCSEPP).

**La DGD est née en 2020**, grâce au travail de mise en réseau d'un groupe restreint de militantes très engagées, pour créer un **réseau de femmes élues et membres d'associations luttant pour l'égalité entre femmes et hommes dans la région du Souss-Massa**<sup>1</sup>. Cette mise en réseau permet la rencontre et le partage entre ces femmes engagées et a porté plusieurs actions destinées à accroître l'accès des femmes à des postes d'élues. Elle s'est constituée en tant qu'association auprès de la préfecture en juin 2022.

**La CRJ**, en gestation depuis 2011, prend véritablement forme en 2020 et tient son Assemblée Générale constitutive en mai 2021. Elle **travaille sur la coordination et la coopération entre différent.es jeunes acteur.rices au niveau de la région, avec l'objectif de renforcer la participation citoyenne des jeunes**, en particulier dans leur capacité à interagir et à peser sur les politiques publiques. Parmi les actions en cours de réalisation par la CRJ se trouve la rédaction d'un *policy paper* sur l'employabilité des jeunes diplômé.es dans la région.

**La DCSEPP** est créée à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt lancé par M&D en 2020, en regroupant **plusieurs associations et membres engagés, avec pour objectif d'évaluer les politiques publiques mises en œuvre par les institutions dans la région**<sup>2</sup>. L'évaluation des politiques publiques relève d'une démarche militante de la part des OSC plus que d'une expertise classique. Ses activités se structurent autour de quatre thématiques : genre et développement, handicap, environnement, et jeunesse. Cette mise en réseau a mis en œuvre différentes actions pour l'évaluation citoyennes des politiques publiques : outre les formations dispensées, deux expériences d'évaluation citoyenne ont donné lieu à la réalisation d'enquêtes à travers des cartes citoyennes.

Les trois MeR ont été structurées selon des modalités spécifiques à chacune d'entre elles. Ces différences montrent que les trois mises en réseau suivent des rythmes qui leur sont propres. L'étude de leur constitution en tant que mises en réseau met aussi en évidence **des positionnements différenciés par rapport à la question de leur formalisation légale, lesquels reflètent souvent une diversité de rapport aux instances politiques**. Des débats existent entre volonté de formaliser leur statut pour être reconnus comme interlocutrices par les institutions, et le désir de maintenir une certaine distance et indépendance par rapport au cadre politique institutionnel. Ces préoccupations sont présentes dans les trois cas mais les réponses varient en termes de décisions et de délais.

Pour autant, ces **mises en réseaux partagent des objectifs communs** qui consistent à se renforcer en mettant en place des actions coordonnées pour répondre aux besoins des populations locales. Cela inclut le plaidoyer, l'acquisition et le partage des compétences des membres des réseaux, le renforcement des organisations de la société civile (OSC) elles-mêmes composant les dynamiques, ainsi que la capacité d'influencer les politiques publiques à différentes échelles. Ces objectifs visent à **élargir le « pouvoir d'agir » des citoyen.nes** de la région du Souss-Massa, celui-ci reposant sur une conscience « critique » de leur situation et sur leur volonté de s'engager collectivement pour promouvoir des transformations sociales.

---

<sup>1</sup> Il convient de préciser que des quotas de femmes élues ont été institués dans la Loi marocaine.

<sup>2</sup> A noter que la DCSEPP a formellement déposé ses statuts en tant qu'association auprès de la préfecture en juillet 2023.

### 3. Modes d'action et premiers effets des mises en réseau

Comment les mises en réseaux peuvent-elles influencer l'élargissement du pouvoir d'agir des OSC membres, et plus largement, celui des citoyen.nes du Souss-Massa ? Pour donner une réponse – certes limitée puisque les trois mises en réseau sont très récentes –, il est nécessaire d'analyser les effets perceptibles des actions mises en place par les trois MeR.

D'un côté, **certains effets sont perceptibles dans la circulation d'expériences et de compétences dans un triple sens** : *pour et par* les membres individuel.les des associations, *pour et par* les structures elles-mêmes, *pour et par* les réseaux. Ce partage favorise un **effet de synergie**, c'est-à-dire une capacité à mettre en commun des connaissances que les membres et OSC qui forment ces mises en réseau ont acquises au cours de leurs engagements divers pour construire une vision et des stratégies collectives visant le changement. Il constitue une force majeure et une valeur ajoutée de la mise en réseau.

Néanmoins, **cet effet peut être fragilisé** selon la qualité des transmissions de connaissances et des informations au sein des mises en réseau. D'une part, le fait de faire reposer les mises en réseau sur des représentant.es des OSC membres peut constituer **une difficulté pour assurer un réinvestissement plus équilibré des compétences entre les membres au sein des OSC membres**. D'autre part, les inégalités potentielles entre les OSC membres, du fait que certaines soient plus capables de s'investir dans les actions des mises en réseau que d'autres, ne peuvent être négligées. **La représentation inégale des membres** dans les mises en réseau, entraînant une sous-représentation de l'ensemble des individus concernés par les thématiques privilégiées par celles-ci, doit être prise en compte par ces dernières, en particulier dans l'articulation des objectifs MeR-associations.

Par ailleurs, **les actions de plaidoyer** mises en œuvre par les trois mises en réseau, permettent d'apporter de premières analyses sur leur **capacité à influencer les politiques publiques dans la région du Souss-Massa**. Ces actions de plaidoyer, au cœur des trois mises en réseau, se mettent en place à travers des outils dont l'apprentissage est assuré par les mises en réseau elles-mêmes, en collaboration avec M&D. A l'heure actuelle, **ces outils sont les cartes citoyennes, les pétitions et les *policy papers***.

Les **cartes citoyennes** sont un outil de participation citoyenne conçu pour permettre aux citoyen.nes d'évaluer les services publics afin d'identifier des problèmes pour les transmettre aux agent.es et élu.es des collectivités territoriales. Pour l'instant, les expériences d'utilisation de ces cartes citoyennes, portées par la DCSEPP en collaboration avec des membres de la DGD, ont eu lieu dans les provinces de Tiznit, Inezgane Ait Melloul, Taroudant, Tata, et Agadir. Les services ciblés furent variés : assainissement, accessibilité, hébergement Dar Taliba (internat), gestion des déchets, services destinés aux femmes etc.

Les **pétitions** sont un autre outil à ce jour utilisé seulement par les membres de la CRJ. Les contraintes légales pour les mettre en place sont telles que ce qui est supposé être une ouverture à la vie publique peut se retourner en entrave à la participation politique. Néanmoins, une pétition est en cours, porté par la CRJ, pour l'ouverture d'un centre régional de formation professionnelle.

Les ***policy paper*** sont de courtes études sur les politiques publiques destinées à être partagées avec les pouvoirs publics. Ce sont là encore les membres de la CRJ ayant bénéficié des

formations de M&D qui ont réalisé une première expérience dont l'objet était l'analyse du phénomène du chômage des jeunes diplômé.es dans la région du Souss-Massa.

Il y a donc une diversité d'outils, souvent tirés des dispositifs institutionnels existant, dont se saisissent les mises en réseau pour développer des activités de plaidoyer ; d'une certaine façon, celles-ci **tentent de « prendre au mot » les références constitutionnelles à la démocratie participative pour développer le pouvoir d'agir tant des mises en réseau que des associations qui les portent.** Mais, et malgré une certaine institutionnalisation de la démocratie participative à travers ces outils, leur mise en pratique reste limitée.

Jusqu'à présent, les **effets des outils de plaidoyer** utilisés dans les trois cas étudiés se font **davantage ressentir à l'échelle locale plutôt qu'à l'échelle régionale.** Par exemple, bien que les cartes citoyennes aient été conçues initialement pour cibler le niveau régional, elles ont été relayées à l'échelle locale et sont même réappropriées par certaines OSC en dehors des réseaux. Cela favorise la diffusion d'une culture de participation citoyenne au-delà de l'activité des mises en réseau. De plus, ces outils permettent aux associations locales de présenter leurs **évaluations des politiques publiques au nom du réseau régional, ce qui leur confère une légitimité majeure et évite une exposition trop directe de l'association en leur nom propre.** Ceci constitue un vrai avantage pour le plaidoyer et traduit un renforcement du pouvoir d'agir des associations à l'échelle locale.

Cependant, pour ce qui est de la capacité d'influence à l'échelle régionale, les mises en réseau semblent devoir se confronter à des **obstacles organisationnels importants, dus à la taille du territoire et aux inégalités entre les acteurs.** Ceci semble aussi matérialiser l'un des problèmes majeurs des dispositifs actuels de la démocratie participative – telle que conçue par les pouvoirs publics – qui, dans les faits, ne permettent pas toujours un dialogue accessible et fluide avec la société civile.

#### 4. Les défis et perspectives de pérennisation des mises en réseau

Les mises en réseaux font face à de nombreux défis afin d'assurer leur existence sur le long terme. Ainsi, se pose la question de **leur pérennisation** à partir des principaux facteurs de leur développement : financier, humain, territorial, partenarial.

→ Le **financement des processus** de mises en réseaux conditionne leur développement. Fréquemment évoqué dans les entretiens au Maroc, le **manque de moyens** freine la mise en place d'action sur le terrain et représente une « contrainte » essentielle pour les réseaux.

Pour qu'un réseau puisse obtenir des subventions, il est nécessaire qu'il ait déposé ses statuts en préfecture, **afin d'être reconnu formellement en tant qu'association par les autorités marocaines.** Au moment de l'étude (jusqu'en juin 2023), seule la DGD avait déposé ses statuts et était reconnue en tant qu'association, contrairement à la DCSEPP et à la CRJ. Ces deux réseaux trouvent dès lors **leur principale source de financement dans leur lien avec M&D.** Si les 3 MeR sont intégrées à des projets financés de M&D actuellement en cours (phase 3 du projet DRIM), la DGD, puisque constituée en association, peut également rechercher des financements publics nationaux et de fonds issus de partenaires privés. C'est ainsi qu'elle a

obtenu une subvention dans le cadre de la *Budgétisation Sensible au Genre* du Ministère de l'Economie et des Finances marocain, en lien avec ONU Femmes.

Cette quasi exclusivité du « **financement par projet** » peut poser question dans le rapport entre d'une part les projets ciblés et financés et, d'autre part, le besoin de développer une stratégie propre en vue d'élargir leur pouvoir d'agir de manière indépendante vis-à-vis des bailleurs.

→ Au-delà des questions de financement, les MeR s'appuient sur une **forte dimension humaine** : d'abord en termes de disponibilités des personnes œuvrant au sein des MeR, puis en termes de capacité à élargir les savoirs et compétences de ces membres et, à travers eux, des cadres collectifs que sont les OSC et les MeR elles-mêmes.

Les trois réseaux étudiés se caractérisent par leur création récente et comptent principalement sur l'engagement, la disponibilité et le bénévolat de leurs membres. Les membres actifs et investis dans les réseaux sont encore en nombre limité : l'engouement de départ, accompagné d'une forte mobilisation, tend en effet à s'émousser ensuite entraînant une baisse du nombre de membres actifs ; cette évolution n'est en rien spécifique du Souss Massa, elle caractérise de façon plus générale les actions collectives fonctionnant principalement sur le bénévolat. La composition du réseau suit **des étapes de structuration, de déstructuration et de restructuration** au fil du temps. Le noyau dur de membres disponibles pour le réseau doit néanmoins souvent gérer **différentes responsabilités associatives et professionnelles**. En effet, outre leur appartenance aux réseaux, ces membres doivent aussi gérer la vie de leurs propres OSC et l'engagement fait face à des contraintes de durée et de compétences.

**La transmission devient alors un facteur de pérennisation**, car réside en elle l'utilité, voire même la légitimité de l'existence des réseaux. À terme, les réseaux spécialisés sur leur thématique respective deviendraient des ressources pour d'autres acteurs.rices pair.es de la région. De plus, **étendre les savoir-faire permet un élargissement du vivier et de l'influence des réseaux** qui pourront s'appuyer sur les individus formés pour étendre leurs équipes et peser davantage sur les pouvoirs publics à l'échelle régionale.

→ Si chaque réseau a sa propre vision de l'avenir, chacun exprime une **volonté de rester ancré au territoire**. Le réseau vise avant tout à **répondre aux besoins individuels et collectifs des populations du territoire du Souss-Massa, et ce à toutes les échelles**. L'une des difficultés apparentes est une certaine discontinuité des formes de dialogue institutionnel au sein duquel puisse s'exprimer le pouvoir d'influence des OSC et MeR. L'échelle locale, notamment en zone rurale, semble plus « perméable » que l'échelle régionale aux dynamiques – fussent-elles embryonnaires – de démocratie participative, ce qui pose un problème pour des MeR qui ont aussi vocation à peser à l'échelle régionale.

→ Enfin, les **partenariats** inter-réseaux semblent être l'une des perspectives plusieurs fois évoquées dans les entretiens, sinon comme facteur de pérennisation, au moins comme élément de consolidation. Ils peuvent cependant se heurter à **la multiplicité des responsabilités des membres actifs**, avec un risque d'effet de saturation.

Tout au long de cette étude, et encore plus nettement au cours de la mission, est revenue de façon récurrente **la question de la relation entre les MeR et le soutien apporté par M&D**. L'ONG conçoit son appui comme étant provisoire, au sens où son rôle serait de faciliter l'émergence de MeR pour que celles-ci puissent ensuite vivre d'elles-mêmes, c'est-à-dire

s'autonomiser à l'égard de M&D dans une perspective de pérennisation. Or cette vision ne semble pas spontanément partagée au sein même des MeR, ou, pour le moins, elle ne s'inscrit **pas nécessairement dans une même temporalité**.

D'abord, peut-être, parce que la relation entre M&D et ces MeR n'est pas seulement un rapport de structure à structure, elle est aussi tissée de liens interpersonnels. Par ailleurs, dans une phase de construction, l'accompagnement de M&D est perçu très positivement au sein des MeR. Le gage de professionnalisme et la confiance dans les informations transmises est le ciment du partenariat, d'autant que les relations avec M&D ne sont pas seulement liées aux MeR mais ont souvent été précédés d'échanges nombreux avec les OSC elles-mêmes. Pour toutes ces raisons, pour les personnes rencontrées lors des entretiens, la perception de M&D n'est pas seulement celle d'une organisation facilitatrice (accompagnante) mais aussi celle d'un partenaire à part entière dont la nécessité de se détacher n'est pas clairement perçue.

Si cela interroge du point de vue des MeR en termes stratégique, cela peut aussi poser question pour M&D. Celle-ci est une ONG qui intervient depuis de nombreuses années sur le terrain à travers des projets de développement. Mais elle est aujourd'hui plus que cela, au sens où, par les liens qu'elle a tissés avec le mouvement associatif de la région, elle est aussi une « organisation formatrice » qui souhaite transmettre les compétences et savoir-faire acquis aux OSC avec lesquelles elle travaille, dans **une logique « d'émancipation »**, y compris vis-à-vis d'elle-même.



## Introduction

Cette étude est le résultat d'un travail collectif mené dans le cadre du partenariat entre l'association Migrations & Développement (M&D) et l'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis (Master Mondes Méditerranéens en Mouvement). En collaboration avec les acteur.rices impliqué.es dans la « Dynamique Genre et Développement » (DGD), la « Dynamique civique de Suivi et Évaluation des Politiques Publiques » (DCSEPP) et la « Coordination Régionale des Jeunes » (CRJ), l'objectif est d'analyser ces dispositifs de mise en réseau d'organisations de la société civile ainsi que leurs effets sur les engagements citoyens et associatifs dans la région du Souss-Massa. Le but de cette étude n'est évidemment pas de couvrir tous les engagements associatifs et citoyens ni tous les réseaux qui se forment dans la région, mais plutôt de se concentrer sur trois mises en réseau (MeR) spécifiques liées au travail de M&D. Celles-ci représentent des expériences très récentes, ce qui limite les conclusions que l'on peut en tirer à ce stade de leur fonctionnement.

M&D soutient ces trois initiatives de mise en réseau en jouant un rôle de catalyseur, facilitant ainsi la mise en commun des savoirs, des expériences et des compétences des acteur.rices du territoire grâce à des partenariats avec des membres de la société civile et des institutions publiques. Le but spécifique dans l'accompagnement de ces mises en réseau est de **renforcer la participation des acteur.rices dans le développement des territoires et de contribuer à concrétiser le cadre institutionnel de la démocratie participative**. Cette ambition s'inscrit dans le cadre de la 3<sup>ème</sup> phase triennale du projet Développement Rural Intégré au Maroc (DRIM3) porté par M&D, qui vise à « soutenir un développement durable et inclusif en synergie avec les politiques publiques, en accompagnant les changements sociaux à l'échelle de la région Souss-Massa et de ses zones limitrophes »<sup>3</sup>.

La présente étude vient s'inscrire dans le premier objectif spécifique du projet, à savoir « renforcer les conditions de participation de la société civile dans le dialogue avec les pouvoirs publics en faveur d'un développement local inclusif »<sup>4</sup>. Cet objectif traduit la volonté de M&D d'encourager les trois mises en réseau accompagnées à s'engager activement dans un dialogue institutionnel à tous les niveaux territoriaux : local, provincial et régional, tout en contribuant à leur autonomie et durabilité<sup>5</sup> à long terme. Dans cette optique, M&D a souhaité qu'une équipe d'étudiantes du Master Mondes Méditerranéens en Mouvement propose une analyse sur les actions mises en œuvre par et avec la DGD, la DCSEPP et la CRJ. M&D s'engage ainsi dans une réflexion sur ses pratiques d'accompagnement dans la structuration des dynamiques collectives menées par les acteur.rices de la société civile.

La question guidant l'étude intégrera donc cet objectif et cherchera à le mettre en perspective avec l'analyse des engagements citoyens qui sont, a priori, à l'origine de ces organisations collectives citoyennes. **L'idée est d'interroger le fonctionnement et le processus de**

---

<sup>3</sup> Migrations & Développement, *Note d'Initiative ONG du projet Développement Rural Intégré au Maroc, dans les Régions Souss Massa et Drâa Tafilalet – Phase 3 (DRIM 3)*, 2022, p. 6

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Le terme de durabilité est employé au fil de l'étude au sens d'inscription dans la durée, de pérennisation.

**constitution des trois mises en réseau, ainsi que de questionner leur adéquation vis-à-vis des acteur.rices engagé.es.** Nous cherchons également à **comprendre si l'exercice du pouvoir d'agir des citoyen.nes engagé.es se voit élargi et amplifié par l'action collective, à différentes échelles, dans ce cadre.**

L'étude s'appuie sur des entretiens semi-directifs réalisés avec plusieurs membres et organisations de la société civile, ainsi qu'avec des membres de M&D et des collectivités territoriales du Souss-Massa menés lors d'une mission de terrain au mois de mars 2023. Le but est de produire un livrable pour M&D et pour les membres et organisations de la société civile (OSC) interrogé.es, basé sur leurs expériences et perceptions, pour leur permettre d'orienter leurs stratégies d'action collective sous la forme des réseaux.

Le livrable de cette étude est divisé en quatre parties. **La première partie** rend compte des engagements associatifs et citoyens des personnes rencontrées lors de la mission, de leurs engagements individuels et de leurs champs et terrains d'action collectifs. Elle met en évidence les enjeux liés à l'engagement, tant personnels – qui s'engage, pourquoi et comment ? – que relationnels – comment les acteur.rices engagé.es interagissent et travaillent ensemble ? L'objectif est de comprendre comment ces engagements citoyens, qui couvrent des activités très variées, font face à des difficultés qui peuvent parfois être surmontées grâce à l'action collective, se matérialisant notamment dans divers types de mises en réseau.

**La deuxième partie** analyse le processus de formation des réseaux, en s'appuyant sur les trois mises en réseau étudiées et en mettant en lumière leurs différences et leurs points communs, ainsi que le rôle de M&D dans ce processus de structuration. L'objectif de cette partie est d'analyser les défis rencontrés par les organisations et membres de la société civile lors des processus de constitution des réseaux, en particulier liés au changement d'échelle d'action, du communal au régional. Ce changement implique, pour les membres et organisations de la société civile, de devoir travailler avec d'autres acteur.rices dans des processus qui requièrent des actions et des savoir-faire différents de ceux exercés à l'échelle locale, notamment dans le rapport aux pouvoirs publics. Ces différences poussent les OSC comme les membres de ces OSC à s'engager dans des réseaux afin d'acquérir les compétences et l'espace d'expression nécessaires pour intégrer ou contribuer à la mise en place d'un dialogue institutionnel.

**La troisième partie** décrit et analyse les actions entreprises par ces trois mises en réseau et leurs effets sur les engagements citoyens et associatifs, partie-prenante de celles-ci au niveau de la région. L'enjeu de cette analyse est double. D'une part, elle cherche à voir comment la mise en réseau peut – ou non – renforcer les actions et les savoir-faire des OSC et des acteur.rices qui en font partie à travers des formations, en intégrant que cela se fait de façon inégale, puisque la participation dans ces réseaux repose principalement sur les représentants ou leaders des associations. La transmission de ces compétences aux autres membres des associations peut représenter alors un défi majeur pour les trois cas étudiés. D'autre part, se pose la question de savoir comment ces compétences, articulées autour d'outils de plaidoyer, facilitent – ou non – le dialogue avec les pouvoirs publics et à quelle échelle elles sont le plus efficaces : locale, provinciale ou, comme l'ambitionne M&D, régionale ?

**La quatrième partie** s'intéresse aux différentes questions liées aux enjeux de pérennisation des trois cas étudiés : le financement, mais aussi le transfert des savoirs et des compétences, les capacités à agir et, plus largement, les enjeux de structuration de ces mises en réseau régionales. Cette partie vise à identifier les leviers et obstacles possibles à la pérennisation, ainsi que les projections des acteur.rices actuellement impliqu.e.s, qui reflètent diverses façons de considérer l'avenir de ces réseaux, ainsi que des points de vue différents sur le rôle que M&D pourrait y jouer.

Des **pistes de réflexion** sont proposées en fin de document afin d'ouvrir des perspectives pour les différentes mises en réseau, Migrations & Développement et leurs partenaires. Si toutes n'ont pas vocation à être reprises, elles sont à considérer comme une matière à mettre en débat et discussion et ainsi poursuivre le travail engagé à ce stade par l'ensemble des parties prenantes.

## Méthodologie

L'étude présentée ici a été conduite d'octobre 2022 à juin 2023 ; elle a mobilisé une méthodologie de type qualitatif issue du champ des sciences sociales et s'est organisée en plusieurs temps distincts :

- Un travail préparatoire au sein de l'université afin de « brasser » assez largement les thématiques abordées dans cette étude en octobre et novembre 2022 ;
- Cette première phase a débouché sur l'élaboration d'une note de cadrage problématisée suite à un séminaire interne de travail en Auvergne en décembre 2022 ;



Auvergne, décembre 2022

- Une mission de terrain au Maroc de dix jours en mars 2023, préparée durant les semaines précédentes, permettant la rencontre avec les divers acteurs concernés ;
- Le traitement des matériaux recueillis et la finalisation du rapport.

La première phase a été consacrée à la documentation dans divers domaines ; l'ensemble des références figure en bibliographie. Il a été nécessaire en premier lieu de se familiariser avec les différents projets de M&D et le contexte associatif marocain, et plus précisément celui du Souss Massa, à partir des rapports et études récentes produites. Nous avons parallèlement mobilisé la littérature scientifique sur les concepts de société civile, de pouvoir d'agir, de démocratie participative ou encore d'engagement associatif, au cœur de notre questionnement. L'enjeu était en effet d'appréhender ces notions en confrontant les approches et définitions diverses proposées par les champs académique, politique et de la société civile. Nous évoquerons certaines de ces acceptions dans le fil de notre étude avec l'objectif de lever les principales ambiguïtés sur les termes utilisés. Cette revue non-exhaustive de la littérature publiée sur ces sujets a ensuite dû être interprétée dans le contexte spécifique marocain, et certaines études<sup>6</sup> et données statistiques sont venues enrichir notre première approche de la région et de la vie

---

<sup>6</sup> Voir la bibliographie de l'étude

associative au Maroc. Les notions en question seront évoquées au fil de cette étude, afin de permettre au lecteur une meilleure compréhension de la façon dont nous les abordons.

Dans un deuxième temps, nous avons complété cette vision globale par des informations plus spécifiques, obtenues lors de premiers entretiens avec les acteur.rices de M&D en lien avec les mises en réseaux étudiées. Les salarié.es de M&D et leurs retours nous ont permis d'établir une note de cadrage, accompagnée d'une problématique (voir annexe n°1) et d'établir les objectifs de la mission.

Lors de la mission au Maroc du 12 mars au 20 mars 2023, nous avons rencontré de nombreux acteur.rices (principalement associatif.ves) impliqué.es dans les trois mises en réseau étudiées ou simplement engagé.es dans des associations du Souss Massa (voir annexe n°2). A raison de 2 à 3 par jour, ces entretiens semi-directifs ont été menés de manière collective, encadrant.es et étudiantes. Ils ont pris des formes diverses : des rencontres individuelles, des échanges entre membres et bureaux d'associations contribuant à des dynamiques territoriales, ou encore des conversations informelles avec des membres de M&D. Un focus group a été organisé pour chacune des trois mises en réseau, afin de discuter avec des membres actifs des raisons de leur engagement, de l'historique des réseaux ou encore de leurs forces et limites. Ces différents types de récolte d'information ont permis de constituer un panel large et varié d'intervenant.esaux statuts sociaux différents (parfois des élu.es de commune, des membres récents ou au contraire des fondateurs d'associations, des salarié.es d'association, etc.).

Les entretiens ont eu lieu dans des structures d'accueil différentes (bureaux de M&D ou d'associations, centres culturels, siège de commune, cafés et lieux publics...) et dans des localités diverses (Agadir, Taroudant, Ammelne, Ouled Teima). Durant ces entretiens, plusieurs langues – le français, la darija marocaine et le tamazight – ont été employées pour échanger, dans un effort constant de traduction simultanée. Cette traduction a été assurée par l'équipe accompagnante de M&D, que nous remercions vivement : Khaoula Ait Khouya, Belaïd Boumediane, Zahra Amarine ou Mohamed Id Hamed ; et ce en plus de leur appui ponctuel dans la co-animation. La traduction de la parole des intervenant.es a nécessairement une influence sur la fluidité des discours et parfois sur la compréhension des interventions dans leur exhaustivité.

Suite à cette mission de terrain, une quatrième phase a été consacrée au traitement du matériau recueilli et à sa mise en cohérence pour élaborer un document le plus abouti possible et réflexif : nous avons tenu à proposer une analyse croisée des axes de l'étude, interrogeant les mises en réseau et leur influence sur les capacités d'agir des acteur.rices du monde associatif du Souss-Massa.

Il est important de mentionner ici que cette étude comporte divers biais méthodologiques. Les analyses qui suivent sont en effet le fruit d'une forme de compromis entre les exigences de rigueur propres à la démarche scientifique et les contraintes liées au cadre même de l'étude et du partenariat avec M&D, aux enjeux linguistiques, de représentativité, de durée de la mission, etc. Ainsi, outre le biais linguistique signalé précédemment, les personnes rencontrées ne sont pas nécessairement représentatives de tous les aspects des dynamiques analysées compte tenu

notamment d'un échantillon limité. De plus, tous les entretiens ayant été organisés en amont par M&D, notre perspective n'échappe pas à l'effet d'« encliquage » au sens où « l'insertion du chercheur dans une société ne se fait jamais avec la société dans son ensemble, mais à travers des groupes particuliers. Il s'insère dans certains réseaux et pas d'autres »<sup>7</sup>. Les entretiens collectifs tendent par ailleurs à sur-représenter la parole de certain.es acteur.rices au détriment d'autres.

L'enjeu a donc été de conserver une vigilance constante, de lier l'écoute et l'observation des réactions et interactions avec et entre nos interlocuteur.rices, notamment lors des moments d'entretiens collectifs, de solliciter nos interprètes traducteur.rices pour éclairer certaines « zones d'ombre » dans les échanges, de relever certaines contradictions dans les récits et de recouper les informations lorsque cela était possible.

Au fil du raisonnement, nos analyses feront donc la part des choses liées à ces biais et, loin de prétendre à une quelconque exhaustivité des expériences de mises en réseau, elles viseront davantage à saisir et mettre en compréhension des processus, des dispositifs et des jeux d'acteur.rices.

---

<sup>7</sup> Jean-Pierre Olivier de Sardan, *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Éditions Academia, coll. « Anthropologie prospective », 2008, p. 93

## Partie 1. Pourquoi s'engager ?

Pour mieux saisir l'existence des mises en réseau observées dans le cadre de notre étude, les **raisons et les conditions de leur émergence**, il convient de les resituer dans la problématique des engagements associatifs ou de la société civile<sup>8</sup>. Comme nous le verrons, ceux-ci peuvent être considérés, en quelque sorte comme le substrat de ces MeR.

Cette première partie vise à comprendre les engagements associatifs, tant au niveau collectif qu'individuel, dans la région du Souss-Massa au travers de la diversité des champs d'action et des formes d'engagements, ainsi que de la place des relations interpersonnelles et des jeux d'échelles.

### 1.1 La dimension collective de l'engagement dans les OSC

Nos entretiens et les nombreuses études sur la région du Souss-Massa au Maroc<sup>9</sup> montrent que la région est caractérisée par une **riche diversité d'associations, et donc de champs d'action associatifs** qui contribuent activement au développement des territoires, à la préservation de l'environnement, à la promotion de la culture, à l'éducation, à la santé, à la lutte pour l'égalité femme-homme et à de nombreux autres domaines. Cette diversité témoigne bien sûr de l'engagement des associations et de la société civile dans la région, ainsi que de leur volonté de répondre aux besoins et aux défis spécifiques de la population. Elle témoigne aussi de l'ampleur des demandes sociales qui ne sont pas, ou en partie seulement, satisfaites.

Sur le plan politique, il existe des associations engagées dans la défense des droits et des libertés, la promotion de la démocratie et la participation citoyenne. Ces associations travaillent à sensibiliser la population aux enjeux politiques, à renforcer les capacités des citoyens à s'exprimer et à participer activement à la vie politique locale. Elles organisent des formations, des débats publics, des campagnes de sensibilisation et des actions de plaidoyer pour promouvoir la transparence, l'égalité des chances et l'inclusion sociale.

Mais ce qui est frappant reste la **diversité et le dynamisme des associations locales**, au plus proche du terrain, comme nous le verrons tout au long de notre étude.

---

<sup>8</sup> A ce stade, nous utiliserons souvent indifféremment le terme association ou organisation de la société civile afin de ne pas préjuger des formes institutionnelles ou non que prennent les engagements collectifs étudiés.

<sup>9</sup> Voir notamment : Mustapha Jaad et Elhoussaine Erraoui. "Tissu associatif et cohésion sociale au Maroc : le cas de la ville de Taroudant." *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 333, juillet 2014, p. 114–117, disponible sur : <https://www.erudit.org/en/journals/recma/2014-n333-recma01483/1026048ar/> ; Abdallah Saaf "Du Mouvement Associatif Marocain: le Récit et le Sens/The Moroccan Associative Movement: The Story and the Meaning.", 2016, disponible sur : <https://www.africaportal.org/publications/du-mouvement-associatif-marocain-le-r%C3%A9cit-et-le-sens-moroccan-associative-movement-story-and-meaning/> ou La Commission Permanente chargée des Affaires Sociales et de la Solidarité, *Rapport sur le Statut et dynamisation de la vie associative*, 2016, disponible sur : <https://www.cese.ma/media/2020/10/Rapport-Statut-et-dynamisation-de-la-vie-associative.pdf>

Certaines associations à visée sociale se concentrent sur l'autonomisation des femmes et la promotion de l'égalité des genres. Elles luttent contre les discriminations, les violences faites aux femmes et travaillent à renforcer les droits et les opportunités des femmes dans tous les aspects de la vie sociale, économique et politique. C'est le cas des associations El Wafae et Nissae Souss, investies dans la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Ces associations offrent un espace sécurisé pour les femmes, proposent des programmes de formation professionnelle, des initiatives d'entrepreneuriat féminin et des actions de sensibilisation pour lutter contre les stéréotypes de genre.



Rencontre avec l'association Nissae Souss, Taroudant, mars 2023

L'éducation est également un domaine d'action majeur pour de nombreuses associations du Souss-Massa. Elles œuvrent pour l'accès à l'éducation, en particulier pour les populations défavorisées et dans les zones rurales reculées. Ces associations mettent en place des programmes d'alphabétisation, des actions de soutien scolaire, des activités para et extrascolaires et des initiatives visant à renforcer les compétences et les connaissances des jeunes.

Les associations culturelles jouent aussi un rôle important dans la région. Elles contribuent à préserver, promouvoir et mettre en valeur le riche patrimoine culturel de la région ; elles œuvrent à la préservation des traditions locales, des pratiques artisanales, de la musique, de la danse et des fêtes traditionnelles. Les associations culturelles peuvent aussi être des espaces de créativité et d'expression artistique. Elles soutiennent les artistes locaux en leur proposant des formations, des expositions et des opportunités de diffusion de leur travail. Elles contribuent ainsi à l'émergence de nouvelles formes d'art et à la diversité des expressions culturelles dans la région. L'association Espoir Tiznit illustre bien ce propos : l'objectif de l'association est de donner aux jeunes les moyens de devenir autonomes, de favoriser les échanges culturels et de former celles et ceux qui sont intéressé.es et motivé.es à approfondir leurs connaissances dans le domaine des techniques audiovisuelles.



La santé et le bien-être sont également au cœur des préoccupations associatives dans la région. Des associations se mobilisent pour améliorer l'accès aux soins de santé de qualité, en particulier pour les populations marginalisées et les communautés rurales. Elles mettent en place des campagnes de sensibilisation, des programmes de prévention des maladies et des actions de formation pour les professionnels de la santé.

En somme, la **diversité des champs d'action** associatifs dans la région du Souss Massa au Maroc **témoigne de l'engagement des acteurs associatifs au niveau local**. Ces associations participent, avec les moyens humains et financiers qui leur sont alloués, au développement territorial et à l'amélioration des conditions de vie de ses habitants. **Elles se concentrent sur des thématiques spécifiques qui contribuent à renforcer le tissu social de la région, à promouvoir l'inclusion sociale et à préserver les traditions et les savoir-faire.**

Notons cependant que cette diversité des champs d'action dans le monde associatif, si elle est une force, peut, dans certains cas, renvoyer à une certaine fragilité du tissu associatif lui-même, en raison des champs d'action très vastes que les associations locales sont souvent amenées à couvrir. En effet, cette diversité des champs d'action peut constituer une **faiblesse** dès lors qu'elle peut entraîner **une dispersion des ressources et des compétences**. D'autant que **l'accès aux financements reste bien en deçà des demandes**.

La fragilité du tissu associatif, au-delà de son dynamisme et de ses forces, est également liée à **des effectifs qui restent limités** en nombre de membres, de compétences, d'engagement **et à la difficulté de couvrir l'intégralité des champs d'action**. Ces facteurs compliquent le développement des associations de la région. En effet, la **recherche d'adhérents est un important défi** auquel les associations sont confrontées. Avec peu de personnes activement impliquées, il est difficile pour ces organisations d'agir et de maintenir leurs actions et leur développement. Les associations comptent généralement sur le soutien et la participation de leurs membres pour mettre en œuvre leurs projets et atteindre leurs objectifs. Lorsque le nombre de membres est limité, les ressources humaines et financières disponibles le sont aussi, ce qui entrave le bon fonctionnement de l'association. Dans ce contexte, il est donc plus difficile de couvrir l'intégralité des champs d'action.

D'un autre côté, cette **diversité, liée à une implantation très locale, constitue une véritable force pour le tissu associatif** du Souss-Massa. En offrant une multitude de domaines d'intervention, elle permet aux associations de **répondre aux besoins variés et spécifiques des populations**. Chaque association peut ainsi se spécialiser dans un domaine particulier et développer une expertise approfondie, ce qui favorise une approche ciblée et efficace. La diversité des champs d'action permet également une complémentarité entre les différentes associations, favorisant la mise en place de partenariats et d'échanges de bonnes pratiques. Cela renforce la collaboration entre les acteurs du mouvement associatif et accroît leur impact collectif sur le territoire.

Il est important de souligner que l'accès à certains champs d'action reste compliqué en raison de certains manquements sociaux et politiques de la société marocaine. Les politiques publiques, avec des champs de compétence parfois confus ou peu lisibles entre les échelons

déconcentrés et décentralisés, délaissent des services ou des moyens qui concourent pourtant aux services publics essentiels tels que l'éducation, les soins de santé et le logement pour tous. Dans cette réalité complexe, **les associations jouent souvent un rôle essentiel pour combler ces carences**. Elles interviennent souvent dans des zones délaissées par l'État en fournissant des services et des programmes sociaux aux communautés vulnérables. Que ce soit par l'éducation, la distribution de matériel médical ou l'aide sociale, ces associations sont contraintes à agir pour pallier ces manques. **Le rôle des associations est donc crucial pour garantir l'accès aux droits fondamentaux et pour promouvoir le bien-être de la société marocaine.**

Les associations de lutte contre les violences faites aux femmes illustrent l'importance du secteur associatif pour pallier ces carences en dépit des défis importants et des obstacles sociaux et culturels auxquels elles font face. C'est pourquoi l'engagement associatif est important en ce qu'il permet une réflexion collective sur les manquements sociaux, culturels et politiques dans la région.

Cette forte présence des associations ou OSC dans les domaines évoqués exprime bien **l'importance et la réalité d'un engagement collectif**. La volonté de changer les conditions de vie de la population sur les plans culturel, social et politique constitue une condition centrale de l'engagement, qui ne peut être atteint qu'à travers cet engagement collectif dans un objectif de changement et de développement social.

Mais ce cadre collectif de l'engagement repose bien sur des engagements individuels dont les motivations convergent sans nul doute avec les engagements collectifs, sans pourtant se limiter à ceux-ci.

## 1.2 La dimension individuelle de l'engagement dans les OSC

L'étude conduite en 2021/2022, consacrée aux jeunes et intitulée « Les liens au territoire des jeunes du Souss-Massa dans leurs trajectoires et leurs mobilités » a largement évoqué les problématiques de **l'engagement en croisant la dimension collective et la dimension individuelle de l'engagement**<sup>10</sup>.

**Une des premières motivations est la recherche du lien social, l'envie d'être et d'agir ensemble.** Si s'engager et s'engager avec les autres résonnent de façon similaire, les deux dimensions ne sont pour autant pas réductibles l'une à l'autre. C'est pourquoi il nous a semblé nécessaire de croiser la dimension collective et individuelle de l'engagement, sans prétendre à l'exhaustivité.

Les individus peuvent être attirés par le milieu associatif pour diverses raisons :

---

<sup>10</sup> Voir notamment la Partie 2 : « Engagement des jeunes et liens au territoire : un rapport équivoque » (pp 43 et suivantes) - <https://www.migdev.org/wp-content/uploads/2022/09/2022-Etude-sur-les-dynamique-Jeunes-dans-la-r%C3%A9gion-du-Souss-Massa-VF.pdf>

- comme dit précédemment, le **désir d'être avec les autres**, parfois même, notamment pour les jeunes, dans une **logique d'intégration** au lieu dans lequel ils viennent d'arriver en lien avec leurs études, peut parfois se suffire à lui-même ;

- au-delà, peut exister aussi la **volonté de défendre des causes spécifiques en accord avec ses valeurs personnelles**. En effet, s'engager en milieu associatif peut naître d'expériences de vie ou d'épisodes marquants chez les individus, les poussant ou les motivant à s'engager en association, voire à créer une association : en l'absence d'association existante, des personnes sont amenées à prendre l'initiative de créer une association. C'est le cas par exemple de la Directrice et fondatrice de l'association El Wafae, association de lutte contre les violences faites aux femmes et de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. Elle nous présente son association puis nous raconte son parcours associatif. Sa volonté d'aider les femmes et les personnes vulnérables résulte de son constat du manque d'accompagnement social, d'offre culturelle et de services juridiques dédiés au Maroc ;

### **Engagement individuel et changement social**

Le milieu associatif offre aux individus la possibilité d'engager des changements et d'avoir un impact positif sur leur communauté ou leur région. En s'impliquant dans des associations, voire en créant des associations, les individus peuvent contribuer à résoudre des problèmes locaux, à améliorer les conditions de vie des personnes défavorisées ou à promouvoir le bien-être général de la société. C'est le cas de Fatima, ancienne institutrice et commissaire fédérale responsable des jeunes dans le mouvement scout marocain, et fondatrice de l'association El Wafae. Dès ses premières années actives, elle s'engage pour aider à l'intégration des enfants en situation de handicap à l'école et dans les activités extra scolaires, lorsqu'elle était institutrice et également en tant que commissaire. Progressivement, son engagement s'est étendu aux enfants (en situation de handicap ou non) aux femmes (arabes et/ou amazigh), aux milieux urbain et rural dans un objectif d'intégration des femmes à la sphère politique, et aux enjeux environnementaux. Elle nous confie lors de notre entretien que si elle s'est engagée, c'est parce qu'elle est née dans une famille nombreuse, et que dès son plus jeune âge, elle a observé les inégalités entre garçons et filles. C'est pour pallier ces différences d'autonomie et d'accès à l'éducation qu'elle s'est engagée, afin que tous les enfants puissent avoir un jour accès à une éducation de qualité et espérer ainsi avoir les mêmes perspectives.

#### **L'association El Wafae**

El Wafae est une association féminine de lutte pour les droits des femmes et l'égalité entre femmes et hommes. Créée en 2008, ses objectifs sont basés sur deux axes principaux : des formations pour les femmes et des actions de plaidoyer.

Dans l'objectif de défendre les droits des femmes, leur sécurité, leur accès à l'emploi et leur autonomisation, l'association entretient des relations à visée coopérative avec d'autres acteurs associatifs ainsi qu'avec des collectivités territoriales et des instances publiques telles que la police ou encore l'hôpital.



Entretien avec l'association El Wafae, mars 2023

- certaines personnes peuvent donc être motivées par le désir d'aider les autres et de donner de leur temps et de leurs compétences pour le « **bien** » de la communauté. Elles peuvent être sensibles aux besoins de celle-ci et chercher des moyens concrets de contribuer à les satisfaire.

- l'engagement dans un cadre collectif peut aussi, à titre individuel, offrir des **opportunités de réseautage et de développement personnel**. Les individus peuvent rencontrer des personnes partageant les mêmes idées, élargir leur cercle social, acquérir de nouvelles compétences et développer leur confiance en soi, compétences qu'ils seront prêts à valoriser au-delà du cadre associatif. En effet, nos divers entretiens ont révélé une approche du développement territorial conçue autour du principe d'économie sociale solidaire (ESS), qui peut être défini comme un moteur de développement dont l'objectif est de répondre aux attentes et aux besoins des populations locales. Or, cela peut faire écho avec des engagements portés par des associations. Dans le cas de l'association Ammudu Chantiers Sans Frontières, engagée sur les questions de jeunesse et d'environnement, différents profils sont apparus lors de notre entretien, allant des figures « leaders » de l'association, qui orientent les projets et ont un intérêt et une connaissance politique plus développée, aux membres venu.es pour acquérir de nouvelles compétences en assistant par exemple, à des formations proposées par l'association, et qui viennent principalement pour échanger et enrichir leur vie sociale avec des personnes aux centres d'intérêt et à l'âge proches. Se croisent dans cet exemple, des engagements vécus comme ayant une portée collective en lien avec l'activité de l'association, avec des engagements davantage tournés vers des acquisitions de compétences ou de développement personnel.



Échange avec l'association Ammuu Chantiers Sans Frontières, Taroudant, mars 2023

Le tissu associatif préexistant dans la région peut encourager les personnes à s'engager et à participer à des actions collectives pour résoudre les défis spécifiques rencontrés dans la région du Souss-Massa. **Les différentes raisons d'engagement viennent donc nourrir le tissu associatif de la région.** Certain.es s'engagent afin de créer du lien avec les autres sur des problématiques communes et très localisées tandis que d'autres ont une aspiration à un changement de portée plus générale. Il ne s'agit pas d'opposer ces deux formes d'engagement mais bien plutôt d'observer leur coexistence, leur imbrication qui pourront expliquer les trajectoires des individus dans la poursuite de leurs engagements individuels futurs.

**Dans l'engagement collectif s'entremêlent donc des motivations plutôt collectives et des motivations plutôt individuelles.** D'un côté, il y a le désir d'être avec les autres, de rejoindre une communauté d'individus qui partagent les mêmes valeurs et objectifs. Grâce à leur participation au sein d'associations, les acteur.rices du territoire peuvent développer un sentiment d'appartenance et de solidarité en travaillant ensemble pour apporter des changements positifs dans leur environnement. D'autre part, l'engagement associatif offre également des opportunités de développement personnel. Les individus peuvent acquérir de nouvelles compétences, accroître leur confiance en soi, élargir leurs réseaux professionnels et sociaux et découvrir de nouvelles perspectives. En s'investissant dans le secteur associatif, les individus peuvent trouver un équilibre entre les aspirations collectives et les aspirations individuelles, contribuant ainsi à la société et à leur développement personnel.

Il convient de souligner que ces différentes formes d'engagements associatifs dans le Souss Massa ne sont pas exclusives les unes des autres, de nombreuses associations travaillent simultanément sur plusieurs axes d'action, reconnaissant ainsi l'interdépendance des enjeux

sociaux, économiques et environnementaux. Grâce à leur dévouement et à leur travail, ces associations contribuent à l'amélioration des conditions de vie des habitants de la région et à la préservation de leur patrimoine naturel et culturel.

En clair, **ces différences d'engagement sont une caractéristiques du fonctionnement associatif de façon générale, et donc aussi au Souss Massa** . Cependant, elles peuvent créer en même temps **des différences d'approche entre les membres**, à la fois en termes de vision future de l'association et de la société ainsi que d'investissement humain et matériel, **différences qui peuvent parfois se traduire en inégalités d'investissement**. Cette diversité dans les formes d'engagement d'une part, et le fait que, dans ce tissu associatif, nombre des engagé.es sont amené.es à se rencontrer conduit aussi à laisser une grande place aux connexions interpersonnelles, souvent de façon informelle.

### 1.3 Entre interrelations spontanées et recherche d'une reconnaissance institutionnelle

L'informel est une notion polysémique qui peut être définie et interprétée de plusieurs manières, c'est pourquoi il est important de la définir afin de comprendre son rôle et sa place dans la présente étude.

#### **La notion d'informel à travers le prisme des trois MeR**

En référence au renouvellement des approches de l'informel en sciences sociales<sup>11</sup>, il est indispensable de préciser la façon dont nous abordons la question de l'informalité dans le cadre de cette étude. Un préalable d'autant plus nécessaire que l'informel est généralement connoté négativement, sur le plan politique en particulier, car associé à l'illégalité. Ce n'est pas cette acception, inadaptée aux situations rencontrées, que nous retenons ici pour ce "concept-valise".

Le débat auquel nous avons été confrontés - dans le cadre des échanges au cours de notre mission - autour de formalité ou non formalité renvoie davantage au risque d'une vision quelque peu réductrice parce que dichotomique qui opposerait le formel à l'informel.

Or, en réalité, dans le cadre du mouvement associatif ou des organisations de la société civile - non nécessairement organisées sous une forme associative – nous avons été confrontés à trois cas de figure :

- 1) Des mises en réseau de fait, qui sont une conséquence de rencontres régulières, à des occasions diverses, entre personnes engagées dans des structures collectives et qui sont intéressées à prendre – parfois – des initiatives ensemble ne serait-ce que de

---

<sup>11</sup> Pascale Froment, 2016

partages d'expériences, d'échanges d'informations, etc. Ces MeR de fait correspondent bien à un espace non formalisé, aux contours fluctuants et non nécessairement reproductibles, et qui ne cherchent pas à l'être. Ces MeR de fait sont rendues possibles par le fait que s'y retrouvent des membres engagé.es qui se connaissent tous ou presque au niveau de la région ;

- 2) Des mises en réseau pensées et réfléchies (le cas de la CRJ et de la DCSEPP), se réunissant de façon formelle au sens où des règles sont établies – à des degrés divers dans les deux cas –, les configurations connues, mais qui n'ont pas donné lieu à des déclarations auprès de la préfecture en tant que dépôt de statut d'une association<sup>12</sup> ;
- 3) Des mises en réseau, en l'occurrence la DGD, ayant fait le choix de se constituer en association notamment pour les droits que ce statut ouvre – de postuler à des appels d'offre, de recevoir des subventions, etc. –, et qui permet de rentrer dans la « légalité » au sens de mise aux normes juridiques.

Notre étude porte plutôt sur les cas 2 et 3, même si le cas 1 est évoqué dans la première partie. Il s'avère néanmoins que le débat sur la formalisation (entendue par les acteur.rices rencontré.es comme relevant du cas 3) reste souvent sous-tendu par le rapport aux institutions, dans un contexte de défiance – réciproque – entre OSC et pouvoirs publics dès lors que l'échelon envisagé se rapproche de l'échelon régional. De plus, même dans le cas de dépôt de statut d'association, nombre d'initiatives prises vont s'entrecroiser avec des formes beaucoup moins « encadrées ». Nous sommes donc confrontés à des hybridations successives, à des degrés inégaux de formalisation où les frontières évoquées ci-dessus sont en réalité très poreuses, à l'image de la vie associative, et plus généralement des réalités sociales.

Au regard de ces éclairages, nous considérerons **l'informel** comme **des liens spontanés entre personnes et entre groupes (associations) influencés par des valeurs communes et dans l'objectif de stimuler les collaborations interpersonnelles**. Dans le cadre associatif, l'informel joue un rôle important en ce qu'il crée des opportunités de discussions, de rencontres, de partage d'expériences et peut créer un fort sentiment d'appartenance à un groupe et donc renforcer la cohésion entre ses membres.

Des rencontres informelles lors d'événements, de conférences ou de collaborations avec d'autres associations permettent de nouer des relations durables, d'échanger des bonnes pratiques et d'identifier des partenaires potentiels pour des projets communs futurs.

Ces interactions peuvent également permettre aux associations en difficulté de tirer parti des connaissances et des ressources externes. Les membres peuvent entrer en contact avec d'autres

---

<sup>12</sup> A noter que cette étude couvre la période allant jusqu'à juin 2023. A cette époque, la DCSEPP n'avait pas encore déposé ses statuts en préfecture, chose faite en juillet 2023.

acteur.rices du milieu associatif, du secteur privé ou des autorités locales par le biais de réseaux non formalisés. Ces rencontres informelles peuvent conduire à des collaborations, à l'obtention de conseils et de soutien technique, voire à la mobilisation de ressources supplémentaires pour l'association.

Les associations qui travaillent sur des problématiques communes dans des territoires différents tirent profit des relations informelles pour faciliter le dialogue avec d'autres associations du secteur : cela leur permet de s'informer sur les actions en cours, les appels à projet ou encore les réseaux et ainsi de coordonner leurs forces afin de maximiser leur impact et leurs actions. Elles permettent le tissage d'un lien associatif qui va venir joindre les actions dans l'objectif de toucher un public plus large et, finalement, de se pérenniser et se développer sur le territoire. Ainsi, même lorsque deux associations ne travaillent pas directement ensemble, elles peuvent être amenées à se rencontrer et donc se connaître et ainsi se relayer dans leurs actions. C'est le cas de l'association Nissae Souss : lorsque les membres de l'association accueillent des femmes au centre d'hébergement pour femmes victimes de violence à Taroudant, et que ces femmes « veulent/doivent » aller à Agadir, elles sont redirigées vers une association aux objectifs sociaux et humains similaires (El Wafae), afin d'apporter aux femmes dans le besoin un soutien au-delà du territoire d'action de l'association. **Il apparaît donc que l'informel a une place centrale dans le fonctionnement associatif de la région Souss-Massa.**

**Les interactions informelles sont cruciales pour le fonctionnement du monde associatif de la région.** En effet, dans un tel contexte – où le dynamisme des associations ou OSC n'interdit pas des points de fragilité – le fait d'avoir des ressources et des capacités d'influences limitées notamment sur les pouvoirs publics, des champs d'action variés qui s'entrecroisent, et des engagements individuels pluriels, **l'informalité telle qu'observée va venir redynamiser et revitaliser le milieu associatif en créant des espaces de paroles vecteurs de solidarité et de partage de connaissances, de compétences et de réseau.** Les interactions inter-associatives et inter-membres associatif.ves facilitent la collaboration. Étant donné que les associations sont souvent confrontées aux mêmes défis, les membres associatif.ves qui se connaissent peuvent échanger des informations, partager des ressources et développer des stratégies communes pour résoudre ces difficultés. Cette collaboration renforce leur impact collectif et permet une utilisation plus efficace des ressources disponibles.

Il est donc à notre sens d'autant plus important de comprendre l'importance de la mise en réseau, intégrant des degrés divers d'informalité, qui ne constitue pas nécessairement un passage obligatoire vers une formalisation légale, au sens de dépôt de statuts. En effet, si certains réseaux décident de se doter de ce type de statut, d'autres préfèrent rester dans un entre deux traduisant ainsi un vif débat au sein des OSC ; celles-ci sont traversées plus ou moins consciemment par la question du rapport aux institutions dans un contexte de distanciation à l'égard de l'ordre politique sur les défis posés par la formalisation ou l'évitement de celle-ci dans le milieu associatif. Nous reviendrons plus loin sur cette problématique qui structure une partie des débats traversant les MeR étudiées.

Par-delà ce débat sur le choix de structuration, il convient de souligner que les acteur.rices du milieu associatif, notamment les plus investi.es, se connaissent et collaborent au point de



constituer de fait des **espaces jouant le rôle de coordination, de collaboration qui revêtent souvent une réalité multiscale** : dans ces espaces, se croisent des collectifs à forte implantation locale qui, dans leur volonté de peser sur le cours des choses dans leur domaine respectif, **envisagent des collaborations qui vont jouer sur plusieurs échelles**. Constatant dans leurs divers échanges l'existence de problèmes communs rencontrés par les OSC dans leurs engagements locaux, peut émerger l'élaboration d'une stratégie collective dans l'objectif de valoriser le secteur associatif auprès des différent.es acteur.rices public.ques et privé.es aux différents échelons territoriaux.

#### 1.4 Une dimension multiscale de plus en plus présente

Les réseaux, de quelque façon qu'ils soient structurés – ou pas, offrent plusieurs avantages qui renforcent l'impact collectif des associations leur permettant de pouvoir jouer sur plusieurs échelles. La **question des échelles d'action et du passage d'échelles s'articule autour de plusieurs enjeux** : l'association et ses membres doivent disposer de **ressources matérielles** (locaux, financements) ainsi que de **ressources immatérielles** (humaines). Dans le cas des associations du Souss Massa, leur travail va de l'échelle locale à l'échelle régionale, voire à l'échelle nationale et internationale.

Les associations, notamment locales (ce qui est le cas le plus courant), sont confrontées à un défi supplémentaire lorsqu'elles s'engagent au niveau régional avec l'augmentation des ressources matérielles et humaines que cela implique. Les enjeux régionaux impliquent souvent des problématiques plus complexes et des besoins plus importants, ce qui se traduit par des exigences supplémentaires en termes de financements, de ressources humaines et de compétences, notamment dans la relation aux pouvoirs publics. Cette « **montée en échelle** », lorsqu'elle est souhaitée, **ne pousse-t-elle pas à des logiques de collaborations ou de partenariats**, en cohérence avec ce qui est dit plus haut, qui nous rapproche de mises en réseau ?

Il est d'ailleurs important de noter que certains **membres associatif.ves les plus engagé.es concilient souvent engagements locaux et régionaux**. Ces membres jouent un rôle important en agissant comme un pont entre les deux niveaux d'engagement. Leur double présence sur le territoire leur permet d'appréhender les besoins spécifiques des communautés locales et de relier ces besoins à des questions plus larges au niveau régional. Elles et ils peuvent faciliter la communication, la coordination et la coopération entre les acteur.rices locaux.ales et régionaux.ales, renforçant ainsi les objectifs d'engagement.

Il n'est pas rare non plus de rencontrer des membres « multi-casquettes » qui combinent engagement local, provincial, régional tout en étant membre de plusieurs associations et qui, de ce fait se retrouvent souvent dans les espaces plus ou moins informels que nous avons évoqué plus haut. On en retrouvera un certain nombre dans les trois expériences de MeR que nous allons traiter par la suite.

En conclusion, on peut observer que **le dynamisme de l'engagement collectif sous forme associative ou d'OSC n'est pas uniforme**. La **diversité des formes d'engagement** tant collectif (thèmes et modalités d'action des OSC) qu'individuel (motivations de l'engagement, degré d'investissement, rapport aux compétences) est importante à souligner. Dans un tel contexte, il apparait de façon assez évidente de **fortes différenciations parmi les membres** de toutes ces structures collectives, et **l'émergence d'une frange significative de «militant.es»**<sup>13</sup> qui, pour porter leurs engagements, s'investissent dans de multiples espaces d'échanges, ayant une dimension de plus en plus souvent multiscalaire et s'apparentant à des logiques de réseautage.

Cette première partie, visant à comprendre les logiques d'engagement associatif dans la région du Souss-Massa, au travers des engagements collectifs et individuels, des espaces et échelles d'actions et problématiques abordées par les associations, nous permet de mieux appréhender l'existence et la formation des mises en réseau. La suite de notre étude a pour objectif de comprendre ses diverses formes et structurations ainsi que ses motivations multi-situées, en cela que le multi-situé permet de penser le territoire par-delà les solutions de continuité spatiale<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Militant pris ici au sens de qui défend activement ses engagements sans compter son temps, et sans autre connotation

<sup>14</sup> Espace " tenu par les liens d'individus dispersés entre des lieux discontinus" Stéphanie Lima, « Territoires multisitués et circulation migratoire », L'Espace géographique, vol. 42, no 4, 2013, p. 340-353.

## Partie 2. Se former en réseau

Nous venons d'établir qu'il faut comprendre l'émergence de MeR plus ou moins formalisées en rapport avec la nature et les formes prises par l'engagement au sein des associations ou plus généralement des OSC. La réalité de ces engagements au Souss-Massa est que, notamment à travers les membres les plus investies, le tissu associatif est dense au point que s'établit un véritable espace d'échanges et d'initiatives, non formalisé et multiscalaire. C'est dans ce contexte qu'est menée notre étude sur le cas des trois MeR suivantes portées ou encouragées par M&D : la Dynamique Genre et Développement (DGD), la Coordination Régionale des Jeunes (CRJ) et la Dynamique Civique Suivi Évaluation des Politiques Publiques (DCSEPP). Notre choix s'est porté sur ces trois mises en réseau pour plusieurs raisons et notamment car cette étude s'inscrit dans un partenariat de l'Université Paris 8 avec Migrations & Développement.

De ce fait, nous observerons la manière dont se sont structurées les trois MeR, mais nous verrons également dans quelle mesure ces trois études de cas permettent aujourd'hui de poser les bases d'une réflexion collective sur certains des enjeux de la démocratie participative.

Au préalable, il nous semble important de souligner que ces trois MeR sont naissantes et que leur structuration autant que les effets des actions engagées ne sont pas encore stabilisés. De plus, comme évoqué dans la présentation de la méthodologie, l'étude de celles-ci peut comporter un biais dans la mesure où elles ont un lien privilégié avec M&D. Se pose ainsi la question du degré de représentativité de ces trois expériences au regard de l'ensemble d'organisations similaires déjà présentes dans la région du Souss-Massa. Toutefois, notre intérêt pour ces structurations en construction repose sur le fait qu'elles nous semblent emblématiques de caractéristiques et problématiques pouvant se transposer à d'autres MeR.

### 2.1 Comment se constituer en réseau ? Des modes de structuration pluriels

Les trois MeR (CRJ, DGD et DCSEPP) ont été structurées selon des modalités spécifiques pour chacune d'entre elles. Pour autant, elles se rejoignent sur les mêmes objectifs, à savoir se renforcer en mettant en œuvre des actions plus coordonnées pour répondre aux besoins des populations locales par du plaidoyer, l'acquisition et le partage des compétences des acteur.rices de ces réseaux, le renforcement des OSC elles-mêmes et des capacités d'influence à l'égard des politiques publiques aux différentes échelles, C'est notamment au travers du projet « Société Civile et Démocratie Participative » (SCDP phase 1 et 2 , couvrant la période suivante : 01/01/2018 – 31/12/2023) intégré au DRIM 2 puis 3, que les associations ont été accompagnées pour se mettre en réseau. Migrations & Développement apparaît ici comme initiateur et incubateur de ces structurations.

### 2.1.1 Des modalités de structuration différentes

À travers le tableau récapitulatif présenté ci-dessous, et qui n'a pas de prétention à l'exhaustivité, nous dégagerons la diversité des modalités de structuration des trois MeR ainsi que les différents champs d'action qu'elles couvrent.

*Tableau retraçant les origines, les processus et les actions des trois mises en réseaux étudiées*

	<b>Dynamique Genre &amp; Développement</b>	<b>Coordination Régionale des Jeunes</b>	<b>Dynamique Civique de Suivi et Évaluation des Politiques Publiques</b>
<b>Historique et date de création</b>	<p>La DGD en tant que telle est née en 2020, dans un contexte où existaient déjà sur le territoire de nombreuses initiatives sur ces thématiques dans la région.</p> <p>C'est notamment grâce au travail de mise en réseau d'un groupe restreint de militants très engagés, dont Zahra Amarine en lien à la fois avec M&amp;D et son association féministe « Femmes développement et culture », que les connexions se sont établies pour créer la DGD.</p>	<p>La CRJ est en gestation depuis 2011. Elle prend véritablement forme en 2020. Son AG constitutive s'est tenue les 22 et 23 mai 2021.</p> <p>A partir de 2011, dans le cadre du Projet Concerté Maroc<sup>15</sup> de multiples initiatives sont prises, y compris dans le Souss-Massa avec l'appui de M&amp;D, avec pour objectif de mobiliser des jeunes pour créer des conseils de jeunes, via l'implication des jeunes directement, ou via des associations qui les « chapeautent ».</p>	<p>La DCSEPP est née en 2020 à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt lancé par M&amp;D.</p> <p>En rapport avec l'introduction de références à la participation des citoyens et à la démocratie participative dans la Constitution de 2011, M&amp;D a lancé une initiative qui a engendré une dynamique civique régionale. Axée sur les domaines des droits humains, de l'égalité des genres, de la jeunesse, de l'environnement, et de la prise en compte du handicap, cette initiative adopte les principes fondamentaux de la transparence, de la solidarité et de la citoyenneté dans son fonctionnement.</p>

<sup>15</sup> Le programme concerté Maroc (PCM) est un programme concerté pluri-acteurs (organisations de la société civile marocaine et française et pouvoirs publics marocains et français) à partir de 2002. Le PCM a bénéficié de l'appui financier du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) puis de l'Agence Française de Développement (AFD).

<p><b>Statut légal</b></p>	<p>La DGD s'est déclarée en tant qu'association auprès de la préfecture le 30 juin 2022.</p>	<p>À ce jour, la CRJ fonctionne sans pour autant s'être déclarée en tant que telle par le dépôt de statut.</p>	<p>L'objectif pour la DCSEPP était d'aboutir à une déclaration en tant qu'association à la préfecture au cours de l'année 2023 [NDRL : ce qui a été fait le 8 juillet 2023, après la rédaction de la présente l'étude].</p>
<p><b>Objectifs</b></p>	<p>L'objectif initial de la DGD est d'encourager les femmes élues dans les différentes communes de la région Souss-Massa à s'approprier des mécanismes leur permettant de remplir leur mission en tant que porte-paroles de leurs électeurs et électrices.</p> <p>L'association fonctionne selon une logique de mise en réseau au-delà de ses propres membres « officiel.les », ce qui permet à ce que les associations puissent bénéficier de formations et d'échanges de compétences de façon assez large.</p>	<p>La CRJ travaille sur la coordination et la coopération entre différents acteurs jeunes au niveau de la région. Cette mise en réseau permet à la CRJ d'ouvrir un espace de création, de dialogue et de créativité entre les jeunes de la région.</p> <p>L'objectif de cette mise en réseau est avant tout le renforcement de la participation citoyenne des jeunes, en particulier dans leur capacité à interagir et peser sur les politiques publiques.</p> <p>Pour ses membres, il est essentiel d'intégrer la question de la jeunesse de manière transversale, en la prenant en compte lors des consultations publiques, des plans de développement et des mécanismes de démocratie participative.</p>	<p>La DCSEPP regroupe plusieurs associations avec pour objectif de suivre et d'évaluer les politiques publiques mises en œuvre par les institutions dans la région du Souss-Massa, qu'elles soient communales, provinciales ou régionales.</p> <p>Au sein de cette structure, 4 thématiques font l'objet d'une attention particulière :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genre et développement</li> <li>- Handicap</li> <li>- Environnement</li> <li>- Jeunesse.</li> </ul>

<p><b>Membres</b></p>	<p>Si l'on s'en tient aux statuts, la DGD compte 30 membres à l'origine, 34 aujourd'hui. Tout.es ont une responsabilité politique et/ou associative.</p> <p>La DGD est constituée d'un bureau de 9 membres.</p> <p>Elle a une Assemblée générale annuelle et tient régulièrement au cours de l'année des réunions.</p> <p>Il est important de souligner que le fonctionnement réel de la DGD n'est pas « corseté » par ses statuts et qu'il est beaucoup plus souple que ne pourrait le laisser croire la lecture de leur statut.</p>	<p>Pour animer, la CRJ a mis en place un comité de pilotage comportant un représentant par province issu d'une association adhérente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Province d'Inezgane Ait Melloul : un membre de l'association INCODEV.</li> <li>- Province d'Agadir Idaoutanane : un membre de l'association Anassr Culture et Art.</li> <li>- Province de Tata : un membre de l'association Forum Jeunesse Local.</li> <li>- Province de Taroudant : un membre de l'association Amuddu Chantiers Sans Frontières.</li> <li>-Province de Tiznit : un membre de l'association Chouala, actuellement coordinateur de la CRJ ;</li> <li>-Province de Chtouka Ait Baha :un membre de l'association Animateurs Assfae.</li> </ul>	<p>Au sein de la DCSEPP, nous comptons 20 membres provenant notamment de différentes associations accompagnées par M&amp;D.</p> <p>11 personnes composent le bureau.</p>
-----------------------	---	--	--

<p><b>Aperçu des principales actions mises en place</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ouverture d'une plateforme numérique « Moustachara » au profit des femmes élues de la Région<sup>16</sup>.</li> <li>- L'élaboration d'un guide de référence sur le cadre légal en vigueur au Maroc sur la participation politique des femmes<sup>17</sup>.</li> <li>- Réalisation de capsules vidéo sur les rapports de genre dans la région.</li> </ul> <p>Lancement d'un séminaire sur la participation des femmes en politique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divers projets en partenariat avec le ministère de l'Intérieur notamment sur la question des femmes élues (formations...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédaction d'un <i>policy paper</i> sur l'employabilité des jeunes diplômé.es au niveau de chaque province</li> </ul> <p>Elaboration d'une pétition pour l'ouverture d'un centre régional de formation professionnelle pour les jeunes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration des membres de la CRJ pour la réalisation de l'étude du Projet collectif des étudiants de Paris 8 s'intitulant « les liens au territoire des jeunes du Souss Massa dans leurs trajectoires et leurs mobilités».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations à distance sur les thématiques de l'évaluation de politiques publiques.</li> <li>- Une vingtaine de collectivités formées sur les thématiques d'environnement, jeunesse, égalité/genre et handicap.</li> <li>- Elaboration d'un Mémoire adressé aux collectivités territoriales dans la région de Souss Massa</li> <li>- Elaboration d'un Guide pratique de l'évaluation des politiques publiques pour les associations et les organisations civiles</li> <li>- Organisation d'une table ronde « L'Evaluation des politiques publiques territoriales : Entre la recherche académique et les contributions de la société civile ».</li> <li>- Réalisation de deux enquêtes « Cartes citoyennes » et un Séminaire régional autour de l'évaluation citoyen des politiques publiques territoriales dans la région Souss Massa.</li> <li>- Elaboration du Rapport sur les Cartes Citoyennes en avril 2023.</li> </ul>
---	--	--	--

<sup>16</sup> La plateforme « Moustachara » est entièrement accessible en ligne : [www.moustachara.ma](http://www.moustachara.ma)

<sup>17</sup> Avec l'Association Femme pour le Développement et la Culture

Ce tableau fait apparaître que les MeR étudiées ont été structurées et constituées différemment. En effet, nous observons que les trois cas ne se sont pas organisés au même rythme et leur mode de structuration a fait ou continue à faire débat. Cependant, elles convergent plus ou moins sur les mêmes objectifs, à savoir : renforcer la participation citoyenne et permettre que ces participations soient véritablement prises en compte par les institutions de gouvernance.

#### 2.1.2 Se déclarer officiellement en tant qu'association, quels enjeux pour les mises en réseaux ?

Comme nous l'avons vu dans la première partie, la place de l'informel sous quelque forme que ce soit est importante au sein des OSC notamment quand il s'agit de poser les jalons de coordination ou de lieux d'échanges. Dans une société marocaine où les institutions conservent dans leurs pratiques une volonté de contrôle sur l'organisation de la société civile, et où existent souvent des formes de défiance réciproque, le débat sur la nécessité ou non de se déclarer en association est réel. Ainsi, pour chacun des trois cas étudiés, ce débat en est à des stades différents.



Pour la Dynamique Genre & Développement, la formalisation en association, avec le dépôt de ses statuts à la préfecture s'est avérée importante puisqu'elle a permis de postuler et d'obtenir des financements sur projets. C'est notamment le cas avec le projet porté par le Ministère de l'Intérieur sur l'implication des femmes en politique : « Elues leaders ».



Selon ses animatrices, ce financement a permis une vraie reconnaissance de la DGD, et même la possibilité de son élargissement, à travers ses actions, à de nombreuses membres d'associations intervenant sur les thèmes du genre et du développement. Elle est à ce titre devenue une interlocutrice importante sur le sujet de l'égalité femme-homme auprès des pouvoirs publics, renforçant son pouvoir d'agir.

Dans le cas de la CRJ, ses membres considèrent que la constitution du réseau n'est pas terminée. Mais derrière cette affirmation, se manifestent des points de vue différents en son sein sur l'intérêt ou non de se constituer en association. Ce même débat existe au sein de la DCSEPP, mais dans des termes un peu différents et, semble-t-il, avec moins de réticences. Dans les deux cas le caractère hybride (entre formel et informel) de la structuration renvoie à plusieurs choses : la première est de pouvoir prendre le temps de se structurer en interne, c'est-à-dire d'impulser une véritable dynamique et mettre en place une organisation entre toutes les associations membres pour permettre une véritable efficacité dans la mise en place d'actions. La deuxième est la volonté de maintenir une certaine indépendance au niveau de leurs actions dans leur rapport aux pouvoirs publics ou aux organisations politiques.

Le rythme dans la structuration est fortement dépendant des associations sur lesquelles les MeR s'appuient et les plus ou moins grandes difficultés rencontrées pour rassembler les représentant.es ou les membres choisi.es des associations au sein de la MeR. Le cas de la DGD

a ceci de particulier qu'il y a eu une « opportunité » à saisir pour répondre à un appel à projets qui a conduit à se constituer rapidement en association. Mais cela ne signifie pas que la DGD n'a pas été traversée par les mêmes débats que ceux qui traversent encore la CRJ ou de la DCSEPP.

Ce débat sur la constitution en association, quel que soit le choix adopté par chacune des mises en réseaux, n'est pas qu'un débat sur le caractère formel de l'association. De façon sous-jacente se pose la question du rapport au politique, sur lequel nous reviendrons plus loin. Entre volonté d'avoir une influence sur les politiques publiques – qui pose la question de la forme possible du dialogue institutionnel avec les pouvoirs publics – et volonté d'indépendance dans un système politique relativement corseté, la voie est étroite et alimente logiquement des interrogations somme toute légitimes.

L'officialisation des organisations comporte certains risques, à savoir la cooptation du mouvement par les partis politiques qui souhaiteraient accroître leur propre influence et légitimité au détriment des véritables objectifs des mises en réseau elles-mêmes. Cette méfiance envers les partis politiques traditionnels peut conduire certains membres concerné.es par les MeR à rejeter toute collaboration avec eux, préférant maintenir une distance critique. Effectivement, un des membres de la CRJ souligne au cours de nos entretiens que « *les jeunes n'ont pas ou peu confiance dans les partis politiques* ».

Du côté de la DCSEPP, le problème de légalisation ne se pose pas tout à fait dans les mêmes termes. Au cours de nos entretiens plusieurs de ses membres ont évoqué la peur de la récupération surtout due au fait que leur travail se fonde avant tout selon eux sur un besoin de neutralité, permettant ainsi de pouvoir rendre des évaluations de qualité et véritablement utiles pour le dialogue avec les institutions<sup>18</sup>.

Malgré ces constats, se déclarer officiellement permet surtout de pouvoir véritablement utiliser leur force d'action notamment de plaider. En effet, pour la DGD, s'imposer dans le champ institutionnel nécessite de pouvoir être reconnue comme interlocutrice officielle. De ce fait, la légalisation, selon elle, permet une prise au sérieux non négligeable pour les travaux des mises en réseaux.

Il faut ajouter que le manque de financement reste un enjeu extrêmement important pour le bon avancement des mises en réseaux. En effet, à de nombreuses reprises cet élément a été mentionné par les membres de ces trois mises en réseau. Ne pas être déclarées - et donc ne pas être reconnues par les représentant.es de l'État - fait qu'elles doivent souvent faire preuve de créativité pour trouver des financements alternatifs, tels que les dons ou les mécénats et compter notamment sur le soutien de Migrations & Développement.

---

<sup>18</sup> A nouveau, il importe d'indiquer ici que la DCSEPP a finalement fait le choix de déposer ses statuts à la préfecture début juillet 2023, soit après la rédaction de la présente étude.

### Migrations & Développement vu par les acteu.rices des MeR

Migrations & Développement a pour objectif de soutenir un développement durable et inclusif en synergie avec les politiques publiques, en accompagnant les changements sociaux à l'échelle de la région Souss-Massa et de ses zones limitrophes.

Pour cela, M&D souhaite « impulser une logique de responsabilisation de la communauté » et « appuyer les associations démocratiques et progressistes, sans fermer la porte aux autres associations<sup>19</sup> ». Présent et à l'initiative de l'émergence de ces trois mises en réseaux, Migrations & Développement est un acteur indispensable de soutien durable de la DGD, la CRJ et de la DCSEPP.

Le rôle de Migrations & Développement est ambivalent. D'un côté M&D se considère comme étant seulement un « accompagnateur » et un conseiller. Toutefois, si nous observons la sémantique choisie par les membres des trois MeR, nous analysons que le rôle de l'association franco-marocaine est bien plus important que celui que souhaite porter M&D. Pour certains acteu.rices, M&D doit continuer de « chapeauter » la DGD, la CRJ et la DCSEPP. Les termes de « maman »/ « papa » parfois employés, sont significatifs du décalage entre la perception du rôle majeur joué par M&D et ce que l'ONG souhaiterait avoir comme positionnement.

Par ailleurs, il est important de souligner que le fait d'être en quelque sorte « sous la tutelle » de l'ONG est perçue comme un appui positif non pas comme un handicap.

## 2.2 Pourquoi se structurer en réseau : des motivations communes ?

Une des volontés de ces mises en réseaux repose sur le fait de vouloir influencer, dans la continuité du projet de Migrations & Développement, les politiques publiques.

Pour ce faire, s'organiser en réseau en regroupant plusieurs associations sur une même thématique en une et même force d'action, permet à leurs voix et revendications d'avoir potentiellement un plus fort impact tant au plan local qu'à l'échelle régionale.



Entretien avec Abderrazak El-Hajri, Directeur Général de M&D, Agadir, mars 2023

<sup>19</sup> Cf. Entretien avec le directeur de Migrations & Développement.

### 2.2.1 L'élargissement du pouvoir d'agir comme élément catalyseur des mises en réseaux

Migrations & Développement, en tant qu'ONG accompagnatrice des trois mises en réseau convoque souvent le terme « pouvoir d'agir » pour expliquer sa démarche. Il nous semble donc d'autant plus important de le définir qu'il est de plus en plus mobilisé dans le secteur de la coopération internationale. Selon Marie-Hélène Bacqué, le pouvoir d'agir repose sur plusieurs dimensions interconnectées. Tout d'abord, il implique une dimension subjective, où les individus développent une conscience critique de leur situation, une confiance en soi et une capacité à s'engager dans des actions collectives. Cette dimension subjective est essentielle pour permettre aux individus de s'approprier leur pouvoir d'agir et de se considérer comme des acteurs de changement. Ensuite, le pouvoir d'agir nécessite une dimension relationnelle, où les individus entrent en interaction les uns avec les autres, créent des liens sociaux et développent des formes de solidarité et de coopération.

Cette dimension met l'accent sur l'importance des relations sociales et de la participation collective pour renforcer le pouvoir d'agir. Enfin, le pouvoir d'agir suppose une dimension politique, où les individus s'engagent dans des actions de transformation sociale et s'impliquent dans les processus de décision qui affectent leur vie quotidienne. Cela implique de remettre en question les inégalités et les injustices sociales, de revendiquer des droits et de lutter pour la justice sociale.

Né dans le contexte des luttes sociales aux États-Unis dans les années 70, ce concept semble aujourd'hui prendre un sens différent, dans un contexte où les politiques néolibérales sont devenues souvent dominantes. Cela entraîne un changement de perspective : l'accent n'est plus mis sur l'émancipation collective et la transformation sociale, mais plutôt sur la promotion de l'épanouissement personnel et d'une contribution citoyenne aux processus démocratiques procéduraux, par exemple via le vote lors d'échéances ponctuelles. Cette réorientation semble vouloir légitimer une politique d'individualisation des relations sociales et une approche très procédurale de la vie démocratique, vidant en partie celle-ci des enjeux sociaux censés la structurer.

Dans la suite de notre étude, notre référence au pouvoir d'agir s'inspire plus d'une définition de celui-ci au prisme d'une volonté de transformation sociale portée par des cadres collectifs, qui combine des engagements individuels à des engagements collectifs, comme nous l'avons abordé dans notre première partie.

Toutefois, il est à souligner que si cette ou ces références au pouvoir d'agir sont nombreuses dans le monde de la coopération et des organisations et ONG internationales, nous ne l'avons quasiment jamais entendu au cours de nos entretiens avec les membres des associations ou MeR<sup>20</sup>. Ceux-ci, pour expliquer leurs motivations communes de se mettre en réseau, évoquent

---

<sup>20</sup> Il importe cependant de noter que si les entretiens ont eu lieu en Français ou traduits, la majorité des échanges au sein des mises en réseau s'effectuent en arabe ou en tamazight, ce qui complexifie toute analyse sémantique.

plus facilement l'objectif de renforcement de leurs compétences ou encore la capacité à travailler à l'élaboration et au suivi des politiques publiques.

### Agir au nom de qui : se présenter en tant qu'association ou mise en réseau ?

Constat partagé par les trois cas de MeR lors des focus group, leurs membres nous confient qu'à l'échelle locale, il est d'usage de se présenter en tant qu'association pour la raison suivante : les relations de confiance sont déjà établies entre les élu.es locaux.ales/acteur.rices associatif.ves/militant.es et les institutions locales. Cette relation de confiance existe notamment grâce au travail accompli auparavant par les associations sur leurs terrains d'actions. C'est d'ailleurs ce que nous confie les membres de la DCSEPP lors du focus group : « à l'échelle locale comme à l'échelle régionale, on ne se présente pas de la même façon. À l'échelle locale nous sommes déjà en lien avec les institutions locales grâce à nos associations et nos liens interpersonnels, de fait, on peut se présenter en tant qu'association »<sup>21</sup>. Tandis que lorsque les MeR se retrouvent face à un.e interlocuteur.rice à l'échelle régionale, les membres nous confient qu'il est préférable de se présenter en tant que MeR puisque le fait d'être constitué en collectif amène l'interlocuteur à prendre plus au sérieux les requêtes. En effet, lors de présentations d'actions tels que les *policy papers*, les cartes citoyennes ou encore les pétitions<sup>22</sup>, le fait d'être constitué en collectif d'associations, agissant sur l'espace entier de la région, permet à ce que les rencontres s'opèrent et favorisent la possibilité d'agir : « À l'échelle régionale, il est recommandé de se présenter en tant que réseau car la force collective est plus appropriée pour appuyer nos revendications ». <sup>23</sup>



Réflexion collective pour réaliser des ateliers de concertation autour de la mise en œuvre d'un « Agenda Provincial de l'Égalité » et son intégration dans les plans de Développement Provincial

© Migrations&Développement

<sup>21</sup> Cf. Entretien avec le Président de Incodev, adhérent de la DCSEPP

<sup>22</sup> Pétitions qui, au Maroc, sont encadrés par des dispositions spécifiques décrites dans la sous-partie suivante : 2.2.2. Agir dans le cadre de la démocratie participative : portée et limites

<sup>23</sup> Cf. Entretien avec le Président de Incodev, adhérent de la DCSEPP

### 2.2.2 Agir dans le cadre de la démocratie participative : portée et limites

Les MeR étudiées portent donc une volonté d'influencer/infléchir les politiques publiques, puisqu'elles tentent d'instituer un dialogue avec les pouvoirs publics, et donc les élu.es, les associations qui en font partie. Toutefois, les membres des associations rencontrées ne se sentent pas tou.tes à l'aise avec ce domaine « du politique ». À plusieurs reprises dans les entretiens menés, ce rapport au politique a été évoqué ou évité, en fonction des personnes, mettant en évidence une relation ambiguë, entre la méfiance et la volonté d'agir, qu'il paraît pertinent d'aborder dans ce travail.

Les liens entre engagement associatif et politique institutionnelle au Maroc sont un sujet qui a été déjà analysé dans les sciences sociales. Des auteur.es comme Mounia Bennani-Chraïbi<sup>24</sup> ont montré comment les associations sont au Maroc une manière de participer à la politique et de promouvoir le changement social sans passer par les cadres politique traditionnels. Ces associations peuvent, par exemple, faire entrer dans la politique institutionnelle des partis, les préoccupations des acteur.rices aux marges des structures traditionnelles de prises des décisions, comme les jeunes et les femmes.

Aujourd'hui, il est indéniable que le rapport au politique est souvent marqué par une profonde distanciation à l'égard de la représentation institutionnelle de la politique. Les citoyen.nes se sentent de plus en plus éloigné.es et désenchanté.es vis-à-vis du fonctionnement des institutions politiques traditionnelles. Cette prise de distance peut être attribuée à plusieurs facteurs. Tout d'abord, il y a une méfiance grandissante envers les élites politiques, perçues comme déconnectées des réalités et des préoccupations quotidiennes des citoyen.nes. Les scandales de corruption, les compromis douteux et le manque de transparence contribuent à l'érosion de la confiance du public envers ses représentant.es politiques.

Ensuite, la complexité croissante des enjeux politiques et la technicisation des décisions politiques contribuent à créer une distance entre les citoyen.nes et les processus de prise de décision. Les politiques publiques sont souvent élaborées par des expert.es et des technocrates, laissant peu de place à la participation directe des citoyen.nes. Cette situation renforce le sentiment que les décisions sont prises en dehors de la sphère publique et éloigne les citoyen.nes de leur pouvoir d'influence sur les choix politiques.

Ainsi, des personnes qui disent ne rien vouloir savoir sur « la politique », par les contraintes et risques que celle-ci entraîne pour ell.eux, participent pourtant activement à la transformation sociale et politique de leur territoire. Un exemple pour illustrer ce phénomène sont les personnes qui travaillent dans des associations contre la violence à l'égard des femmes et qui, tout en portant assistance aux femmes et enfants en situation vulnérable, créent des bases des données

---

<sup>24</sup> Mounia Bennani-Chraïbi. "L'engagement politique en marge du politique: Le cas des associations au Maroc." *Les Presses de Sciences Po*, 2009.

sur les violences dans un territoire, nécessaire à l'élaboration de rapports sur les violences basées sur le genre aux différentes échelles du territoire. Ces informations, quand elles sont documentées et remontées aux partis politiques, constituent un outil pour la visibilité de ces pratiques et un moyen de pression important pour obtenir une société plus égalitaire.

D'un autre côté, et comme il a été signalé aussi par les personnes enquêtées, les associations ont une proximité au terrain que les élu.es politiques, souvent aux échelles supérieures (donc plutôt régionale que locale), n'ont pas. Ceci est un avantage à double tranchant : d'un côté, cette proximité avec le terrain permet aux associations d'attirer la participation des gens réticents à l'égard du politique dans des actions de transformation sociale de leur territoire. Mais cela peut être aussi un moyen pour les pouvoirs publics de se décharger de certaines tâches et de leurs responsabilités, déléguant ainsi le travail aux associations qui sont déjà surchargées et qui manquent souvent de ressources.

Dans ce rapport complexe entre politique et société civile, il y a des expériences au Souss-Massa qui montrent que cette relation peut être constructive et bénéficiaire à l'échelle locale. Aussi, le dialogue institutionnel, qui peut être facilité par les mises en réseau étudiées, fonctionne mieux grâce à une disposition ouverte des pouvoirs publics mais aussi grâce cette proximité de « terrain ». Cet exercice peut être plus facilement expérimenté à l'échelle locale et en cela plus difficile à atteindre à une échelle supérieure. C'est le cas de la « commune ouverte » d'Ammelne, dans la province de Tiznit. Cette commune rurale est sans doute un bon exemple de comment la démocratie participative fonctionne de manière pratique à des échelles plus petites, ce que nous présentons dans l'encadré suivant (même si les enjeux ne sont pas exactement les mêmes que ceux des mises en réseaux régionales).

#### **La commune d'Ammelne : Une expérience de démocratie participative dans le monde rural**

Les élu.es de la commune d'Ammelne ont reçu en 2017 des formations de la part de M&D pour renouveler leurs Plans d'Action Communaux (PAC), un document élaboré durant la première année du Conseil Communal qui est une obligation légale qui sert à programmer et organiser des projets de la commune avec la participation des citoyen.nes visant à la planification d'une politique de développement inclusive et durable.

L'accompagnement que la commune d'Ammelne a reçu de la part de M&D pour effectuer une première expérience dans l'élaboration du PAC, intégrant les approches genre, environnementales, ainsi que l'articulation migrations et développement, a été appropriée par les élu.es de cette commune dans l'élaboration effectuée de manière indépendante en 2022. Ainsi, et comme expliqué par deux membres du Conseil Communal, 55 réunions ont eu lieu dans les douars<sup>25</sup> de cette commune pour l'élaboration du PAC, avec plus de 675 citoyen.nes rencontrés pour une commune de 3162 habitant.es ainsi que les associations et coopératives

<sup>25</sup> Regroupement de fait d'habitants, considéré au Maroc comme une fraction territoriale de la commune sans reconnaissance administrative.

de la commune. De ces réunions, plusieurs projets ont été retenus par le Conseil Communal, qui cherche après à les mettre en place à travers leur financement et d'autres partenariats possibles - la place des citoyen.nes de la commune résidant à l'étranger (MRE) ou dans les grandes villes du Nord du Maroc et qui réinvestissent financièrement dans leur commune d'origine étant l'un de plus importants.

Ammelne étant une commune rurale, l'organisation sociale traditionnelle joue un rôle clé dans l'organisation de la société locale qui ne doit pas être négligée. Ainsi, la jma'a ou assemblée villageoise continue à avoir un pouvoir légitime social dans les douars avec lesquels le Conseil Communal et les autres associations doivent dialoguer. Pour rendre compatible cette organisation avec les organisations plus contemporaines de la société civile, comme celles des jeunes ou des femmes, le Conseil Communal organise différents types de consultation – des questionnaires et puis des réunions- qui permettent de concilier la légitimité de la jma'a avec les revendications des jeunes ou des femmes souvent marginalisé.es dans ce type de structure sociale, qui reste masculine et fortement hiérarchisée.



Sur la route d'Ammelne, mars 2023 - © Soline Chemlal

Toutefois, malgré l'ouverture et l'existence de quelques cas ou exemples de démocratie participative encadrée par les dispositions constitutionnelles depuis 2011, des résistances et contraintes perdurent et freinent les possibilités d'actions des acteur.rices associatif.ves. Nous prendrons ici l'exemple de la pétition, admise comme un outil de référence de la démocratie participative qui permettrait ainsi la possibilité aux citoyen.nes de participer à la vie publique mais qui se trouve être fortement encadrée, impactant ainsi la possible participation des citoyen.nes à la vie publique.

Au niveau national, le droit de pétition est régi par la loi organique fixant les conditions et modalités d'exercice du droit de présentation des pétitions aux pouvoirs publics. Cette loi



intervient en application de l'article 15 de la Constitution qui stipule que les citoyen.nes disposent du droit de présenter des pétitions aux pouvoirs publics. La présentation des pétitions aux pouvoirs publics obéit à un formalisme bien précis. Ainsi, pour être recevable, la pétition doit répondre à plusieurs conditions : l'objectif recherché doit être d'intérêt général, les demandes, les propositions et les recommandations qu'elle contient doivent être légales (voir encadré).

#### **Pétition régionale : entre 300 et 500 signatures**

Les associations pétitionnaires doivent satisfaire aux conditions suivantes :

- être reconnues et constituées au Maroc depuis plus de trois ans,
- être en situation régulière vis-à-vis des lois et règlements en vigueur,
- avoir leur siège ou l'une de leurs antennes sur le territoire de la région concernée par la pétition,
- avoir une activité en lien avec l'objet de la pétition.

Quant aux modalités de présentation de la pétition, la loi organique prévoit qu'elle est déposée, contre récépissé, auprès du Président de la Région qui la soumet à son tour au bureau. Dans le cas où elle est jugée recevable, la pétition est inscrite à l'ordre du jour du Conseil de la session ordinaire suivante. Le Président du Conseil informe le mandataire des pétitionnaires ou le représentant de l'association, selon le cas, de la recevabilité ou de l'irrecevabilité de la pétition.

#### **Pétition provinciale : 300 signatures**

Au niveau provincial et préfectoral, la loi organique relative aux préfectures et provinces prévoit que les citoyen.nes et les associations peuvent exercer le droit de pétition en vue de demander l'inscription à l'ordre du jour du Conseil de la préfecture ou de la province d'une question faisant partie de ses attributions. Comme pour les régions, l'objet de la pétition ne doit pas porter atteinte aux constantes prévues par l'article premier de la constitution. Les pétitions sont présentées par les citoyen.nes ou les associations. A la différence des régions, le nombre des signatures ne varie pas en fonction du nombre d'habitant.es ; il ne doit pas être inférieur à 300.

#### **Pétition communale : entre 100 et 400 signatures**

Au niveau communal, la loi organique relative aux communes reprend le même schéma que celui retenu pour les provinces et les préfectures. Quant au nombre des pétitionnaires, il est de 100 pour les communes dont le nombre d'habitant.es est inférieur à 35.000, de 200 pour le reste des communes et de 400 pour les communes dotées du régime d'arrondissements.

La démocratie participative désigne l'ensemble des démarches visant à associer les citoyen.nes au processus de décision politique. Cependant, en observant les conditions qui encadrent le droit à la pétition, nous constatons que ce qui est supposé être une ouverture à la vie publique est conditionné à des règles si strictes qu'elles peuvent constituer une entrave à la participation politique.

Pour conclure cette deuxième partie, il apparaît donc tout d'abord que les modalités de constitution de réseaux dans chacun des trois cas étudiés sont assez différentes. Il est important de prendre en compte ces différences dans la mesure où elles révèlent à la fois des logiques d'opportunité mais aussi des freins ou des réticences en rapport avec l'organisation institutionnelle des pouvoirs publics qui reste le cadre dans lequel s'élaborent ou se mettent en œuvre les politiques publiques. De plus, ces mises en réseau s'appuient pour la plupart sur le tissu associatif local et donc aussi sur les formes d'engagement qu'elles représentent comme nous l'avons évoqué en partie 1. Il est donc logique que les modalités de construction de ces mises en réseau soient aussi marquées du sceau du pragmatisme ou de l'empirisme, et donc à des rythmes différents, des degrés de formalisation différents, etc.

Pour autant, elles partagent toutes un objectif commun et font face aux mêmes défis et aux mêmes résistances. Malgré les ouvertures permises grâce à la Constitution de 2011, présentées comme devant renforcer la participation des citoyen.nes à la vie publique, les organisations sont soumises à des contraintes les amenant à devoir se légaliser pour pouvoir véritablement s'imposer comme interlocuteur face aux institutions et ainsi, peser sur les politiques publiques<sup>26</sup>. Encore faut-il que les pouvoirs publics fassent preuve d'une réelle volonté politique de se constituer en interlocuteur, y compris dans le cadre institutionnel existant.

Alors que, dans les entretiens, cette demande d'être pris en compte a été à maintes reprises soulevée, c'est sans doute à travers les actions mises en œuvre par ces mises en réseau qu'il sera possible de mieux comprendre les enjeux en termes de potentiels tout autant qu'en termes de freins à l'élargissement du pouvoir d'agir, en intégrant des différenciations en fonction des échelles.

---

<sup>26</sup> Voir à ce sujet : C., Wallis, J. J., & Weingast, B. R. (2009). *Violence and social orders: A conceptual framework for interpreting recorded human history*. Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511575839>

### Partie 3. Modes d'action et premiers effets des mises en réseau

L'enjeu principal de notre étude est d'analyser l'émergence de ces trois expériences de mise en réseau et de comprendre les premiers effets perceptibles, à ce stade-là, sur les différentes manières de s'engager au Souss-Massa. Il s'agit notamment de voir si les actions menées sont en adéquation avec les motivations des acteur.rices engagé.es et donc, si elles permettent d'accroître l'exercice du pouvoir d'agir collectif qui est au cœur de leur formation.

Se posent les questions suivantes : qu'est-ce que ces trois MeR apportent aux acteur.rices qui y sont engagé.es ? Et, à l'inverse, qu'est-ce que les expériences et compétences de ces personnes ou associations apportent aux réseaux ? Est-ce que ces actions correspondent à des objectifs propres aux associations ? À quels défis ces MeR font-elles face actuellement pour mener à bien leurs objectifs ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons considéré que les actions menées par la CRJ, la DGD et la DCSEPP, malgré leurs différences, ont des effets qui peuvent être regroupés autour de deux grandes catégories que nous aborderons successivement.

La première catégorie réunit les actions qui ont **des effets sur le pouvoir d'agir**, tel que défini dans la partie précédente, de ces mises en réseau ainsi que des membres individuels et collectifs (les associations) qui les composent. Ce pouvoir d'agir se voit élargi par l'action des mises en réseau. D'une part, on observe un effet synergique, c'est-à-dire une capacité à mettre en commun des connaissances et des expériences pour construire une vision et des stratégies vers le changement. D'autre part, on constate un renforcement et une transmission de compétences, qui sont acquises à travers des formations auxquelles bénéficient les membres des réseaux.

---

La deuxième catégorie se réfère aux actions qui permettent **d'exercer une influence sur les politiques publiques**, qui découle en partie de la première et se met en place à travers une série d'actions et des dispositifs de plaidoyer (cartes citoyennes, *policy papers*, pétitions) dont l'apprentissage est garanti par les mises en réseau dans leurs partenariats avec M&D. Cette partie du travail souhaite explorer comment ces actions permettent aux personnes engagées de participer, à plusieurs échelles, à l'activité politique de la région, pendant qu'elles maintiennent leurs activités « de terrain ». Il sera question d'interroger si ces dispositifs, qui constituent des espaces d'apprentissage de nouveaux répertoires d'action collective<sup>27</sup> pour les membres

<sup>27</sup> « Toute population a un répertoire limité d'actions collectives, c'est-à-dire de moyens d'agir en commun sur la base d'intérêts partagés. [...] Ces différents moyens d'action composent un répertoire, un peu au sens où on l'entend dans le théâtre et la musique, mais qui ressemble plutôt à celui de la commedia dell'arte ou du jazz qu'à celui d'un ensemble classique. On en connaît plus ou moins bien les règles, qu'on adapte au but poursuivi. [...] Le répertoire en usage dicte l'action collective. » (1986, p. 541-542) cité in OFFERLE Michel, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective ( XVIIIe - XXIe siècles) », *Politix*, 2008/1 (n° 81), p. 181-202. DOI : 10.3917/pox.081.0181. URL : <https://www.cairn.info/revue-politix-2008-1-page-181.htm>

engagés, sont acquis de manière égalitaire et servent à agir de la même façon à des échelles différentes. Après avoir analysé chacune d'entre elles, nous interrogerons **l'effet synergique entre ces deux catégories** de mise en action.

### 3.1 Les mises en réseau : un outil contrasté d'élargissement du pouvoir d'agir

L'une des manières de renforcer le pouvoir d'agir des membres et organisations de la société civile qui font partie de ces réseautages repose sur le partage de leurs expériences et leurs visions par rapport à leur engagement citoyen, en tant que possibles moteurs pour le changement. Les réunions périodiques de chacun des trois réseaux étudiés sont, non seulement des occasions pour organiser les actions qu'ils mettent en place, mais aussi des moments d'échange entre des acteurs engagés qui partagent une envie d'agir activement en faveur de changements sociaux sur leur territoire.



Echanges de bonnes pratiques entre institutions, associations de la société civile et le Comité régional en charge des femmes victimes de violence à la Cour d'appel ©Migrationsdeveloppement

Le pouvoir d'agir est aussi renforcé par le développement et l'élargissement de leurs compétences dans leurs domaines d'action spécifiques. Il s'agit, non seulement de gagner en influence dans le dialogue avec les pouvoirs publics, mais aussi d'améliorer leur organisation et de permettre la transmission et le partage de leurs capacités d'action en interne et avec le reste de la société.

L'apprentissage à travers des formations est au cœur et à l'origine des trois mises en réseau étudiées. Ces formations, le plus souvent organisées à l'initiative ou avec l'aide active de Migrations & Développement, fournissent des outils organisationnels ainsi que des savoirs théoriques et pratiques, à des acteurs du Souss-Massa qui ont candidaté pour les recevoir. Une fois les réseaux formés, les membres qui sont restés engagés ont conçu et reçu d'autres formations, avec des thématiques différentes adaptées à leurs intérêts.

Le partage d'expériences et de compétences effectué dans les trois cas étudiés fonctionne donc à double sens. Il est important de le souligner pour comprendre les possibilités et la force de ces mises en réseau : les membres des mises en réseau profitent des apprentissages acquis à travers les formations dispensées, mais ce sont ces mêmes membres qui apportent aux mises en réseaux, leurs expériences, connaissances et réseaux. En ce sens, il y a bien acquisition de savoir et de compétences à travers les mises en réseau à la fois pour ses membres et en retour pour les mises en réseau elles-mêmes. En articulant l'individuel et le collectif, on peut même considérer qu'une triple circulation du partage prévaut : *pour et par* les membres individuels des associations, *pour et par* les structures elles-mêmes, *pour et par* les réseaux.

### 3.1.1 La triple circulation du partage dans les mises en réseau

Si nous pouvons l'observer pour les trois mises en réseaux étudiées, il semble cependant nécessaire d'en rendre compte pour chacune d'entre elles.

#### *Au sein de la Dynamique Genre & Développement*



© François Castaing, rencontre avec des membres de la DGD, Agadir, mars 2023

Les formations à la sensibilisation aux droits des femmes dans l'activité politique ont été à l'origine de la création de l'association DGD. S'y sont ajoutées des formations sur l'intégration de l'approche genre dans les politiques publiques. L'idée initiale était que les 34 membres statutaires de la DGD soient formés au même niveau pour pouvoir accompagner d'autres femmes élues dans la région, et qu'elles puissent partager leurs expériences pour aider d'autres associations à gérer des projets autour de cette thématique.

La DGD est constituée par des femmes élues et des femmes engagées dans le milieu associatif, ayant de longs parcours riches en expérience, vis-à-vis des pouvoirs publics mais aussi avec le terrain. Cette dynamique montre bien **le triple sens du partage de compétences** permis par le travail en réseau : la DGD n'est pas seulement dispensatrice de formation en vue d'acquisition de compétences pour ses membres à titre individuel et, de fait, à destination des associations dont elles sont membres. Mais ce sont aussi ses propres membres qui partagent leurs réseaux et leurs expériences avec le reste des membres au sein de la DGD.

C'est souvent **grâce aux réseaux parallèles** des membres de la DGD que celle-ci gagne en influence dans le panorama associatif et politique du Souss-Massa, et devient ainsi une actrice importante pour porter les revendications des femmes en politique. Ainsi l'a exprimé, lors de l'un des entretiens, une membre de l'association Voix des femmes marocaines. Quand la question a été posée sur la manière dont la dynamique permettait aux associations membres d'élargir leurs compétences au niveau local, elle a répondu qu'il conviendrait de renverser la question : « *Qu'est-ce que les compétences des femmes élues ont apporté à la dynamique ?* » puisque « *la dynamique, encore embryonnaire, se nourrit du travail des associations et des partis politiques qui y sont* ». Elle a aussi souligné comment les membres de la DGD créent la dynamique à travers leurs propres actions comme associations, auxquelles elles invitent la DGD en la rendant visible vis-à-vis des acteurs institutionnels. Ainsi, « *chaque association qui mène une activité implante la graine de la dynamique* ». Cette remarque illustre bien le poids des individus - en tant que représentants d'associations mais aussi en tant que personnes avec de multiples casquettes - dans la formation des réseaux.

Le poids des individus dans la DGD peut aussi constituer un défi, parce que certain.es membres ont plus d'expérience que d'autres dans le dialogue avec les institutions. Pour que cette mise en réseau arrive à devenir une structure collective fonctionnelle et durable, **l'égalité entre ses membres** est perçue comme nécessaire par ses membres actuels. L'un des enjeux des ateliers de formation qui sont fournis dans le cadre des MeR est donc de viser un niveau égal de connaissances et compétences entre élues, membres des associations et des coopératives, pour construire une base solide de coopération et que les tâches soient réparties.

Grâce aux formations, les femmes élues qui en ont bénéficié au début du projet ont pu améliorer leur place dans leurs partis respectifs. Ces formations leur ont permis de mieux connaître leurs droits et la manière de les défendre, leur donnant une indépendance et force politique, et ainsi renforcer les capacités d'agir de la DGD. La **transmission de ces compétences** se fait à travers différentes voies. Un exemple est l'accompagnement des associations qui agissent pour les droits des femmes, comme al Nissae Souss, dont le siège est à Taroudant et qui travaille pour les droits et le développement des femmes et des jeunes. Cette association, sans faire partie de la DGD, a pu bénéficier des formations pour accompagner 40 femmes engagées – ou souhaitant s'engager – en politique dans toute la province de Taroudant avec le suivi de la Dynamique. La DGD fonctionne ainsi comme une plateforme consultante et de suivi pour des associations de terrain qui s'investissent dans des projets pour l'intégration des femmes en politique

institutionnelle, grâce aux parcours politiques de ses membres et aux formations facilitées par le partenariat avec M&D<sup>28</sup>.

Mais ces activités permettent aussi **en retour** de renforcer les compétences de la dynamique, puisqu'elles permettent d'élargir la connaissance sur la situation des femmes engagées en politique à plusieurs échelles dans la région. Ainsi, par exemple, la base de données créée par la DGD sur les femmes élues au Souss-Massa peut être enrichie à travers des collaborations avec des actrices sur le terrain comme celles de Nissae Souss, ou d'autres associations membres de la dynamique. L'enjeu est de partager des compétences, depuis l'échelle régionale, vers les femmes engagées à des niveaux local ou provincial pour les aider à s'engager en politique. Mais il s'agit aussi de rassembler des témoignages des femmes subissant les mêmes types de violence pour faire du plaidoyer au niveau du conseil régional, qui disposent de compétences plus élargies sur les politiques publiques et les aspects légaux.

### *Au sein de la Coordination Régionale des Jeunes*



Rencontre avec des membres du CRJ, Agadir, mars 2023

Dans le cas de la CRJ, les membres ont reçu au début des formations de la part de M&D sur le thème de la **sensibilisation à la mobilisation et l'engagement citoyen des jeunes** dans le cadre du projet SCDP. La CRJ étant composée par des représentant.es d'associations locales des différentes provinces du Souss-Massa, les membres ont aussi reçu des formations plus pratiques

---

<sup>28</sup> Il est important de rappeler que si les statuts de la DGD conduisent à un nombre limité de membre (34), l'activité de la DGD ne s'auto-limite pas à ses membres au sens strict. On retrouve alors des frontières poreuses entre association au sens formel et fonctionnement en réseau avec des configurations beaucoup plus souples – voir Partie 2.

sur comment s'organiser en réseau, à distance et sur les outils de plaidoyer – abordés dans la partie suivante – pour renforcer la place des préoccupations des jeunes dans les politiques publiques. Ces associations font déjà en partie le travail de sensibilisation souhaité par la coordination envers d'autres jeunes dans leurs territoires et se nourrissent de ces compétences d'organisation pour améliorer leur travail à l'échelle locale.

Les membres de la CRJ ont bénéficié, en plus, des formations et des opportunités d'autres programmes de réseautage de jeunes qui existent dans la région et aux niveaux national et international, comme c'est le cas du projet « Jeunes des 2 Rives » (porté par M&D sur son volet marocain). Ce projet transnational de coopération entre jeunes sert de plateforme pour organiser des activités entre différentes associations des jeunes avec un objectif commun et cherche à stabiliser ce réseau à travers un réinvestissement territorial des compétences acquises par les participant.es. Même s'ils ont des objectifs différents, ces deux réseaux se complètent, puisque les associations membres de la **CRJ se caractérisent déjà par cet ancrage au territoire, mais manquent parfois des compétences et moyens** pour mener à bien des activités en tant que coordination et maintenir un contact avec tous ses membres. Ainsi, comme il nous a été signalé par l'équipe de pilotage du programme J2R au Maroc, la plupart des associations membres de la CRJ ont bénéficié du projet J2R pour mener à bien leurs activités, ce qui a certainement pu les aider à consolider leurs actions et aussi à coordonner des actions en réseau avec d'autres acteur.rices.

Comme dans le cas de la DGD, mais à partir d'une réalité différente liée aux spécificités des organisations de jeunes, on retrouve là aussi des effets de synergie en termes de renforcement du pouvoir d'agir, notamment autour du partage et acquisition de compétences entre la dimension individuelle, collective sur le terrain et collective à travers la mise en réseau.

#### *Au sein de la Dynamique civique de Suivi et Evaluation des Politiques Publiques*



Focus Group DCSEPP, Agadir, mars 2023



La DCSEPP s'est quant à elle formée à partir d'un appel à candidatures lancé par M&D en direction d'individus et d'associations voulant recevoir des formations sur l'élaboration des politiques publiques. Ces formations ont fourni aux membres des outils pour collecter des données et les analyser dans un cadre d'évaluation citoyenne, à travers des moyens comme les cartes citoyennes (voir définition à la sous-partie 3.2 Le rapport aux pouvoirs publics : effets et influence). L'objectif de ces formations est de permettre aux acteur.rices associatif.ves qui ne sont pas nécessairement engagé.es en politique institutionnelle de jouer leur rôle de citoyen.nes actif.ves, leur permettant aussi de « faire le pont » entre la population et les pouvoirs publics sur des sujets qui leur importent. Dans le cadre de ces formations, un guide pour effectuer l'évaluation des politiques publiques a été réalisé et diffusé par M&D. Ces outils, détaillés dans la partie suivante, permettent aux membres de la DCSEPP de **s'approprier cette culture d'évaluation** au-delà des actions propres à la dynamique. La Directrice exécutive El Wafae, qui est également présidente du pôle genre dans la DCSEPP, a expliqué comment, pour son association, l'apprentissage de l'usage des cartes citoyennes a facilité l'application de cet outil à l'échelle locale, pour apprécier la qualité des services dédiés à la protection des droits des femmes dans les communes. Comme pour la DGD, des différences sont notables entre les membres de cette dynamique par rapport aux connaissances techniques sur l'évaluation des techniques d'évaluation participative et les formations sont l'outil essentiel pour dépasser ces différences.

Ainsi, pour synthétiser, les MeR sont formées par des organisations de la société civile composées d'individus engagé.es qui ont des parcours riches et variés. Et ici réside l'une des forces de leur action collective car le partage de leurs expériences, connaissances et désirs de changement renforce leur union en interne. De plus, et grâce aux formations qu'ils reçoivent dans le cadre des MeR, ces individus renforcent leurs compétences spécifiques – à l'échelle individuelle et à celle de leur association – pour agir dans leurs domaines d'action. Parfois, les membres des mises en réseau appartiennent à différents réseaux (voir Partie 1), ce qui leur permet d'acquérir différentes compétences qu'elles et ils réinvestissent dans leurs associations ou dans les autres réseaux. Ce triple sens du partage – individus/associations/réseaux – est toujours présent et représente l'un des bénéfices majeurs de ces dispositifs.

La force de cet effet synergique peut cependant être fragilisé selon la qualité des transmissions de connaissance et d'informations, selon la fluidité entre ces trois niveaux : individuels, OSC de terrain et mises en réseau.

### 3.1.2 Des risques d'inégalités en termes d'acquisition de savoirs et d'investissement au sein des mises en réseau

Le fait de faire reposer les mises en réseau sur des représentant.es peut constituer une difficulté pour assurer un réinvestissement équitable et le partage des compétences entre tous les membres des associations membres.

Certes, cette question de la représentation n'est pas propre aux mises en réseau. Elle se retrouve dans toute organisation et même y compris dans le champ du politique (voir tous les débats sur la démocratie représentative). Toute organisation, dans son fonctionnement, est amenée à tenir des réunions auxquelles tous les membres ne sont pas conviés même lorsque les thèmes abordés les concernent tous. Mais, comme nous l'indiquerons par la suite, cette question est peut-être encore plus sensible dans des structurations comme celles de mises en réseau.

D'un côté, participer à ces réunions et aux différentes formations qui offrent également des occasions de rencontre et de partage entre les membres, est un moyen évident de renforcer des compétences. Toutefois, la transmission de ces compétences aux membres des associations impliquées, qui doivent à leur tour devenir formatrices pour leurs pairs, ajoute une responsabilité importante à leurs activités habituelles.

De l'autre côté, le caractère personnalisé de la participation dans le processus de constitution des réseaux peut déséquilibrer les associations membres dans leur structuration interne. Par exemple, lorsque les représentants de certaines associations ne transmettent pas les informations, les débats, les contenus des formations reçues et par conséquent les compétences acquises à travers les mises en réseau, les autres membres des associations auxquelles elles et ils appartiennent risquent d'être exclus de fait du réseau, et donc des connaissances pour agir avec d'autres acteurs. Cette difficulté est d'autant plus ressentie quand le représentant en question est amené à se retirer sans qu'il ait pu ou su transmettre ses compétences acquises, l'association risque alors de rester à l'écart ou, à tout le moins, être à distance de la mise en réseau.

Dans le cas des associations des jeunes, cette difficulté se matérialise dans le départ de certains jeunes qui s'engagent dans la CRJ au nom d'une association mais qui, plus tard, quittent le territoire ou se désengagent pour diverses raisons. On peut établir un lien entre ce constat et l'étude menée par les étudiants de l'Université Paris 8 en 2021-2022<sup>29</sup> citée précédemment. Cette étude montrait comment les engagements associatifs pouvaient servir aux jeunes comme tremplin pour acquérir des compétences qui leur permettent, entre autres, de quitter le territoire et partir à la recherche des meilleures conditions professionnelles ailleurs.

Du problème de la représentation - et donc de la délégation - découlent deux défis. Le premier est l'existence d'un **biais de représentation**, qui peut entraîner des risques de non-représentation de l'ensemble des individus concernés par les thématiques des mises en réseau, ce qui soulève un problème de représentativité pour les acteurs qui les animent. En conséquence, des inégalités peuvent se manifester au sein de ces réseaux, allant à l'encontre de leur objectif premier.

Le second est le problème de la **transmission** qui a été évoquée lors de chacun des *focus group* des mises en réseau. Cette question s'est posée de manière très claire lors de l'un de nos entretiens avec une association de jeunes, représentée au sein de la DCSEPP. Lors de cette

---

<sup>29</sup> Notamment pp 55 et suivantes in « Les liens au territoire des jeunes du Souss-Massa dans leurs trajectoires et leurs mobilités », Etude réalisée par les étudiants du projet collectif 2021-2022, juin 2022

rencontre, plusieurs membres de l'association ont signalé que la plupart de ses membres n'étaient pas au courant de l'activité de la DCSEPP ni du lien de celle-ci avec leur association. Des ateliers de réinvestissement sur ce que ces leaders associatifs font comme représentant.es des associations dans les réseaux seraient souhaitables, comme un membre de la CRJ l'a signalé lors du *focus group*. Ce membre, qui disait mener ce type d'actions au sein de son association, a signalé la difficulté de former des tiers avec des compétences récemment acquises, sans avoir les outils didactiques pour exercer comme formateur.

En plus de la question de la transmission en interne, les membres de la CRJ sont confronté.es aux défis de leur propre communication et représentativité envers d'autres acteur.rices associatif.ves qui travaillent sur les mêmes questions dans la région du Souss-Massa. Pendant l'étude, une rencontre avec une association favorisant l'accès des jeunes au cinéma installée à Ouled Teima a confirmé qu'il existe des associations locales qui ne connaissent pas la CRJ mais qui pourraient potentiellement être intéressées à intégrer la coordination.

En conclusion, afin de faciliter les échanges au sein des mises en réseau étudiées, de manière pragmatique et également pour des questions budgétaires, celles-ci se constituent avec des représentant.es des associations. Cependant, cela peut entraîner, d'un côté, la marginalisation du reste des membres des associations qui ne sont pas directement impliqué.es dans les actions des mises en réseau. D'autre part, cela peut constituer une surcharge de responsabilités pour les représentant.es qui doivent jongler avec de multiples rôles et obligations. Ainsi, il est primordial de **considérer la transmission et la restitution des apprentissages comme une démarche à part entière dans les trois cas étudiés**, au sein des associations membres, et au-delà. En outre, il ne faut pas perdre de vue, comme cela a déjà été avancé dans la partie 1 de l'étude, que les mises en réseau reposent sur des groupes limités de personnes, comme conséquence de deux facteurs : d'une part, les associations présentent une fragilité en termes d'effectifs et, d'autre part, parmi les membres, tous.tes ne sont pas nécessairement enclin.es à s'investir au-delà du niveau local.

### 3.2 Le rapport aux pouvoirs publics : effets et influence

La décentralisation fait partie du nouveau modèle étatique marocain, comme résumé succinctement dans la partie dédiée au contexte de cette étude. Elle produit des effets sur le rapport entre l'État et la société civile, pour lesquels il faut souligner la constitutionnalisation des mécanismes de participation citoyenne<sup>30</sup>. L'approche participative est censée permettre, entre autres choses, de légitimer les politiques publiques au regard de la population. C'est pourquoi ces politiques publiques sont aujourd'hui un objet d'étude de la sociologie de la contestation<sup>31</sup>. La participation de la société civile dans le processus de création des politiques

---

<sup>30</sup> Omar Seddiki, « La participation des citoyens à la gestion publique au Maroc » *Revue marocaine de la pensée contemporaine*, 5, 2020

<sup>31</sup> Charlotte Halpern, « Politiques publiques », *Dictionnaire des mouvements sociaux: Vol. 2e éd.*, Presses de Sciences Po, 2020, pp. 460-467

publiques peut être un outil stratégique de pression interne (le terme *lobbying* a été évoqué lors d'un de nos entretiens) à travers des actions qui constituent de nouveaux répertoires d'action collective.

Pourtant, et malgré cette constitutionnalisation de la démocratie participative, il existe une distance considérable et une multitude de filtres entre ses principes et sa mise en pratique par les pouvoirs publics. Malgré ces limites, les mises en réseau tentent de s'appuyer sur un certain nombre d'outils, y compris certains formellement reconnus dans les règles institutionnelles, pour exercer leur influence sur le terrain de la démocratie participative.

### 3.2.1 Les outils pour le plaidoyer

Les MeR observées par cette étude visent à être des dispositifs facilitant la démocratie participative à l'échelle régionale du Souss-Massa. Comme il en a déjà été question dans ces pages, pour participer à la politique à cette échelle, les acteur.rices ont pour ambition de recourir à des outils qui reflètent l'avis des citoyen.nes à destination des décideurs politiques, en accord avec le cadre établi par la démocratie participative. Dans cette sous-partie, il est question de synthétiser une partie de ces nouveaux outils de plaidoyer auxquels les membres des trois réseaux ont eu accès grâce aux formations décrites précédemment. Ont été identifiées principalement : les cartes citoyennes (qui indirectement peuvent nourrir un plaidoyer), les pétitions et les *policy papers* (qui directement interpellent les pouvoirs publics).

#### ***Les cartes citoyennes***

Les cartes citoyennes sont un outil de participation citoyenne inspiré des « cartes communautaires de performances » (CCP), une expérience développée par l'organisation CARE Malawi depuis 2002. Cet outil a été conçu pour faciliter l'appréciation, la planification, le suivi et l'évaluation de services à une échelle locale. Dans le cadre de l'accompagnement de M&D à la DCSEPP, deux ateliers ont eu lieu à Agadir, les 28-29 janvier et 18-19 février 2023, pendant lesquels les participant.es (membres des associations locales) ont reçu une formation pour acquérir la méthodologie d'élaboration et d'application de ces cartes d'avis des citoyen.nes (voir encadré).

### Les cartes d'avis citoyen

D'après la définition donnée dans le rapport sur le déroulement des ateliers d'accompagnement réalisé par M&D32, ces cartes sont un outil participatif qui permet aux citoyen.nes de responsabiliser les prestataires de services publics et les agents des collectivités territoriales, afin d'identifier les problèmes. Afin d'atteindre cet objectif, les cartes sont composées des éléments suivants :

- Une description du cadre dans lequel la carte a été utilisée.
- L'introduction.
- Une description du contexte local.
- Une description de l'échantillon d'évaluation
- Des résumés d'opinions exprimées statistiquement et analytiquement.
- Des suggestions de citoyen.nes pour améliorer le processus de prestation de services.

Pour élaborer ces cartes d'avis citoyen, toujours d'après le rapport de M&D, les étapes à suivre par les associations participantes sont les suivantes :

- Identification et choix du service à évaluer
- Détermination du fournisseur de services objet de l'évaluation
- Nomination de l'équipe supervisant le processus de préparation et d'application de la carte
- Élaboration d'un outil de collecte de données sur le service objet de l'évaluation
- Formation de l'équipe en charge de la collecte des données de terrain
- Analyse des données obtenues et rédaction du rapport statistique et analytique
- Saisie des résumés dans la fiche d'avis citoyen
- Présentation de la carte au prestataire du service objet de l'évaluation
- Communication et partage des résultats de la carte au grand public

Les cartes citoyennes constituent un outil de démocratie participative qui est pour l'instant porté par la DCSEPP en collaboration avec la DGD. Ces cartes sont les résultats, sous la forme de tableaux illustrés avec des graphiques (voir exemple en annexe 3), des questionnaires réalisés par les associations membres de la dynamique qui portent sur des sujets précis relatifs à la politique locale. Comme on le voit dans l'encadré suivant, les sujets traités sont variés et vont des services d'assainissement d'un quartier aux services d'hébergement et d'animation sportive et éducative à l'échelle d'une commune. Pour l'instant, les expériences d'utilisation de ces cartes citoyennes ont eu lieu dans 5 provinces : Tiznit, Inezgane Ait Melloul, Taroudant, Tata, et Agadir.

---

<sup>32</sup>Migrations & Développement, « Rapport sur le déroulement de la Mission d'accompagnement de la dynamique civique de suivi- évaluation des politiques publiques sur l'évaluation citoyenne « Les cartes d'avis descitoyen.ne.s », 2023

Province	Organisation	Service
TIZNIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Association Chouala</li> <li>✓ Section de RARBA à Tiznit</li> </ul>	- Service de l'assainissement au niveau du quartier Nahda – Tiznit.
INZEGANE AIT MELLOUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dynamique genre et développement</li> <li>✓ Association El Wafae Féminine</li> </ul>	- Services au profit des femmes au niveau de la ville d'Inzegane.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Association Enfance Handicapée</li> </ul>	- Accessibilité au niveau de la ville d'Aït Melloul.
TAROUDANT	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Voix des femmes marocaines</li> <li>✓ Association Tiwizi</li> </ul>	- Services de Dar Taliba : hébergement et animation sportive et éducative.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ RARBA Taroudant</li> <li>✓ Association AMUDDU Chantiers sans frontières</li> </ul>	- Gestion des déchets solides et ménagères.
TATA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Forum Ifous pour la démocratie et les droits de l'homme.</li> <li>✓ Observatoire des jeunes SEPP.</li> </ul>	- Services culturels et sportifs
AGADIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Association Recherche formation métiers collectivités territoriales</li> <li>✓ Association des Enseignants des Sciences de la Vie et de la Terre</li> </ul>	- Déplacement et circulation au niveau de la ville d'Agadir.

Des questionnaires ont été distribués à un échantillon de la population par les associations membres impliquées dans la dynamique et qui travaillent déjà dans les communes dont le service était enquêté ; cette démarche permet ainsi de connaître de manière directe – avec le biais assumé d'une représentativité imparfaite de cet échantillon – l'avis des gens sur un sujet précis. L'objectif est ensuite de présenter les résultats de ces questionnaires aux autorités locales.

Il s'agit de la première expérience de ces cartes citoyennes et les résultats n'ont pas encore été présentés officiellement. Toutefois, les membres impliqués en ont fait une valorisation positive et considèrent la « fluidité » des relations maintenues avec les élu.es qui ont participé comme un facteur important de réussite. Ce constat confirme l'importance du jeu d'acteur.ices dans tout espace de concertation avec les pouvoirs publics. Dans le cas de ces deux dynamiques (DGD et DCSEPP), le fait d'avoir parmi leurs membres des personnes avec de longues trajectoires dans la vie associative et des relations interpersonnelles consolidées, constitue une force majeure pour pouvoir porter ces études et lever un certain nombre d'obstacles.

L'aspect peut-être le plus important de ces cartes citoyennes est la connaissance approfondie du terrain qu'elles traduisent puisque cela permet de réaliser des questionnaires en adéquation avec les soucis et attentes de la population locale. C'est donc dans cet aller-retour, entre proximité

du terrain et compétence politique de négociation, que se joue le potentiel principal de cet outil, impulsé par la DCSEPP et relayé au sein des autres mises en réseau et de plusieurs associations.

### *Les pétitions*

Les pétitions sont un autre outil de plaidoyer utilisé, à ce jour, seulement par les membres de la CRJ. Les contraintes des pétitions, comme montré plus haut dans ce travail sont plus exigeantes que celles des cartes citoyennes qui, elles, ne sont pas régies par un cadre réglementaire. Dans la pratique, les pétitions sont encore loin d'être « toute demande écrite contenant des revendications, propositions, recommandations adressées par les citoyens résidant au Maroc ou à l'étranger aux pouvoirs publics concernés afin de prendre les mesures appropriées la concernant, dans le respect des dispositions de la constitution et de la loi »<sup>33</sup>, comme semble les définir la Constitution. D'autant que la question de la recevabilité de la pétition relève dans les faits de la discrétion des autorités régionales.

Pour porter une pétition, il faut d'abord avoir une existence légale, ce que la CRJ (la mise en réseau qui a mobilisé cet outil) n'a pas en tant que telle vu qu'il s'agit d'un réseau d'associations non formalisé en tant qu'association. Il faut donc qu'une association membre soit porteuse de la pétition et qu'elle ait indiqué dans ses statuts vouloir agir dans un domaine en lien direct avec le thème de la pétition.

L'association porteuse est ensuite chargée de recueillir un nombre de signatures auprès des citoyens. L'un des avantages de la CRJ est précisément la diversité des domaines d'action des membres, qui permet une certaine flexibilité à l'heure de choisir l'association porteuse de la pétition. Mais en même temps, cela expose davantage l'association qui porte la pétition puisqu'elle le fait en son nom propre et non au titre de la CRJ.

Une pétition est en cours, pour l'ouverture d'un centre régional de formation professionnelle pour les jeunes, pour laquelle doivent être obtenues 400 signatures dans les 6 provinces de la région. L'extension de la coordination, avec des membres présentes dans toutes les provinces, facilite ici le travail de recueil des signatures. L'ancrage local de ces associations permettra, en outre, de faire un suivi de l'implantation de ce centre au niveau local et d'assurer la diffusion parmi les jeunes.

Restera ensuite le dernier obstacle à franchir qui est celui de la recevabilité de la pétition après obtention du récépissé.

Pour l'instant, cette pétition est l'une des activités principales de la CRJ en tant que réseau des associations des jeunes. Pourtant, l'une des difficultés à relever est un certain décalage entre la pétition elle-même et les activités de terrain des associations censées la porter au titre de leur appartenance à la CRJ, concourant à un risque de distanciation entre les membres qui sont impliqués activement dans la réalisation de la pétition et celles et ceux qui ne le sont pas tout en étant membres de la même association.

<sup>33</sup> Seddiki, op. Cit, p 10

## **Les policy paper**

Pour finir, les *policy paper* sont de courtes études sur les politiques publiques destinées à être partagées avec les pouvoirs publics. Ce sont aussi les membres de la CRJ ayant bénéficié des formations de M&D qui ont réalisé une première expérience d'élaboration de ces *policy papers*, dont les résultats sont censés être partagés avec les pouvoirs publics dans un sommet régional. Ce *policy paper* a été réalisée en juin 2023 (voir annexe 3), avec l'accompagnement d'un consultant extérieur. L'objet de cette étude était l'analyse du phénomène du chômage des jeunes diplômé.es dans la région du Souss-Massa. L'analyse adoptait une approche qualitative sur les politiques publiques et s'appuyait sur des documents officiels sur l'employabilité des jeunes dans la région et sur des entretiens. Ces derniers ont été réalisés auprès d'un échantillon de jeunes diplômé.es dans toute la région ainsi qu'auprès des élu.es locaux.ales et des représentant.es de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences au niveau de la région. L'étude incluait une série de recommandations à visée régionale pour réduire le phénomène du chômage destinées aux représentant.es public.ques des pouvoirs régionaux. Il faut souligner qu'il existe une articulation entre le thème de ce *policy paper* et celui de la pétition, dans une logique de plaidoyer.

Il y a donc une diversité d'outils dont se saisissent les mises en réseau pour développer des activités de plaidoyer qui, d'une certaine façon, tentent de prendre au mot les références constitutionnelles à la démocratie participative pour développer le pouvoir d'agir tant des mises en réseau que des associations qui les portent. Dans le cadre de notre étude, il n'est pas encore possible d'apprécier l'effet de l'utilisation de ces outils en termes d'influence sur les politiques publiques, l'émergence de ces mises en réseau et l'utilisation des outils présentés étant encore trop récentes. En revanche, les mises en œuvre engagées ont déjà des effets au sein même de ces mises en réseau.

### 3.2.2 Participer dans une mise en réseau régionale, un levier pour accroître son influence à l'échelle locale ?

Le **jeu d'échelles** est une question intéressante dans le cadre de l'utilisation des outils du plaidoyer. On entend par « jeu d'échelles » – ici au sens d'échelle d'action – les différents choix stratégiques que les acteurs font de l'étendue de l'espace sur laquelle ils et elles peuvent exercer leur pouvoir<sup>34</sup> ; dans ce cas précis, nous nous référons au choix de mener un exercice de cartes citoyennes à un échelon territorial donné, local, provincial, régional.

On observe ce jeu d'échelles dans l'application de l'outil à des fins de plaidoyer. Conçues au départ pour viser l'échelon régional dans le cas des cartes citoyennes par exemple, elles ont été

---

<sup>34</sup> Géoconfluences, « Échelle » *Glossaire Géoconfluences*. 2022 <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/echelle>



relayées à une échelle plus locale par les membres des dynamiques, en dehors de l'activité couverte par la DCSEPP. Un exemple est celui de l'association pour le développement des femmes El Wafae, dont la Directrice exécutive fait partie de la DCSEPP, et qui a pu intégrer la carte citoyenne comme outil dans son association afin de tester les services dédiés à la protection des droits des femmes dans sa commune et ainsi pouvoir disposer d'éléments tangibles pour nourrir son plaidoyer envers les pouvoirs publics. On voit ici aussi l'importance de la transmission de ces outils, dans le fonctionnement des réseaux, pour renforcer les compétences des acteur.rices locaux.ales selon leurs réalités propres.

Les cartes citoyennes qui produisent des données sur les perceptions des politiques publiques locales sont présentées aux élus locaux au nom d'une dynamique régionale. Le **pouvoir légitimateur** de se présenter en tant que représentant.es régionaux.ales a été évoqué par plusieurs membres ainsi que la possibilité de parler de manière collective pour **éviter de trop s'exposer** en tant qu'association. Ces deux éléments ont été signalés lors du *focus group* de la DCSEPP ; un des membres a évoqué à cette occasion que l'un des bénéficiaires de faire partie de ce réseau était de pouvoir « *parler le même langage que les collectivités territoriales* ». Ce même membre soutenait aussi que, grâce aux mises en réseau, « *on peut dire des choses qu'on ne peut pas dire comme association* ».

Au-delà de l'application des outils de plaidoyer, les mises en réseau permettent à leurs membres de jouer avec les échelles, en se présentant en tant qu'associations locales ou réseaux régionaux en fonction de leurs interlocuteurs. Ainsi, l'un des fondateurs de la DCSEPP signale que, lorsque l'interlocuteur est une institution locale, il est plus judicieux de se présenter en tant qu'association puisque les relations de confiance entre les élu.es locaux sont déjà établies. Toutefois, lorsque l'interlocuteur est au niveau régional il est plus sensé de se présenter en tant que DCSEPP. Effectivement, le fait d'être un collectif d'associations faisant remonter des revendications observées dans les quatre coins de la région donne une force à l'action auprès des collectivités territoriales. Cette observation est également partagée par les deux autres mises en réseaux, à savoir la CRJ et la DGD.

En somme, et d'après les récits collectés sur le terrain, les outils de plaidoyer qui sont testés à travers des MeR régionales sont surtout - et pour l'instant - appliqués aux niveaux locaux. Cependant, la portée régionale des mises en réseau accroît leur poids à l'échelle locale, et leur permet d'exprimer des besoins ou de présenter des critiques qu'ils ne feraient pas en tant que simple association. Il est donc clair que ces MeR génèrent des synergies positives au profit de leurs membres ainsi que des associations qui en font partie. Cependant, il semble que l'établissement de telles synergies devient plus complexe lorsqu'on se situe à l'échelle régionale.

### Qu'en est-il de l'échelle provinciale ?

Le partage, les rencontres et les formations sont considérées comme des outils de renforcement des capacités des membres de la société civile. La question qui se pose est à quelle échelle et quel.les acteur.rices doivent être impliqué.es. Les membres constatent des difficultés d'organisation pour maintenir le réseau à l'échelle régionale ainsi que des problèmes de transmission, mais sont conscients de l'importance de cet échelon pour avoir accès à des compétences majeures.

À plusieurs reprises, la question des réseaux provinciaux est apparue dans les entretiens, notamment parce qu'il serait plus facile dans ce cadre d'y organiser des rencontres physiques ou des formations pour des membres des structures qui ne peuvent pas toujours se déplacer jusqu'à Agadir. Cette question des échelles est la conséquence de la décentralisation et de la régionalisation avancée qui favorise la prise de décisions des pouvoirs régionaux, et sur lesquels les associations locales peuvent éventuellement avoir un pouvoir d'influence pour introduire leurs préoccupations dans les politiques publiques. Tel est l'objectif de M&D derrière son soutien à la formation de ces réseaux, pour lequel des outils précis sont facilités afin de permettre l'intervention de ces associations dans la sphère du politique.

### 3.3 L'effet synergique du collectif et les enjeux des échelles

Les trois études de cas mettent en évidence l'importance de l'effet synergique de l'action collective ; cette collaboration permet de créer des liens entre différentes connaissances et compétences locales pour faire remonter des préconisations au niveau régional où sont surtout concentrées les compétences politiques et économiques. Mais elles montrent aussi les complexités de cette synergie :

- D'abord, la logique de représentation/délégation nécessaire pour constituer de manière pragmatique les échanges dans les réseaux nécessite un renforcement des capacités de transmission des membres impliqués. Elle peut aussi poser le problème de la concentration de trop de responsabilités sur quelques membres, qui ont trop de casquettes et d'obligations. Ceci facilite dans un premier temps les échanges et l'établissement de relations de confiance entre les membres, mais peut constituer aussi une difficulté pratique importante pour l'avancement et l'élargissement des actions des réseaux. L'enjeu de la transmission des compétences, pour mener à bien les activités des réseaux, pour le renforcement des équipes qui reposent encore sur un nombre limité notamment dans une perspective de durabilité et d'élargissement de leur influence, doit sans doute être considéré comme une action à part entière dans les 3 cas étudiés.
- L'appartenance de certains membres à des réseaux différents permet de renforcer leurs compétences personnelles et, en même temps celles des différents réseaux auxquels ils appartiennent (le triple sens du partage individuel, collectif de terrain, mises en réseau). En même temps, cela fait peser un risque « d'entre soi » pour les animateur.rices des

mises en réseau et de repousser la question sur comment élargir leur audience auprès des citoyen.nes et au sein des associations membres.

- La portée régionale des trois réseaux sert manifestement comme moyen de légitimation face aux pouvoirs publics à des échelles plus petites - provinciale et locale - et constitue donc un avantage pour le plaidoyer, et traduit un renforcement du pouvoir d'agir des associations à l'échelle locale.
- Les effets, pour l'instant, du plaidoyer des trois cas étudiés restent plus ressentis à l'échelle locale et provinciale que régionale. Pour ce qui est de la capacité d'influence à l'échelle régionale, les mises en réseau semblent devoir se confronter à des obstacles organisationnels importants, dû à l'étendue du territoire et aux inégalités entre les acteur.rices. Ceci semble aussi matérialiser un des problèmes majeurs des dispositifs actuels de la démocratie participative - telle que conçue par les pouvoirs publics - qui, dans les faits, est loin d'impliquer un dialogue accessible et fluide avec la société civile. A ce titre, malgré nos nombreux entretiens, nous avons encore du mal à percevoir ce que sont les formes concrètes prises par le dialogue institutionnel à l'échelon régional, dialogue qui est pourtant un des éléments clés pour une démocratie participative opérationnelle<sup>35</sup>. Sans doute la question du temps reste un déterminant important par rapport à des dynamiques récentes, mais cela pose tout de même la question, à terme, d'une certaine réciprocité dans la recherche d'un dialogue au sein duquel puisse s'exercer un pouvoir d'influence de la société civile qui ne passe pas nécessairement par l'engagement institutionnel en politique.

#### **Mettre en réseaux les mises en réseau ? À ce stade, des croisements ponctuels**

L'interrelation entre les mises en réseau est étroite. Les champs d'action des trois études de cas s'entrecroisent, notamment entre la DCSEPP qui a un comité jeunesse et un comité égalité dont les intérêts se croisent avec la CRJ et la DGD, respectivement. Des membres de la CRJ font partie de la DCSEPP, et des associations pour les droits de femmes collaborent avec la DGD et dont les membres sont engagés aussi au sein de la DCSEPP.

Aussi, les trois outils de plaidoyer évoqués précédemment sont utilisés de manière complémentaire par les membres qui participent à plus d'une mise en réseau. Ainsi, un des membres de la CRJ a confirmé comment les formations reçues sur la collecte des données de terrain au sein de la DCSEPP leur a permis de réinvestir ces formations pour élaborer une pétition dans la CRJ.

Cela renvoie aussi au triple sens du partage évoqué précédemment, puisque ces mêmes outils peuvent être appliqués par les membres en dehors de leur activité dans les réseaux, au sein de leurs associations locales.

<sup>35</sup> Des rencontres supplémentaires avec des représentant.es des pouvoirs publics : élus et/ou membres de partis politiques, membres des administrations etc., permettraient d'analyser plus précisément ces enjeux autour du dialogue institutionnel (notamment au niveau régional), et constitueraient ainsi une piste de prolongement de l'étude.

L'analyse des actions des trois MeR et de leurs premiers effets sur les formes d'engagement au Souss-Massa permet de montrer les bénéfices mais aussi les limites rencontrées par ce type de structure collective. En effet, la volonté d'agir en synergie avec des organisations de la société civile de toute la région ne semble pas déboucher directement sur une influence majeure auprès des pouvoirs régionaux. Cependant, elle permet de mettre en contact des organisations avec des expériences diverses et des objectifs similaires, ce qui peut leur permettre de partager des connaissances et des compétences.

Ces MeR ont été soutenues par M&D comme des dispositifs visant à instaurer des dynamiques de participation citoyenne dans toute la région, à travers des associations qui ont un ancrage local. La question qui se pose alors est de considérer si elles fonctionnent – ou peuvent fonctionner à l'avenir – comme des plateformes pour étendre cette culture de la participation, au-delà de leur effet sur les associations et/ou sur leurs membres plus engagés. Comment élargir l'assise des membres les plus impliqués de la société civile et élargir la participation citoyenne ? La pérennisation de ces mises en réseau récentes est donc un enjeu majeur pour répondre à ces questionnements. Celle-ci dépend d'une multiplicité de facteurs, qui seront abordés dans la partie suivante.



Vue de Taroudant, mars 2023 - © Soline Chemlal

## Partie 4. Les défis et perspectives de la pérennisation des mises en réseau

Les MeR étudiées font face à des défis en termes de pérennisation puisque leurs objectifs stratégiques s'inscrivent sur le long terme : dans la mesure où l'utilité de ces MeR n'est pas contestée, comment assurer leur consolidation dans cette perspective de durabilité ?

Ce chapitre vise donc à interroger les différents facteurs de développement des mises en réseau, à travers les enjeux de leur pérennisation. Nous aborderons en premier lieu le facteur systématiquement abordé en premier dans le cadre des entretiens, à savoir les enjeux de **financement**, qu'il s'agisse de la prise en compte des besoins matériels et logistiques ou parfois aussi des moyens de recrutement de personnel. En second lieu, sera interrogé l'enjeu des **ressources humaines** tant au sein même des réseaux que dans les relations avec les OSC sur lesquelles elles s'appuient. La question de l'ancrage territorial couplée au jeu d'échelle dans lequel s'inscrivent les réseaux pose aussi la question de l'existence et de la continuité – ou non – d'un dialogue institutionnel qui peut légitimer la pertinence de ces mises en réseau. Enfin, seront traités les enjeux liés à la consolidation des réseaux à travers la question des **partenariats**, y compris en posant la question du lien spécifique entre les réseaux et M&D.

### 4.1 Le financement des réseaux comme vecteur de développement

Les processus de mise en réseau des associations du Souss-Massa sont conditionnés par les moyens dont ces mises en réseaux disposent, favorisant leur développement ou, au contraire, les plaçant face à de nouvelles problématiques. Cet élément est largement revenu dans les entretiens menés au Maroc. Que les personnes rencontrées soient membres de réseaux ou non, les discussions autour des besoins de financement pour mener à bien les actions sur le terrain furent récurrentes. Lors des trois *focus group*, les enjeux de financement ont été centraux, soit pour les présenter comme une contrainte essentielle (DCSEPP), soit pour faire valoir l'atout que constitue l'obtention d'un financement externe (DGD). Cette recherche de potentielles sources de financement pose tout de même des défis dans la mesure où il s'agit le plus souvent de financements externes, fonctionnant par appel à projets.

#### 4.1.1 Les financements actuels des mises en réseau : aperçu

Au préalable, notons que l'enjeu des sources de financement ne concerne pas uniquement les mises en réseaux mais de nombreuses associations marocaines, tant l'ampleur de leur champ d'action est tributaire de leur accès ou non à des ressources financières. Dans ce contexte, il s'agit d'examiner, dans un premier temps, les origines des financements des cas étudiés, tout en tenant compte de leurs besoins structurels.

Les réseaux d'associations peuvent bénéficier de différentes sources de financement. Il est important de rappeler que, pour qu'un réseau puisse obtenir des subventions, il est nécessaire qu'il ait **déposé ses statuts** auprès des autorités en tant qu'association, c'est-à-dire qu'il soit reconnu formellement par les autorités et l'administration marocaines.

En juin 2023, les deux réseaux DCSEPP et CRJ, qui n'ont pas déposé de statut d'association, trouvent leur principale source de financement dans **leur lien à Migrations & Développement**. Ces mises en réseau s'inscrivent dans des projets financés et en cours de M&D, notamment la phase 3 du projet DRIM et obtiennent des aides financières et matérielles transitant par l'ONG. Dans le cas de la CRJ, certaines demandes de financement et réponses aux appels de projet peuvent être effectuées indépendamment de M&D, au nom de l'une des associations formalisées au sein de la coordination (Espoir Tiznit, le FIJ ou encore Chouala). Les financements obtenus sont ensuite réinsérés dans les actions de la CRJ. L'association coordinatrice agit alors à la manière d'un intermédiaire permettant à la CRJ de bénéficier de financements pour mener à bien des projets spécifiques.

Comme évoqué dans les parties précédentes, la DGD s'est, elle, constituée en association. Cette étape a permis selon ses membres de mener des recherches de financements publics nationaux, et de faciliter la perspective de potentiels fonds issus de partenaires privés (entreprises/fondations), nationaux comme internationaux.

**L'obtention d'une subvention** dans le cadre de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG) du Ministère de l'Economie et des Finances marocain, en lien avec ONU Femmes, a notamment permis à la DGD d'étendre ses possibilités d'action. Les réflexions autour de l'égalité des genres sont mises en avant depuis la publication de la Constitution de 2011 même si leur mise en application pose encore question, avec une évolution différente dans les textes et dans la pratique. En cela, si la volonté d'égalité entre les sexes est garantie par les textes étatiques récents, les discriminations fondées sur le genre sont encore largement présentes au Maroc, y compris dans la vie publique et politique du Souss-Massa.

Dans ce contexte, la DGD – de par l'appartenance d'une partie de ses membres à différentes formations politiques – s'inscrit dans le cadre proposé par les institutions marocaines qui soutiennent ces formes d'initiatives, tout comme le font les bailleurs internationaux, en ayant conscience des contraintes inhérentes aux mécanismes de démocratie participative (cf. Partie 2), et en particulier sur les enjeux de genre.

Le Maroc dispose du cadre juridique / institutionnel favorable à la BSG suivant :

- la Constitution de 2011 (articles 19 et 75),
- la Loi Organique n° 130-13 relative à la Loi de Finances (LOF) de 2015 (articles 39 et 48)
- les Lois Organiques relatives aux collectivités territoriales (lois 111.14, 112.14 et 113.14).
- 

L'initiative de BSG marocaine s'inscrit dans le contexte du croisement de deux mouvements de réformes structurelles, amorcées au début des années 2000 : l'engagement légal et politique en faveur de l'égalité entre les sexes et la réforme budgétaire axée sur les résultats. Cet engagement constitutionnel s'est traduit politiquement par l'adoption du Plan Gouvernemental pour l'Égalité 2012 – 2016 « ICRAM », suivi par un Plan ICRAM 2 pour la période 2017-2021. L'adoption de la LOF promulguée en 2015, qui cimente juridiquement l'égalité des sexes, consacre le processus d'institutionnalisation de la BSG au Maroc. Les partenaires techniques et financiers de la BSG sont l'ONU Femmes, l'Agence Française de Développement et l'Union Européenne.

M&D encourage les expérimentations sensibles au genre dans la région Souss-Massa, à travers divers projets et en accompagnement de multiples associations : l'appui à l'élaboration d'Agendas de l'Égalité par les collectivités locales, ou encore des ateliers sur l'élaboration d'un Budget Sensible au Genre. Dans son projet SCDP, M&D appuie notamment l'appropriation par les responsables des communes des principes et mécanismes de la BSG.

On constate que les financements des trois mises en réseau restent pour l'instant limités. Dans la plupart des entretiens ou *focus-group* effectués lors de la mission, les limites budgétaires pour mettre en œuvre des actions et des projets sont abordées par les membres de réseaux : les salarié.es de M&D mentionnent les difficultés pour « *faire venir du monde de la CRJ en taxi commun* » car les membres jeunes n'ont pas les moyens financiers de se retrouver à Agadir ; et ces mêmes membres expliquent qu'il est parfois « *difficile de se réunir dans ces conditions* ». Enfin, beaucoup d'associations mentionnent les difficultés de financement des actions, comme « *limites au développement de compétences* », notamment lorsqu'il s'agit de proposer des formations aux membres.

Les mises en réseau, ne disposant pas encore de fonds propres, sont donc contraintes de fonctionner sur la base de projets financés, soit indirectement *via* les programmes de M&D, soit *via* des appels à projet tels que celui du ministère de l'Intérieur pour la DGD. Se pose donc la question des effets induits par ce « mode projet », ses avantages et ses risques, toujours dans une perspective de durabilité de ces organisations.

#### 4.1.2 S'orienter vers les appels à projets : quels effets potentiels ?

Pour beaucoup de membres rencontrés, il est avant tout important d'insister sur les **opportunités et les débouchés réels** que les appels à projet représentent, qu'ils identifient

souvent comme la piste la plus propice pour obtenir des financements. En effet, l'apport financier des appels à projets est considéré comme un atout pour les mises en réseaux. Il leur permet de mener à bien des initiatives, avec un impact concret pour les populations du Souss Massa.

Notons par exemple les apports permis par le financement reçu dans le contexte de la BSG, selon les membres de la DGD. Pour ces dernières, il s'agit d'une force motrice indéniable de leur dynamique, leur offrant des possibilités d'accès à des formations et des capacités de former ensuite à leur tour d'autres élu.es / membres associatif.ves sur les enjeux de genre et contribuant à la mise en œuvre de leur projet associatif. Ainsi, les personnes rencontrées ont déclaré percevoir ce financement comme « *une aide bénéfique* », assurant une « *stabilité et une reconnaissance directe de la dynamique* » auprès des pouvoirs publics mais aussi auprès de la société civile. Elles ont identifié cette opportunité comme un tremplin auprès d'administrations communales, provinciales ou régionales.

Plusieurs **points d'attention** sont à considérer lorsque les perspectives financières sont principalement envisagées à travers le prisme des appels à projets.

Premièrement, la plupart des subventions à disposition des mises en réseaux ne couvrent pas les frais de fonctionnement des structures associatives sur le long terme. Cet appui financier dans le cadre du projet s'applique sur un temps défini, avec des objectifs limités à une durée spécifique.

Ensuite, ce schéma de « financement par projet » interroge la capacité des réseaux à développer une stratégie et des actions qui répondent à leur propre souhait d'élargir leur pouvoir d'agir de manière indépendante vis-à-vis des pouvoirs publics ou des bailleurs de fonds. En effet, lors de plusieurs échanges, est revenue l'idée que les activités les plus faciles à mettre en place sont celles bénéficiant d'un accès à des ressources financières directes : « *on regarde les appels d'offres, parfois on va chercher des subventions, car s'il n'y a pas d'argent, il n'y a pas de projet* », « *nous avons besoin d'argent pour que les actions aboutissent* ». Si ce principe de se saisir des opportunités peut s'avérer particulièrement pertinent, il peut aussi orienter les objectifs des mises en réseau et le contenu de leurs projets vers les projets les plus susceptibles d'être financés.

Enfin, cette réalité de terrain implique aussi une forme de mise en concurrence entre différent.es acteur.rices de la société civile, la question financière devenant parfois le premier problème auquel il faut répondre pour survivre comme pour se développer et mettre en place des projets ; les exigences du court terme l'emportent alors sur des objectifs de plus long terme.

Ainsi, la question de la pérennisation en termes financiers soulève des enjeux que les mises en réseau doivent interroger : les actions mises en place sont-elles à imaginer en fonction des possibles financements-projets sur un temps limité ou dans le cadre d'une stratégie associative plus large ? Comment développer les compétences internes des membres à formaliser des projets dans des formats de plus en plus exigeants, puis à les mener et à les suivre ? On perçoit déjà que le « fait de durer » en tant que réseau ne dépend pas exclusivement de la dimension financière sur laquelle les acteurs ont tendance à se polariser.



## 4.2. S'impliquer dans la durée, transmettre les acquis, pérenniser l'engagement : le facteur humain

Si les organisations de la société civile à l'échelon local se sont multipliées dans la région du Souss Massa, leur durabilité reste toutefois un défi majeur pour la plupart d'entre elles. Ce constat s'applique aussi aux mises en réseau, *a fortiori* pour les trois étudiées qui se caractérisent par leur création récente. Selon Abderrazak El Hajri, Directeur de Migrations & Développement : « *Il est dur d'exister en tant que mises en réseaux pendant une longue période et cela représente un vrai défi pour les réseaux comme pour M&D* ». Ceux-ci font face également au fait de compter principalement sur le bénévolat de leurs membres et leur disponibilité. Se pose aussi la problématique, soulevée dans la partie 3, de la transmission des compétences à toutes les échelles : du membre d'association locale aux coordinateurs du réseau.

### 4.2.1. Le défi d'implication des membres de réseaux dans la durée

Les effectifs investis dans les mises en réseau sont encore en nombre limité. Les trois réseaux étudiés font part du même défi concernant les moyens humains : si, au départ, un engouement pour la thématique traitée par le réseau accompagné d'une forte mobilisation est avéré, ces structures subissent rapidement une baisse du nombre de membres actifs.

Se pose alors la question de stabiliser les équipes réseaux ou de les étoffer. Cette idée de « phasage », comme une étape de construction du réseau, a été mentionnée lors des *focus-group*. Au cours de celui de la DCSEPP, il a été évoqué l'idée que la composition du réseau avait suivi des étapes de structuration, de déstructuration puis restructuration au fil du temps. Ainsi, le fort intérêt des acteurs s'accompagne ensuite d'une perte du nombre de personnes impliquées. Cette perte semble finalement permettre la consolidation d'un noyau dur de membres, disponibles pour le réseau. Cependant, celles et ceux qui restent doivent souvent gérer différentes responsabilités et casquettes associatives et professionnelles. En sachant que le vivier des mises en réseau repose essentiellement sur les membres des OSC participantes, il convient de s'interroger sur la multiplicité de casquettes des membres qui doivent en outre continuer à participer à la vie de leur propre association.

Les limites de l'engagement s'expriment donc souvent par ces contraintes : s'engager sur quelle durée ? Au détriment de quelles opportunités professionnelles ou de mobilités ? Comment dégager le temps nécessaire et pour quels acquis en termes de compétences, savoir-faire, réseau, pour les OSC et à titre individuel pour les membres eux-mêmes ?

#### 4.2.2. L'objectif de transmission des acquis comme expression de pouvoir d'agir

La transmission de compétences, comme considérée dans la partie 3, suppose en préalable une **acquisition de compétences**. Cette dernière est soutenue par les mises en réseaux pour agir aux échelles locale et régionale. L'une des visées des réseaux est ensuite la transmission de cette acquisition de compétences au plus grand nombre, que ce soit au sein de leurs propres OSC ou plus largement au-delà. Cette transmission devient alors un facteur de pérennisation des mises en réseaux qui justifient par le même fait de leur « utilité » voire de **leur légitimité** à agir sur les enjeux de genre, jeunesse et/ou suivi des politiques publiques auprès des acteur.rices de la Région Souss Massa.

Pour ce qui est de la transmission au sein des OSC membres, les **risques d'inégalités** identifiés en partie 3 sont à prendre en compte, pour éviter une distanciation trop importante entre membres impliqué.es dans les réseaux et les autres militant.es engagé.es.

Pour ce qui est de la transmission plus large à **d'autres acteur.rices de terrain**, il s'agit donc de diffuser les savoirs, connaissances, méthodes d'actions à un nombre suffisant afin que les réseaux existent et soient reconnus au-delà des membres principaux. Les réseaux, à terme, pourraient ainsi être reconnus comme des acteurs formateurs ressources et spécialisés sur leur thématique respective et ainsi contribuer à l'élargissement du pouvoir d'agir des OSC de terrain, tel que défini dans la partie 2.

Enfin, étendre les savoir-faire permet **l'élargissement de l'influence de ces réseaux**. Ces derniers vont pouvoir s'appuyer sur ces individus formé.es pour étendre leurs équipes mais surtout pour peser davantage sur les pouvoirs publics à l'échelle régionale. L'intérêt de « transmettre pour pérenniser » est donc étroitement lié au renforcement de la société civile du territoire du Souss Massa, ce qui ressort nettement des « visions d'avenir » proposées par les trois mises en réseau lorsque la question leur a été posée.

#### Comment vous percevez-vous dans 5 ans ?

Cette question a été posée dans chacun des *focus-group* organisés. Chaque mise en réseau exprime le souhait de continuer à exister dans 5 ans, en persévérant dans leurs actions.

Elles conviennent pour la plupart que l'expansion du nombre d'adhérent.es est nécessaire mais qu'il faut tout d'abord une bonne structuration, qu'elles aient ou non déposé des statuts.

Chaque dynamique a sa vision de son épanouissement : pour la CRJ, il s'agirait de « *rencontrer plus de jeunes et de mettre en place des plaidoyers effectifs à l'échelle de la région* ». Pour un membre rencontré, il s'agit de « *former plus de jeunes pour leur donner plus de perspectives de carrières professionnels* » ou encore pour leur permettre de « *voir autre chose* ». La DCSEPP souhaiterait parvenir à avoir une influence sur les politiques publiques de manière directe, en comptant en son sein plus de membres formé.es aux actions de la dynamique (par exemple « *continuer la réalisation de sondages ou d'analyse de résultats pour la carte citoyenne, qui marche très bien* » selon un membre). Enfin, la DGD souhaite maintenir son cap, « *en continuant de*

*proposer des formations ouvertes* ». La dynamique préfère ainsi répondre à son objectif d'intervention avant d'envisager d'autres stratégies.

Dans chacune de ces visions d'élargissement s'exprime une volonté de rester ancré au territoire. Les structures des réseaux ne veulent pas s'éloigner et éventuellement perdre leurs membres. Il est intéressant d'analyser ces visions comme des volontés affirmées d'attirer et de former des personnes hors du réseau, afin de permettre le développement du territoire. De plus, l'élargissement de la base de membres permet une plus grande ampleur pour ses actions. Ainsi, le réseau vise avant tout à répondre aux besoins individuels et collectifs des populations du territoire du Souss-Massa, à amplifier la capacité d'agir et à faire dialoguer une pluralité d'acteurs locaux avec les pouvoirs publics.

### 4.3. Les partenariats au cœur de la pérennisation

Pour pérenniser la mise en réseau, les partenariats jouent des rôles clés tant ils permettent aux réseaux d'acquérir plus de légitimité et de poids au niveau régional. Il convient d'interroger dans un premier temps les possibilités offertes par les liens entre réseaux eux-mêmes, avant d'analyser le chemin à parcourir pour faire de M&D un partenaire « parmi d'autres ».

#### 4.3.1. Faire réseau entre réseaux ?

Lors des entretiens, il a été rapidement admis que la plupart des membres de mises en réseaux se connaissent entre eux. Des actions communes ponctuelles ont été mises en place comme expliqué dans la Partie 3.

Parfois, les membres d'un réseau sont aussi membres d'un autre réseau dont les travaux s'entrecroisent. La première question soulevée en parlant de partenariat est donc celle d'un partenariat entre les réseaux eux-mêmes, évoquée dans la partie 3 où il est mentionné une possible synergie sur des opportunités d'action. Ce partenariat serait-il souhaitable ou est-ce encore trop tôt pour cette mise en commun des informations et expériences ? La plupart des membres des mises en réseaux étudiées mentionnent **le besoin de créer des partenariats plus larges pour durer**, leur permettant d'accroître leur visibilité et une plus grande possibilité d'actions grâce à des financements joints ou au partage de compétences. Le constat est le même dans chaque *focus-group* : dans la logique de l'adage « l'union fait la force », le rapprochement inter-associatif permettrait aux membres des réseaux de peser davantage au niveau régional.

Mais si mettre en place des échanges inter-réseaux régionaux – voire même des actions communes – est une première étape, cela ne garantit pas pour autant une pérennisation durable de ces organisations. En effet, la plupart des partenariats noués voient le jour car certains

membres d'associations se connaissant entre eux depuis des années, évoluant dans le même milieu et créant des liens personnels. La multiplicité des responsabilités de membres actif.ves renforce certes le maillage territorial du secteur associatif en permettant des connexions entre les actions et une communication privilégiée. Cependant, il est nécessaire que ces collaborations ne soient pas portées uniquement par les individus et s'inscrivent également dans **des échanges entre les associations**, toujours dans cette triple optique de renforcement des membres, des structures associatives elles-mêmes, et des réseaux.

Enfin, le développement des stratégies partenariales de la DGD, de la CRJ et de la DCSEPP pourrait s'articuler vers des connexions avec d'autres réseaux régionaux qui ne sont pas exclusivement appuyés par M&D. Ainsi, se pose le défi de la place de l'ONG dans la mise en place des partenariats des trois mises en réseau.

#### 4.3.2 M&D, un acteur parmi d'autres ?

Le rôle de M&D en tant qu'association facilitatrice est admis dans tous les entretiens, à différents niveaux. M&D apparaît alors comme une véritable ressource pour aider les réseaux à trouver des financements correspondant à leurs objectifs et leurs capacités. L'ONG est également à l'origine de la plupart des actions et des formations fournies ou proposées par les mises en réseau. Il est donc logique que les membres souhaitent construire leur stratégie partenariale actuelle et future en intégrant M&D en tant que partenaire-clé. De plus, le fait que plusieurs salarié.es de M&D soient aussi des membres actif.ves ou passé.es des mises en réseaux, parfois à travers leurs propres associations, contribuent à renforcer ce lien.

Cependant, cet atout peut aussi conférer un rôle omniprésent à l'ONG pour les réseaux, faisant obstacle à une certaine forme d'autonomie vis-à-vis de M&D. Celle-ci est encore loin d'être envisagée par tous : lors d'un entretien avec un membre de la CRJ, il a été question de toujours « *compter sur l'accompagnement de M&D pour mobiliser des fonds* ». Les réseaux voient également dans ce partenariat le gage d'un certain professionnalisme et une confiance dans les informations transmises. L'encadré en Partie 2 « Migrations & Développement vu par les acteu.rices des MeR » a bien montré le décalage entre la volonté de M&D d'autonomiser les réseaux et de les laisser indépendants dans leurs orientations ainsi que la volonté des associations de rester proches de M&D, gage de sécurité.

Cette nuance entre les rôles d'accompagnant et de partenaire privilégié est à interroger. En voulant s'assurer d'une montée en compétences suffisante des mises en réseaux et de leur non-instrumentalisation par les pouvoirs publics – dans un rôle d'accompagnant –, M&D peut-elle laisser la place nécessaire aux réseaux qui, rappelons-le ont un caractère récent, pour exercer progressivement leur autonomie, dans un rôle de partenaire ?

Et, si l'ONG le peut, les réseaux ne restent-ils pas des créations impulsées par M&D ? En cela, les objectifs de M&D d'autonomisation peuvent paraître à ce stade ambitieux, l'ONG étant parfois qualifiée de « *mère des réseaux* <sup>36</sup> ».

<sup>36</sup> Ainsi, si l'on suit cette métaphore de la parenté, il est possible d'imaginer un enfant, devenu grand, s'autonomiser mais il serait illogique d'oublier d'où il vient et qui l'a constitué et il serait d'autant plus illégitime de lui demander de ne plus tenir compte du soutien de son parent.

Il est donc intéressant de porter une attention particulière, dans une perspective de pérennisation, à ce décalage entre le discours de M&D et celui des mises en réseaux. Sans avoir clairement exprimé le même désir de se dissocier de M&D, les membres de réseaux conviennent de l'importance de l'autonomisation. Celle-ci passe donc à la fois par leur capacité à diversifier leurs partenariats avec d'autres réseaux et par une réflexion sur le positionnement de M&D à leur égard dans le court, moyen et long-terme. Cette ambivalence est l'un des enjeux de la pérennisation des structures de mises en réseaux encouragées par M&D.

## Pistes de réflexion

Dans la perspective d'approfondir les analyses proposées dans cette étude, plusieurs pistes de réflexion sont proposées ci-après. S'il ne nous appartient pas de définir ou non de leur mise en pratique, nous espérons qu'elles puissent alimenter les futures réflexions stratégiques des OSC, de la CRJ, de la DGD, de la DCSEPP, de Migrations & Développement et plus largement des acteurs du Souss Massa.

### *Sur la transmission, le partage, et la capitalisation*

- La question se pose d'engager une réflexion vis-à-vis des enjeux de **transmission** entre les mises en réseau (MeR) et ses organisations membres, plus précisément sur :
  - Le réinvestissement / restitution des acquis et des formations des 3 réseaux au sein même des structures associatives membres, y compris à travers le partage systématique des outils de formation (qui à lui-seul n'est cependant pas suffisant).
  - L'identification des expériences / compétences de chaque membre (individuel ou structure) qui puissent alimenter le travail du réseau régional, et ainsi mieux mobiliser l'ensemble des ressources disponibles.

Cela signifierait intégrer cette composante dans des plans d'actions de chaque dynamique, et pour M&D d'éventuellement proposer un appui pour assurer cette transmission.

- Prendre en compte la **triple circularité du partage** entre membres individuels / OSC / réseaux peut permettre d'interroger les multiples formes de capitalisation possibles au sein des MeR, et réfléchir aux modalités d'élargissement du vivier de compétences, de savoirs, d'interrelationnel à la disposition des MeR.
- Il serait intéressant d'analyser les **effets de l'implication dans la mise en réseau** sur le fonctionnement de chaque OSC membre, et si nécessaire, réfléchir aux mesures pouvant être mises en place pour atténuer les éventuels risques d'inégalité entre les individus membres impliqués et ceux qui le sont moins.
- Les mises en réseau peuvent être considérées à la fois comme des **espaces de plaidoyer et d'échanges d'expériences**. Lors des rencontres (en distanciel ou en présentiel) de chaque réseau, cela pourrait signifier proposer aussi des temps d'échanges structurés sur **l'apprentissage entre pairs** et le partage de pratiques propres à chaque structure, par exemple sur une thématique précise.
- **Le rôle de l'informalité des interactions dans l'espace associatif** est à prendre en compte, notamment ses avantages et limites dans le rapport à la politique (au sens institutionnel).

### *Sur le rapport aux pouvoirs publics*

La question du rapport aux pouvoirs publics reste sensible, et se décline différemment selon l'échelle d'intervention. Cela pose la question du dialogue institutionnel entre pouvoirs politiques et société civile et pour laquelle les réponses sont encore souvent inégales et parfois limitées.

- **L'articulation observée entre mises en réseaux et actions de proximité** des OSC membres auprès des populations du Souss Massa (en particulier les jeunes et les femmes) est une caractéristique importante à conserver. Ce rapport étroit au terrain et aux besoins sociaux, économiques et/ou environnementaux semble être en effet un gage de légitimité tant vis-à-vis des pouvoirs publics que des populations elles-mêmes.
- Il semblerait y avoir un intérêt à **analyser les différences constatées**, y compris au plus près du terrain, **des formes que peuvent prendre les relations entre les OSC et les « pouvoirs locaux »**, c'est dire à la fois les élu.es, les partis politiques et les administrations, afin de mieux cerner la nature des obstacles rencontrés et les raisons d'une apparente plus grande facilité.
- Continuer à **mobiliser « l'étiquette régionale »** des réseaux pour agir au niveau local, y compris auprès des pouvoirs publics aux échelons communaux et provinciaux est une pratique intéressante. Ce poids de la dimension régionale des MeR sur laquelle s'appuient les OSC semble à la fois renforcer la légitimité d'intervention des OSC dans la formulation de leurs revendications et simultanément de « protéger » d'une exposition trop directe ces OSC dans leur volonté d'agir vis-à-vis des représentations politiques locales.
- La question du **dialogue institutionnel à l'échelon régional** semble ne pas trouver de réponse réellement constituée en l'état. Cette relative imperméabilité entre pouvoirs politiques et société civile peut conduire à la recherche de réponses multiples au sein même des OSC, ce que traduit pour une part cette étude. Notons également que la référence à l'importance du dialogue institutionnel a été récurrente sans que pour autant les formes de celui-ci ne soit encore réellement documenté par nos interlocuteurs. Sans doute aurait-il fallu prolonger cette interrogation par des rencontres avec un nombre suffisant de représentants des pouvoirs publics : élus et/ou membres de partis politiques, membres des administrations etc. pour pouvoir envisager une réflexion approfondie sur leur rôle et perception par rapport aux enjeux soulevés par l'étude dans la mesure où cela influence grandement la capacité d'influence recherchée par les OSC autant que par les MeR. Ce serait un prolongement intéressant, qui déborde en partie du cadre de cette étude, et qui pose la question de la faisabilité de celle-ci.

#### *Sur les enjeux de pérennisation*

Si le caractère récent des trois MeR que constituent la DGD, la CRJ et la DCSEPP encourage à la prudence quand il s'agit d'aborder les enjeux de pérennité, des premiers points d'attention peuvent être dégagés comme autant de pistes de réflexions à approfondir, y compris dans le long terme.

- Le maintien d'une attention particulière aux **effets induits par le financement par appels à projet** reste important, y compris par rapport à la potentielle imposition/injonction d'orientations spécifiques de la part du bailleur (et donc aux risques d'instrumentalisation).
- Une autre piste de réflexion porte sur le rôle à jouer par les mises en réseau pour contribuer au **renouvellement/élargissement du vivier des acteurs associatifs** dans le Souss Massa

sans lesquels les actions des OSC et mises en réseau feront face à un double défi de représentativité et de ressources humaines disponibles.

- La **stratégie partenariale des MeR**, dans une perspective de moyen et long-terme, pourrait gagner à s'élargir progressivement à d'autres acteurs, au-delà de M&D.

#### *Sur les relations entre M&D et les MeR*

- Pour M&D, enfin, **l'accompagnement des mises en réseau** sur les enjeux de structuration, transmission et formation pourrait permettre de **nourrir sa réflexion stratégique** et peut-être l'aider à mieux cerner son positionnement. Comment accompagner tout en ayant pour objectif une future autonomisation des MeR ? Comment se situer entre ONG de développement agissant sur le terrain en tant que partenaire et par ailleurs structure formant aux enjeux de transformation sociale, dans une perspective qui pourrait être qualifiée « d'éducation populaire » et qui porte donc un objectif d'émancipation y compris à son endroit ?
- Et pour conclure : il serait intéressant de proposer des **espaces d'échanges** par rapport à la présente étude, et identifier les actions possibles dans son prolongement, y compris dans le cadre des futurs programmes de M&D et des plans d'actions des trois MeR.



## Bibliographie

### *Ouvrages et articles scientifiques*

Bacqué, Marie-Hélène, et Carole Biewener. « L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? », *Idées économiques et sociales*, vol. 173, no. 3, 2013, pp. 25-32.

Bennani-Chraïbi, Mounia, *L'engagement politique en marge du politique : Le cas des associations au Maroc*, Les Presses de Sciences Po, 2009.

Bennani-Chraïbi, Mounia, et Farag Iman (éds.), « Constitution de la jeunesse dans les sociétés arabes : figures, catégories et analyseurs. » *Jeunesses des sociétés arabes. Par-delà les menaces et les promesses*, CEDEJ, 2017, pp. 11-47.

Carrel, Marion, *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires*, Lyon, ENS Édition, 2013.

Gomez, Clara, *Le processus d'émergence de communautés de pratique du développement : une analyse à partir de la sociologie de la traduction*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, 2020.

Froment, Pascale, « Lieux culturels et informalité politique à Naples : une approche par les pouvoirs multisitués », *L'Espace Politique [En ligne]*, 29 | 2016.

Halpern, Charlotte, « Politiques publiques. » *Dictionnaire des mouvements sociaux*, vol. 2e éd., Presses de Sciences Po, 2020, pp. 460-467.

Jaad, Mustapha, et Erraoui Elhoussaine, « Tissu associatif et cohésion sociale au Maroc : le cas de la ville de Taroudant » *Revue internationale de l'économie sociale*, no. 333, juillet 2014, pp. 114–117.

Lacroix, Thomas, « Développement local et jeux de pouvoir dans le sud marocain. » *Les réseaux marocains du développement*, 2005.

Lavigne Delville, Philippe, « Marion Carrel. Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires » *La fabrique de l'action publique dans les pays 'sous régime d'aide'*, 2017.

Lazarev, Grigori, « Les communautés rurales dans le processus de démocratisation au Maghreb », *Critique économique*, no. 35, Hiver-printemps 2017.

Le Bossé, Yann, « De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment », *Nouvelles pratiques sociales*, 2003.

Longuenesse, Elisabeth, « Syndicalisme professionnel et société civile. Le cas de l'Égypte. » *Égypte/Monde arabe [En ligne]*, 1995.

Jean-Pierre Olivier de Sardan, *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Éditions Academia, coll. Anthropologie prospective, 2008.

Saaf, Abdallah, *Du Mouvement Associatif Marocain: le Récit et le Sens/The Moroccan Associative Movement: The Story and the Meaning*, OCP Policy Centre Report. 16/11, 2016.

Seddiki, Omar, « La participation des citoyens à la gestion publique au Maroc », *Revue marocaine de la pensée contemporaine*, vol. 5, 2020.

Tozy, Mohammed, « La société civile entre transition démocratique et consolidation autoritaire : le cas du Maroc. » Anna Bozzo et al., *Les sociétés civiles dans le monde musulman*, La découverte, 2011.

### ***Rapports officiels et rapports d'activité :***

La Commission Permanente chargée des Affaires Sociales et de la Solidarité, *Rapport sur le Statut et dynamisation de la vie associative* », 2016.

Migrations & Développement, *Rapport d'exécution intermédiaire du projet Développement Rural Intégré au Maroc, dans les Régions Souss Massa et Drâa Tafilalet – Phase 3 (DRIM 3)*, 2022.

Migrations & Développement, *Rapport sur le déroulement de la Mission d'accompagnement de la dynamique civique de suivi- évaluation des politiques publiques sur l'évaluation citoyenne*  
« *Les cartes d'avis des citoyen.ne.s* », 2023.



## Annexe 1. Note de cadrage janvier 2023

Janvier 2023

### Note de cadrage

Projet collectif 2022-2023

## Les formes d'engagements citoyen au Sous-Massa et leurs mises en réseau à travers trois dynamiques citoyennes

Cirine Ben Azoune, Soline Chemlal, Elisa Guidetti, Carmen Martin-Luquero

Étudiantes en Master 2

### INTRODUCTION

Il s'agit, dans ce document, de présenter les bases d'une étude qui sera menée par quatre étudiantes du master 'Mondes Méditerranéens en Mouvement' de l'Université Paris 8 en partenariat avec l'équipe de Migrations & Développement et les acteurs et actrices de la société civile impliqués dans trois dynamiques citoyennes au Sous-Massa : l'Association Dynamique Genre et Développement (DGD), la Dynamique civique Suivi et Évaluation des Politiques Publiques (DCSEPP) et la Coordination Régionale des Jeunes (CRJ).

Ces trois « organisations collectives citoyennes » sont appuyées par M&D, agissant en tant qu'acteur intermédiaire de celles-ci notamment avec les institutions publiques, dans le but de renforcer la participation et l'implication des acteur.rices dans le développement des territoires et de concrétiser le cadre institutionnel de la démocratie participative. Les dynamiques sont avant tout des dispositifs de mise en réseau des acteurs des organisations de la société civile (OSC) de terrain, visant à élargir leur poids dans le dialogue avec les institutions aux échelles locales, provinciales ou régionales, induisant une articulation entre ces différentes échelles. Cette mission fait partie de l'un des objectifs stratégiques de M&D, à savoir de consolider l'approche multiscalaire et multidimensionnelle de son action, que l'on retrouve dans l'objectif stratégique 1 du projet DRIM3, soit « Renforcer les conditions de participation de la société civile dans le dialogue avec les pouvoirs publics en faveur d'un développement local inclusif ». La question guidant l'étude intégrera donc cet objectif, et cherchera à le mettre en perspective avec l'analyse des engagements citoyens qui sont, a priori, à l'origine des trois cas d'organisations collectives citoyennes. L'idée est d'interroger le fonctionnement et le processus de constitution des trois dynamiques, ainsi que de questionner leur adéquation vis-à-vis des acteurs engagés. De plus, nous cherchons à comprendre si l'exercice du pouvoir d'agir des citoyens et citoyennes engagés se voit élargi et amplifié par l'action collective et multiscalaire dans ce cadre.

Ce travail, qui se prolongera notamment au mois de mars sous la forme d'une enquête de terrain, vise à contribuer à la réflexion et à l'analyse des formes d'engagement citoyen dans le développement territorial du Souss-Massa, à travers les 3 « études de cas » des OSC que nous allons rencontrer. L'objectif final est d'aider à rendre compte des potentiels mais aussi des obstacles rencontrés par ces engagements et d'envisager le cadre dans lequel ils se situent en vue du dépassement des limites rencontrées.

### **1. Pluralité des formes d'engagement associatif citoyen au Souss-Massa**

Dans un premier temps, nous souhaitons comprendre en quoi consiste l'engagement des acteurs et actrices citoyen.nes à travers les OSC représentées au sein des trois initiatives mentionnées en introduction de cette note de cadrage, soient la CRJ, la DCSEPP et la DGD. Ainsi, il s'agirait de définir clairement les actions menées par les OSC incluses dans ces structures plus ou moins formalisées, à la fois dans leurs missions quotidiennes, mais aussi au sein de celles-ci. En rencontrant directement ces acteurs sur le terrain, nous pourrions analyser leurs échelles d'action, le ou les niveaux où elles ressentent leur action comme le plus efficace et quelles sont leurs éventuelles visées de changement ou d'articulation d'échelle dans un futur proche dans ce cadre.

Nous souhaitons dans un deuxième temps interroger la relation entre le degré d'engagement des OSC et de leurs membres et le choix de se réunir au niveau provincial ou régional.

Suite aux premiers entretiens avec différents membres de M&D, nous nous sommes interrogées sur les conditions de l'engagement citoyen, et sur ce qui peut le rendre attractif pour une catégorie d'individus et pas ou moins pour une autre, avec à la clé les risques de différenciation dans le degré d'engagement. Ces interrogations sont entrées en résonance avec de premières observations autour des trois situations que nous souhaitons étudier : la CRJ, la DGD et ma DCSEPP.

- Dans le cas des OSC membres de la CRJ, en intégrant aussi les résultats de l'étude portée par le projet collectif de l'an passé : Dans quelle mesure un changement d'échelle de l'action peut-il apparaître comme un prolongement évident à l'action des OSC sur le terrain ? Et permettre ainsi un même degré d'implication de tous les adhérents.

- Dans le cas de la DGD, et dans le domaine de la représentation politique, sa force réside apparemment en la volonté inhérente des concernées – en l'occurrence des femmes élues - de se réunir et de devenir un groupe pouvant peser pour une meilleure représentation des femmes dans la vie politique. Ce qui pose bien la question du lien entre force de l'engagement associatif et émergence de celles-ci "par le bas". Mais pose aussi la question de l'écart entre le champ porté par ces femmes élues dans le cadre de leur association et le champ potentiel d'une dynamique genre et développement. Cela interroge également l'adéquation entre leur échelle d'intervention et l'action des OSC.

- Dans le cas de la DCSEPP, les OSC membres sont confrontées à la différence du jeu d'acteurs, notamment des pouvoirs politiques, selon qu'ils/elles agissent à un niveau local, provincial ou régional, ce qu'il conviendra d'interroger.

- In fine, notre hypothèse repose sur l'idée que tous les acteurs citoyens ne s'engagent ni de la même façon ni à la même échelle, et encore moins avec la même implication. Selon leurs expériences dans le milieu politique ou associatif, selon la manière dont leurs quotidiens sont directement affectés ou non, ou encore selon les facteurs propres à chaque individu (temps disponible, moyens financiers pour se déplacer, accès aux compétences...), l'engagement citoyen varie et cette pluralité se retrouve dans les trois cas étudiés.

## **2. Mise en réseau des dynamiques et champs d'action sur les territoires**

Dans un deuxième temps, nous voulons réfléchir aux dynamiques telles qu'elles s'observent dans les 3 cas étudiés, avec leurs points communs et leurs différences, et ce en lien avec leur fonctionnement. Cette mise en réseau oblige tout d'abord à revenir sur l'histoire de leur création, et la place de l'engagement citoyen dans leur conception et leur émergence.

Nous souhaitons comprendre l'identité de chacune des situations étudiées : où se situent leurs sièges, qui est à leur origine, à quelle échelle interviennent-elles et dans quelles zones elles rencontrent le plus – ou le moins - d'obstacles et une faible – ou forte - participation. Enfin, nous chercherons aussi à observer les facteurs d'inclusion des associations et de leurs membres dans les dynamiques, et développer une réflexion autour de leurs objectifs.

Après avoir étudié chacune des initiatives (CRJ, DGD, DCSEPP) à leur niveau, nous tenterons dans la mesure du possible une approche comparative des actions mises en place par les dynamiques et leur rapport avec les actions mises en place par les associations membres (évoquées dans la partie I). Cette comparaison nous permettrait de mieux saisir la façon dont se construisent les liens et imbrications des associations au sein des dynamiques et de cibler les champs d'actions et territoires visés en commun.

Enfin, se posent les questions de relations entre les dynamiques mises en place dans les trois cas étudiés. Il apparaît en effet une sorte d'imperméabilité entre celles-ci. Pourtant, cette « mise en réseau des réseaux » interroge dans la mesure où des recouvrements de champs d'action voire d'acteurs entre les différentes initiatives peuvent s'observer. Mais celle-ci ne présenterait-elle pas les mêmes risques de décrochement d'OSC ou de membres de ces OSC ?

Cette interrogation sur la mise en réseau des dynamiques observées s'appuie à cette étape sur nos réflexions issues des entretiens menés au mois de décembre 2022. Ceux-ci nous ont permis d'entrevoir des constitutions différentes des réseaux, avec plus ou moins de défis. Au-delà des formes de l'engagement citoyen, nous cherchons à étudier les dynamiques proposées et comprendre les enjeux pour leur fonctionnement futur. Dans cet exercice, il sera important de prendre en compte le caractère récent de la création des trois organisations collectives citoyennes (moins de deux ans), et des potentiels écueils analytiques qui en découlent.

Ainsi, dans le cadre de cette étude, nous interrogerons s'il est plus judicieux de garder des dynamiques séparées, avançant chacune à leur rythme et agissant dans leurs domaines spécifiques, ou si une mise en commun des pratiques et compétences est envisageable, dans la réalisation d'un objectif final commun. Pour parvenir à cette conclusion, la rencontre avec les acteurs de terrain (membres de M&D ou des OSC) est impérative et nous permettrait de lier notre hypothèse avec la réalité de la vie associative du Sous-Massa. Cette rencontre permettra également d'observer comment ces dynamiques favorisent le dialogue démocratique et ainsi, impactent le "pouvoir d'agir" des citoyen.nes.

### **3. Le rôle d'accompagnement de M&D**

Dans un dernier temps, nous cherchons à appréhender la place de Migrations & Développement dans la création des dynamiques et dans leur animation. Grâce aux entretiens que nous avons menés jusqu'ici, nous avons appris que la constitution des cas étudiés (CRJ, DGD, DCSEPP) n'a pas été uniforme, et que la présence de M&D dans cette constitution n'était pas la même. Nous chercherons à analyser les formes d'accompagnement de M&D dans chacun des cas étudiés.

Au-delà de cette approche comparative sur la diversité des formes d'accompagnement des OSC, nous nous intéressons en particulier aux modalités en rapport avec la volonté portée par M&D d'élargir le jeu d'échelle, notamment à l'échelle régionale, à travers les mises en réseau. M&D, en tant qu'OSC facilitatrice, propose la mise en réseau des organisations à divers titres qu'il conviendra d'interroger : agrandir leur répertoire d'actions communes, promouvoir le partage d'expériences et optimiser les interventions, renforcer les synergies et complémentarités, assurer un maillage territorial, favoriser la mutualisation des outils et pratiques en vue de leur appropriation dans la perspective d'une plus grande autonomisation.

Sur le terrain, nous chercherons à mieux comprendre cette thématique de mise en réseau, nous veillerons à bien distinguer ce qui relève de la démarche de M&D et celle des OSC, tout en intégrant les corrélations entre les deux types.

Finalement, l'une des questions posées est bien celle de la construction des partenariats entre M&D et les OSC en vue d'élargir leur capacité d'agir. Par exemple, à travers les actions de formation animées par M&D, l'un des objectifs est sans doute de renforcer les outils à la disposition des OSC pour prendre toute leur place dans le jeu d'acteurs, notamment dans le cadre des rapports avec les CT locales, provinciales ou régionales. L'objectif de renforcement du cadre institutionnel de la démocratie participative ne passe-t-il pas par une professionnalisation des membres des OSC, pour s'inscrire plus directement dans le dialogue avec les institutions ?

En somme, nous voulons inclure, dans le cadre de notre étude, l'analyse croisée des choix de M&D et de la proximité des acteurs et actrices des OSC locales avec le terrain et leurs revendications premières.

### **4. Prochaines étapes du projet**

Nous avons, grâce à nos échanges avec M&D, pu identifier les suivants acteurs et actrices qui participent dans les dynamiques et avec lesquels nous souhaitons nous entretenir:

- Forum des Initiatives des Jeunes
- Association animateurs Essafa
- Association Amoudou chantier sans frontière
- Forum des Jeunes locale pour la recherche et le Développement
- INCODEV (Intelligent Communitarian Développement)
- Association Chouala- Section Tiznit
- Association Enacer pour la Culture et l'Art

- Les président.e.s et vice-président.e.s de chacun des 4 comités de la DCSEPP (environnement – jeunesse – handicap – égalité )

-Membres de la DCSEPP, avec des statuts différents : des représentant.e.s des associations, des représentant.e.s des communes, des professeur.e.s universitaires, des chercheur.e.s

- Membres du bureau de la DGD

- Femmes élues qui font partie de la DGD

- Membres des associations qui font partie de la DGD

Avec les questions soulevées dans ce document, nous proposons des nouveaux entretiens avec les membres de M&D avec lesquels nous avons déjà pu échanger durant le mois de décembre. Il s'agira de discuter ensemble sur la pertinence des acteurs et actrices ciblé.e.s et d'élargir ou modifier, si nécessaire, le terrain. En fonction de ces échanges, que nous proposons de tenir dans le mois de février, nous pourrons commencer à prévoir l'organisation du terrain prévu entre le 10 et le 20 mars. D'ici là, nous continuerons avec nos lectures, tant des documents produits par M&D en relation avec les dynamiques comme des textes plus académiques qui pourront nous aider à donner une densité conceptuelle pertinente à cette étude sur les engagements citoyens et le pouvoir d'agir collectif.



## Annexe 2. Liste des acteurs rencontrés

Association - réseau	Nombre de membres rencontrés.es	Fonction des membres rencontrés.es	Date - lieu de la rencontre	Type de rencontre
Association Amuddu Chantiers Sans Frontières	14	Membres, bénévoles français en service civique	Siège d'Amuddu, Taroudant (14/03/2023)	Entretien groupé (membres d'Amuddu), suivi d'un échange informel
Association Nissae Souss	5	Présidente, chefs de projets, membres	Siège de Nissae Souss, Taroudant (15/03/2023)	Entretien avec la Présidente et quelques membres
InCoDev	2	Conseiller, trésorier	1. Rencontre autour d'un café à Taroudant (15/03/2023) 2. Université Ibn Zohr, Ait Melloul (16/03/2023)	1. Entretien individuel 2. Entretien groupé (membres d'association universitaire), réuni par InCoDev
Association FLASH	21	Membres étudiant.es, enseignantes	Université Ibn Zohr, Ait Melloul (16/03/2023)	Entretien groupé (membres d'association universitaire), réuni par InCoDev
El Wafae Féminine pour le développement	7	Directrice exécutive, membres du Bureau, membres	Siège de El Wafae, Inezgane (13/03/2023)	Entretien avec la Directrice exécutive et quelques membres
Focus-group DCSEPP	5	Membres d'associations, membres de la société civile	Bureau de M&D, Agadir (16/03/2023)	Atelier de groupe DCSEPP
FIJ	2	Président, Vice-Présidente	Rencontre en Zoom (17/03/2023)	Entretien individuel
Commune d'Ammelne	2	Chargée du projet Qodorat, élu	Centre communal d'Almenne (18/03/2023)	Rencontre individuelle et entretien groupé (avec Qodorat)
Qodorat	22	Membres, formateur	Centre Qodorat d'Almenne (18/03/2023)	Entretien groupé (membres de Qodorat)

Focus-group DGD	6	Élues, membres du bureau, membres d'associations	Bureau de M&D, Agadir (17/03/2023)	Atelier de groupe DGD
Focus-group CRJ	11	Membres du bureau, membres d'associations	Commission régionale des droits de l'Homme de la région Souss-Massa (19/03/23)	Atelier de groupe CRJ
Chouala	1	Président	Commission régionale des droits de l'Homme de la région Souss-Massa (19/03/23)	Entretien individuel
Migrations & Développement	11	Vice-Président, Directeur Général, salarié.es	Différentes localités et dates, mais principalement dans les locaux de M&D à Agadir ou en ZOOM	Entretien individuel ou discussions informelles récurrentes pendant toute la mission

## Annexe 3. Exemple de carte citoyenne

### Évaluation des services liés à l'accessibilité dans la communauté d'Ait Melloul



الجمعية المغربية للتقييم  
والتقييم المجتمعات القروية  
A. A. D. C. E. S. H. E. R. I. G. O.  
A. F. B. I. K. I. H. O. L. I. T. I. C. I. E.  
Dynamique Ombre de Soutie et  
Évaluation des Politiques Publiques  
بومس ماسا | 050 0 000 |



### بطاقات رأي المواطنين والمواطنة لتقييم الخدمات المتعلقة بالولوجيات بجماعة أيت ملول

#### المحور الأول: البنيات التحتية المتعلقة بالولوجيات العمرانية

التفسير	المبيان	درجة الرضى		الخدمة / الرمز
		العدد	الجواب	
84% من المستجوبين غير راضين تماما على هذه الخدمة، ويؤكدون غياب الولوجيات في ممرات الراجلين والأرصفة بجماعة أيت ملول.	<p>الولوجيات ممرات الراجلين بالنسبة لمستعملي الكراسي المتحركة؟</p>	42	لا أعرف أو / غير موجودة	<p>الولوجيات ممرات الراجلين بالنسبة لمستعملي الكراسي المتحركة؟</p>
		5	ضعيفة جدا	
		3	ضعيفة	
		0	متوسطة	
		0	جيدة	
		0	جيدة	

10

التقرير التركيبي لتجربة بطاقات رأي المواطنين والمواطنة حول  
تقييم خدمات الجماعات القروية بجهة سوس ماسة - مارس 2023



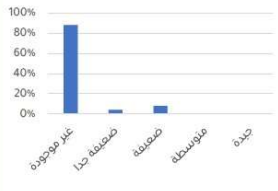

جميع المستجوبين غير راضين تماما على هذه الخدمة، بحيث أن 90% يقرون بغياب الأماكن الخاصة بالأشخاص في وضعية إعاقة في محيط المرافق العمومية والأسواق والفضاءات العامة.	<p>الأماكن الخاصة بالأشخاص في وضعية إعاقة في محيط المرافق العمومية والأسواق والفضاءات العامة؟</p>	45	لا أعرف أو / غير موجودة	<p>الأماكن الخاصة بالأشخاص في وضعية إعاقة في محيط المرافق العمومية والأسواق والفضاءات العامة؟</p>
		5	ضعيفة جدا	
		0	ضعيفة	
		0	متوسطة	
		0	جيدة	
		0	جيدة	

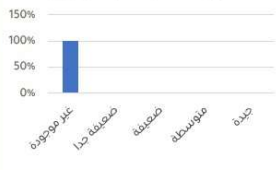

جميع المستجوبين غير راضين تماما على عدد الأمكنة الخاصة بالأشخاص في وضعية إعاقة في مواقف السيارات. 78% منهم يقرون بانعدام هذه الأمكنة.	<p>عدد الأمكنة الخاصة بالأشخاص في وضعية إعاقة في مواقف السيارات؟</p>	39	لا أعرف أو / غير موجودة	<p>عدد الأمكنة الخاصة بالأشخاص في وضعية إعاقة في مواقف السيارات؟</p>
		4	ضعيفة جدا	
		7	ضعيفة	
		0	متوسطة	
		0	جيدة	
		0	جيدة	

11

التقرير التركيبي لتجربة بطاقات رأي المواطنين والمواطنة حول  
تقييم خدمات الجماعات القروية بجهة سوس ماسة - مارس 2023



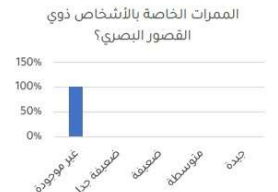

<p>ولوجيات فضاءات الترفيه و الحدائق و المنتزهات و المرافق الصحية؟</p> <p>بالنسبة لولوجيات فضاءات الترفيه و الحدائق و المنتزهات و المرافق الصحية، فأغلبية المستجوبين (88%) يقرون بوجود صعوبات في الولوج إلى هذه الأماكن.</p>	<p>ولوجيات فضاءات الترفيه و الحدائق و المنتزهات و المرافق الصحية؟</p> 	44	لا أعرف أو غير موجودة	<p>ولوجيات فضاءات الترفيه و الحدائق و المنتزهات و المرافق الصحية؟</p> 
	2	ضعيفة جدا		
	4	ضعيفة		
	0	متوسطة		
	0	جيدة		

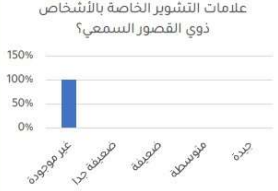

<p>الولوجيات الصوتية في الإشارات المحاذية للممرات الراجلين الخاصة بالأشخاص ذوي الإعاقة البصرية.</p> <p>100% من المستجوبين يقرون بعدم توفر الولوجيات الصوتية المحاذية للممرات الراجلين الخاصة بالأشخاص ذوي الإعاقة البصرية.</p>	<p>الولوجيات الصوتية في الإشارات الصوتية المحاذية للممرات الراجلين؟</p> 	50	لا أعرف أو غير موجودة	<p>الولوجيات الصوتية في الإشارات المحاذية للممرات الراجلين؟</p> 
	0	ضعيفة جدا		
	0	ضعيفة		
	0	متوسطة		
	0	جيدة		

12

التقرير التركيبي لتجربة بطاقات رأي المواطن والمواطنة حول تقييم خدمات الجماعات الترابية بجهة سوس ماسة - مارس 2023



<p>الممرات الخاصة بالأشخاص ذوي القصور البصري؟</p> <p>100% من المستجوبين صرحوا بعدم وجود الممرات الخاصة بالأشخاص ذوي القصور البصري.</p>	<p>الممرات الخاصة بالأشخاص ذوي القصور البصري؟</p> 	50	لا أعرف أو غير موجودة	<p>الممرات الخاصة بالأشخاص ذوي القصور البصري؟</p> 
	0	ضعيفة جدا		
	0	ضعيفة		
	0	متوسطة		
	0	جيدة		

<p>علامات التشوير الخاصة بالأشخاص ذوي القصور السمي؟</p> <p>بالنسبة للولوجيات الخاصة بأصحاب الكراسي المتحركة داخل بنايات و المرافق العمومية فنسبة رضى المستجوبين تتراوح بين متوسطة 28%. وغير موجودة 8%. فيما يقر 40% منهم بأنها ضعيفة.</p>	<p>علامات التشوير الخاصة بالأشخاص ذوي القصور السمي؟</p> 	4	لا أعرف أو غير موجودة	<p>علامات التشوير الخاصة بالأشخاص ذوي القصور السمي؟</p> 
	12	ضعيفة جدا		
	20	ضعيفة		
	14	متوسطة		
	0	جيدة		

13

التقرير التركيبي لتجربة بطاقات رأي المواطن والمواطنة حول تقييم خدمات الجماعات الترابية بجهة سوس ماسة - مارس 2023



## Annexe 4. Résumé du « policy paper » de la CRJ (extrait juin 2023)

### الملخص التنفيذي للورقة باللغة العربية:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى محاولة الإجابة عن السؤال المحوري التالي: ماهي الأسباب والحلول الممكنة للقضاء على ظاهرة البطالة لدى الشباب حاملي الشهادات بجهة سوس – ماسة؟ بهدف الإجابة عن هذا السؤال تم تبني المنهج الكيفي في تحليل وتقييم السياسات العمومية، إذ عمدنا بداية على تحليل الوثائق التي عالجت ظاهرة البطالة والسياسات العمومية في قطاع التشغيل، قبل إجراء مجموعة من المقابلات نصف موجهة مع عينة من الشباب حاملي الشهادات بالأقاليم المزمّية إلى جهة سوس – ماسة، ومع ممثلي السلطات العمومية المحلية كالمندوبين بالجماعات الترابية، وممثلي المصالح الخارجية للدولة كالوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات على مستوى الجهة. وخلصنا في هذه الورقة إلى أن فئة الشباب الحاصل على الشهادات بجهة سوس ماسة يُدر ما هي في حاجة لخلق فرص الشغل من طرف السلطات العمومية، من خلال جلب الاستثمارات إلى الجهة، يُدر ما هي في حاجة إلى توعية القدرات على مستوى المهارات الحياتية.

### الملخص التنفيذي للورقة باللغة الفرنسية / Résumé:

Cette recherche vise à tenter de répondre à la question centrale suivante : quelles sont les causes possibles et les solutions pour lutter contre le phénomène du chômage des jeunes diplômés dans la région Souss-Massa ?

Pour répondre à cette question, l'approche qualitative dans l'analyse et l'évaluation des politiques publiques ont été adoptées. Dans ce cadre, nous avons analysé dans un premier temps des documents et archives liés au phénomène du chômage et aux politiques publiques de l'emploi, avant de mener des entretiens semi-directifs avec un échantillon de jeunes diplômés dans la région Souss-Massa, ainsi qu'avec des représentants des pouvoirs publics locaux tels que les élus locaux et les représentants de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences au niveau de la région.

La conclusion tirée par cette recherche est que la catégorie des jeunes diplômés de la région Souss-Massa a besoin d'une part, de création d'emplois par les pouvoirs publics, en apportant notamment des investissements dans la région, et d'autre part, de renforcement de ses capacités personnelles, en acquérant des compétences liées aux *soft skills*.

---

*\*\*Sauf mention contraire, toutes les photographies dans l'étude ont été prises par François Castaing en mars 2023\*\**

L'étude présentée a pour objectif d'analyser les dispositifs de mises en réseau des organisations de la société civile et leurs effets sur les engagements citoyens et associatifs dans la région du Souss-Massa.

Elle est le résultat d'un travail collectif mené dans le cadre du partenariat entre l'association Migrations & Développement (M&D) et l'Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis (Master Mondes Méditerranéens en Mouvement), en collaboration avec les acteur.rices impliqué.es dans la Dynamique Genre et Développement (DGD), la Dynamique civique de Suivi et Évaluation des Politiques Publiques (DCSEPP) et la Coordination Régionale des Jeunes (CRJ).

