

Titre de la thèse : « Réseau de la Gouvernance Locale (RGL)
pour le renforcement de la participation des Organisations de
la Société Civile (OSC) à la gouvernance locale au Maroc »

Sous la direction de :

- Madame Edina SOLDO
- Madame Emmanuelle MOUSTIER

Le plan de la présentation

1ère étape

Bases conceptuelles, contextuelles et méthodologiques

- Définition des concepts Clés
- Contexte marocaine
- Méthodologie de recherche adopté

2ère étape

Établissement du Réseau de Gouvernance Locale-Dir : Une intervention pratique

- Première étape de RI
 - Deuxième étape de RI
 - Troisième étape de RI
 - Quatrième étape de RI
 - Cinquième étape de RI
- }] Déjà réalisées
- ➡ En cour de réalisation
- ➡ Pas encore réalisé

Définition des concepts Clés

La société civile

Macro-démocratie

Réseau des OSC

Les Organisations de la Société Civile

Miso-démocratie

Réseau

Le citoyen

Micro-démocratie

Réseau de Gouvernance Locale (RGL) pour le renforcement de **la participation** des **Organisations de la Société Civile (OSC)** à **la gouvernance locale** au Maroc.

la participation

la gouvernance

la participation citoyenne

la gouvernance locale

la participation électorale

la participation publique

la participation sociale

La gouvernance locale

Définition et Objectifs

- ❖ Système de gestion du développement local (Favoreu, 2000)
- ❖ Promotion de la participation des acteurs associatifs locaux (Masingue et al., 2021)
- ❖ Renouvellement démocratique par l'influence directe des acteurs locaux (Rosanvallon, 2006)

Mécanismes et Cadre Institutionnel

- ❖ Cadre institutionnel pour la coopération des acteurs locaux (Ostrom, 1990)
- ❖ Coordination basée sur la proximité géographique et organisationnelle. (Masingue et al., 2021)
- ❖ nouveaux arrangements territoriaux productifs (Petrella et Richez-Battesti (2012)

Implications et Perspectives

- ❖ Organisation impliquant plusieurs acteurs locaux (Beuret, 2011)
- ❖ la prise de décision et l'implication des parties prenantes. (Volont & Smets, 2022 ; Klein, 2002)
- ❖ Promotion de la collaboration et du dialogue entre acteurs pour des décisions équilibrées. (John et al., 2022)
- ❖ la transparence accrue et l'efficacité de l'action publique. (OCDE, 2017)
- ❖ Complémentarité entre la participation citoyenne et la gouvernance locale. (Jaumard, 2009)

Gestion des affaires publiques au niveau local

Proximité géographique et organisationnelle

Amélioration de la transparence et de l'efficacité

Renouvellement de la démocratie

Notre définition de la gouvernance locale

La gouvernance locale est un système de gestion des affaires publiques au niveau local qui s'appuie sur la proximité géographique et organisationnelle pour favoriser la participation des acteurs locaux dans le processus décisionnel. Elle vise à renouveler la démocratie et à améliorer la transparence et l'efficacité de l'action publique.

Les Organisations de la Société Civile (OSC)

Définitions par le rôle et les objectifs généraux des OSC

- ✓ **Médiation et Participation à la gouvernance** : (Union européenne, 2022 ; Fischer, 2014).
- ✓ **Objectifs sociaux, politiques et économiques** : (Brodhag et al., 2004 ; Van Den Eynde, 2022).
- ✓ **Non-lucrativité et autonomie** : (Fischer, 2014 ; PNUD et Civil Society Organizations, 2006).
- ✓ **Défense des droits et intérêts communs** : (Fischer, 2014 ; PNUD et Civil Society Organizations, 2006).
- ✓ **Exerce une pression sur les pouvoirs publics** : (De Muro et al., 2007).

Définitions par la diversité des entités constituant les OSC

- ✓ **Variété des organisations** : Les OSC englobent un large éventail d'entités (Brodhag et al., 2004 ; Banque mondiale).
- ✓ **Représentation d'intérêts variés** : Elles représentent une vaste gamme d'intérêts, de l'origine ethnique et religieuse à la protection de l'environnement et des droits de l'homme (Brodhag et al., 2004)

Définitions par l'autonomie et la nature non étatique des OSC

- ✓ **Indépendance du gouvernement** : (USAID, 2016).
- ✓ **Non-distribution de profits** : (USAID, 2016).
- ✓ **Processus démocratique** : (Union européenne, 2022).

Notre définition des OSC

Les OSC sont des institutions non étatiques et à but non lucratif qui agissent de manière autonome pour promouvoir l'intérêt général et les objectifs communs des citoyens. Elles servent de médiateurs entre les pouvoirs publics et la société. Elles fonctionnent selon des processus démocratiques en reposant sur la participation volontaire de leurs membres.

Réseau des organisations de la société civile

Définitions par la Structure et la Nature Collaborative des Réseaux

- ✓ Assens et Lemeur (2014) : Un réseau est une structure collaborative, constituée de plusieurs partenaires autonomes ... mutuellement dépendants pour atteindre des objectifs communs (p. 27).
- ✓ Jossierand (2001) : Le réseau est comme un groupe, une organisation ou une institution particulière correspondant à un mode de gouvernance qualifié de relation coopérative et non hiérarchique

Définitions par la Fonction et la Transmission des Ressources des Réseaux

Keramidas et al. (2012) : objectif commun des entités constituant le réseau est de faire circuler des éléments matériels ou immatériels entre chacune de ces entités suivant un ensemble de règles (p. 11).
Lemieux (1999) : Les réseaux sont des systèmes d'acteurs sociaux qui ... propagent la transmission de ressources en des structures fortement connexes (p. 11).

Définitions par la Nature Interconnectée des Acteurs

Parrochia (1993) : Le terme "réseau" renvoie au « réseuil », un ensemble de liens entrelacés, soulignant la nature interconnectée des acteurs.
Rhodes (2006) : Il définit les réseaux comme des ensembles de liens institutionnels entre des acteurs qui négocient sans cesse leurs intérêts, d'où l'émergence des interactions entre eux.

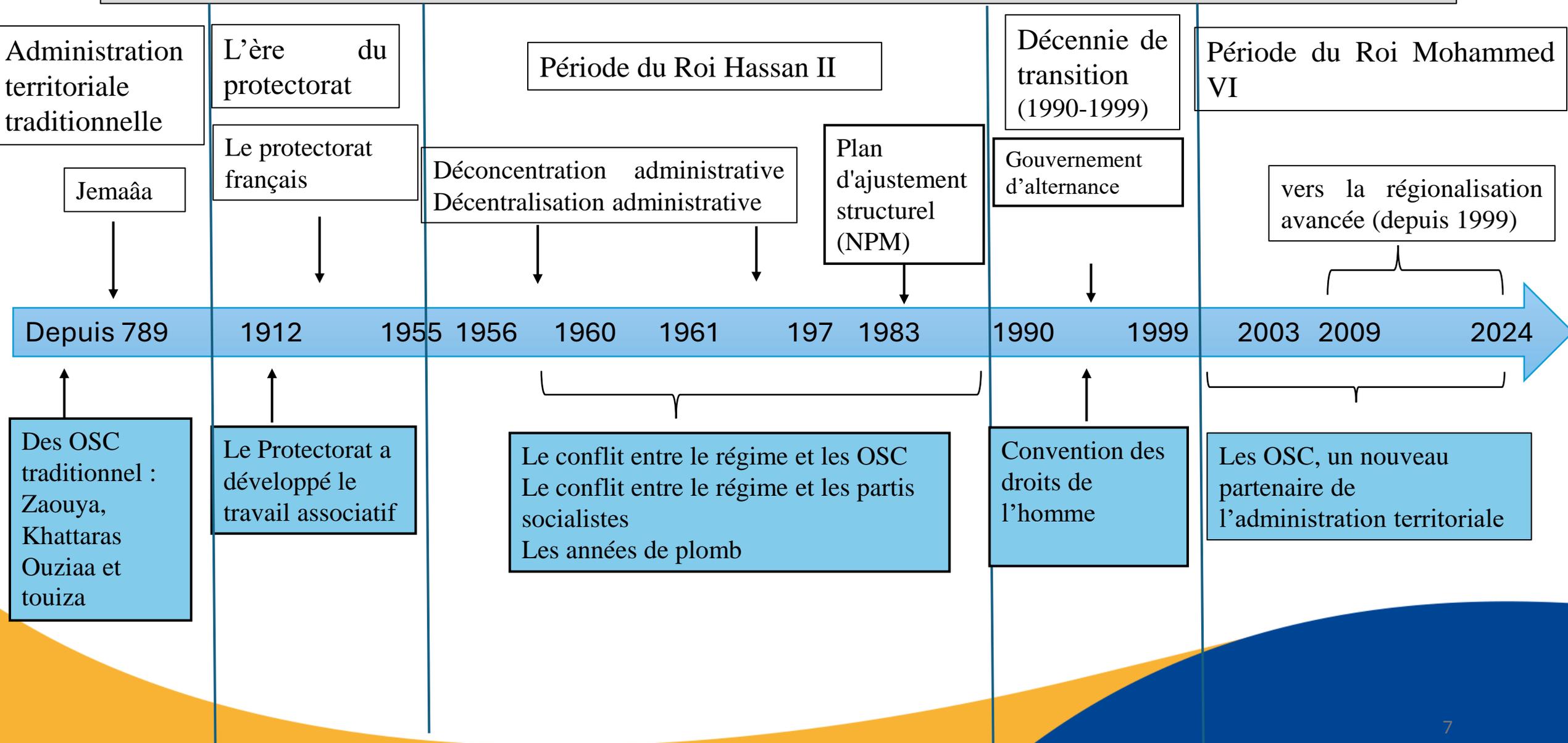


Notre définition du réseau des OSC

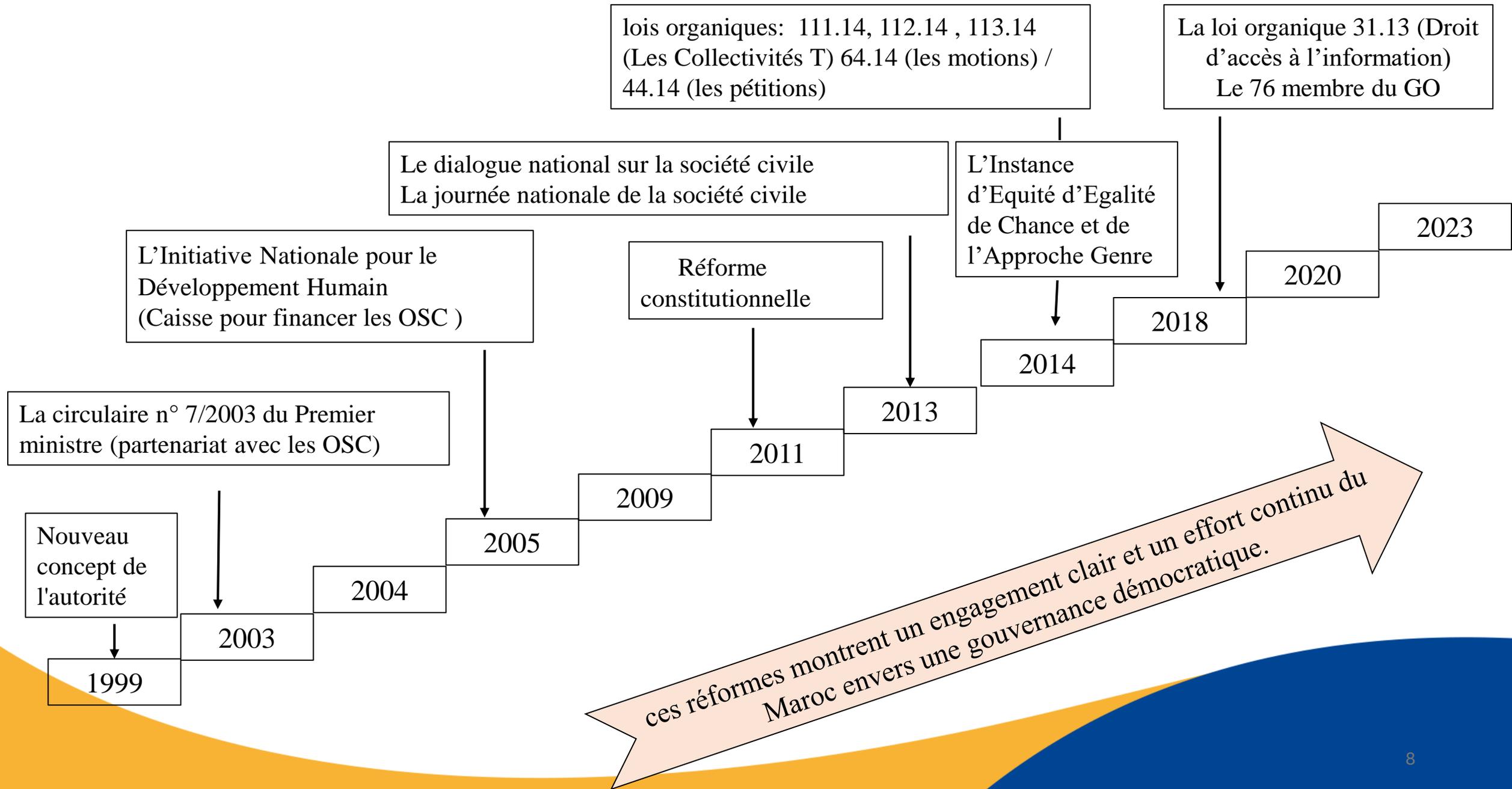
Un réseau des OSC est une structure organisationnelle collaborative composée d'acteurs associatifs autonomes et interdépendants, unis par des objectifs communs. Ces acteurs entretiennent des relations durables et non hiérarchiques marquées par la délibération et l'interaction continue.

Chapitre 2: Contexte de transition vers une approche participative dans l'administration publique marocaine

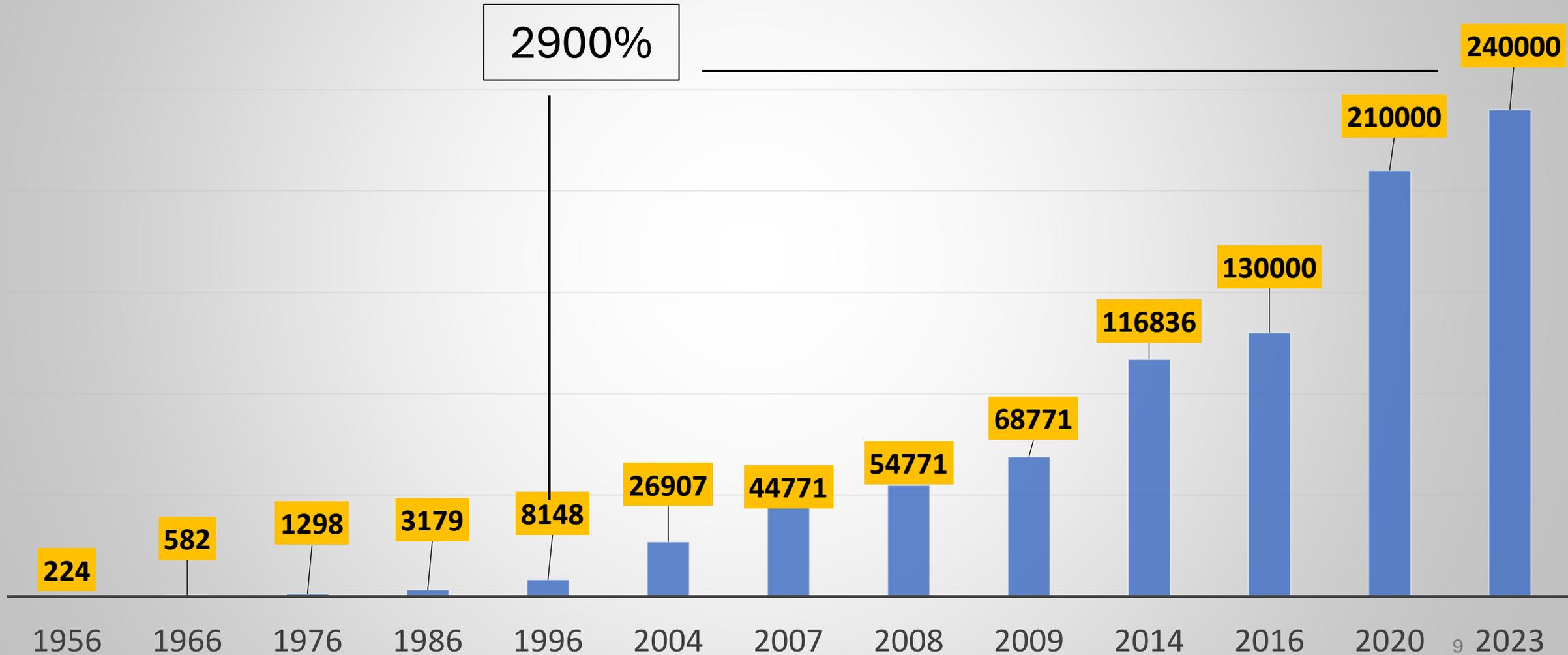
le Maroc Etat unitaire décentralisé, de la jemâa à la régionalisation avancée



Chapitre 2: Contexte de transition vers une approche participative dans l'administration publique marocaine



L'évolution du nombre des OSC (1956-2023)



Barrières administratives

- ❖ Environnement réglementaire contraignant (Institut Prometheus, 2021).
- ❖ Manque de ressources financières et humaines (Institut Prometheus, 2018).
- ❖ Manque de transparence et critères clairs dans l'octroi des subventions publiques (Le Conseil Economique, Social et Environnemental, 2016).

Problèmes structurels internes

- ❖ Faible structure de gouvernance interne (Institut Prometheus, 2021).
- ❖ Manque de personnel qualifié (Institut Prometheus, 2021).
- ❖ Problèmes de transparence et de gestion (Institut Prometheus, 2021).
- ❖ Faiblesses de l'organisation interne (Akesbi, 2011).
- ❖ Faiblesse de la stratégie et du leadership des OSC (Institut Prometheus, 2018).

Problèmes de coordination et de réseautage

- ❖ Peu d'OSC sont affiliées à des réseaux, et beaucoup agissent seules sans partenariat (Haut-commissariat au Plan, 2011).
- ❖ Faible participation à des partenariats avec l'État, les collectivités locales, ou des entités étrangères (Haut-commissariat au Plan, 2011).
- ❖ Manque de coordination et de réseautage (Akesbi, 2011).

Problèmes de développement et d'organisation

- ❖ Manque de qualification des membres (Akesbi, 2011).
- ❖ Développement mal organisé (Akesbi, 2011).
- ❖ Manque de vision et valorisation du rôle de contre-pouvoir (Akesbi, 2011).
- ❖ Dépendance au bénévolat et volontariat (Akesbi, 2011).

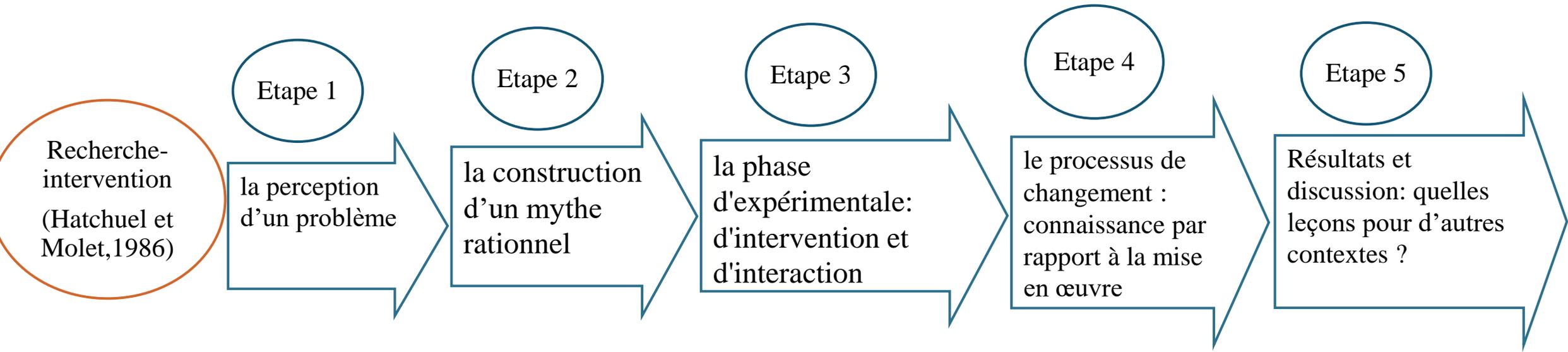
Ce constat justifie notre choix d'étudier la participation des OSC à la gouvernance locale. Pour bien mener cette recherche de terrain, nous avons mobilisé la méthodologie de recherche-intervention.

Comparaison entre recherche-intervention et recherche-action

Démarche

	Objectif	
	Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Partir de l'observation des faits	<p><u>Observation, participante</u> <u>ou non</u></p> <p>Elaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.</p>	<p><u>Recherche-action</u></p> <p>Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même</p>
Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéaliste	<p><u>Conception de modèles de gestion</u></p> <p>Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement</p>	<p><u>Recherche-intervention</u></p> <p>Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini</p>

Méthodologie de Recherche : Recherche-intervention qualitative



Cette étape initiale consiste à identifier les dysfonctionnements

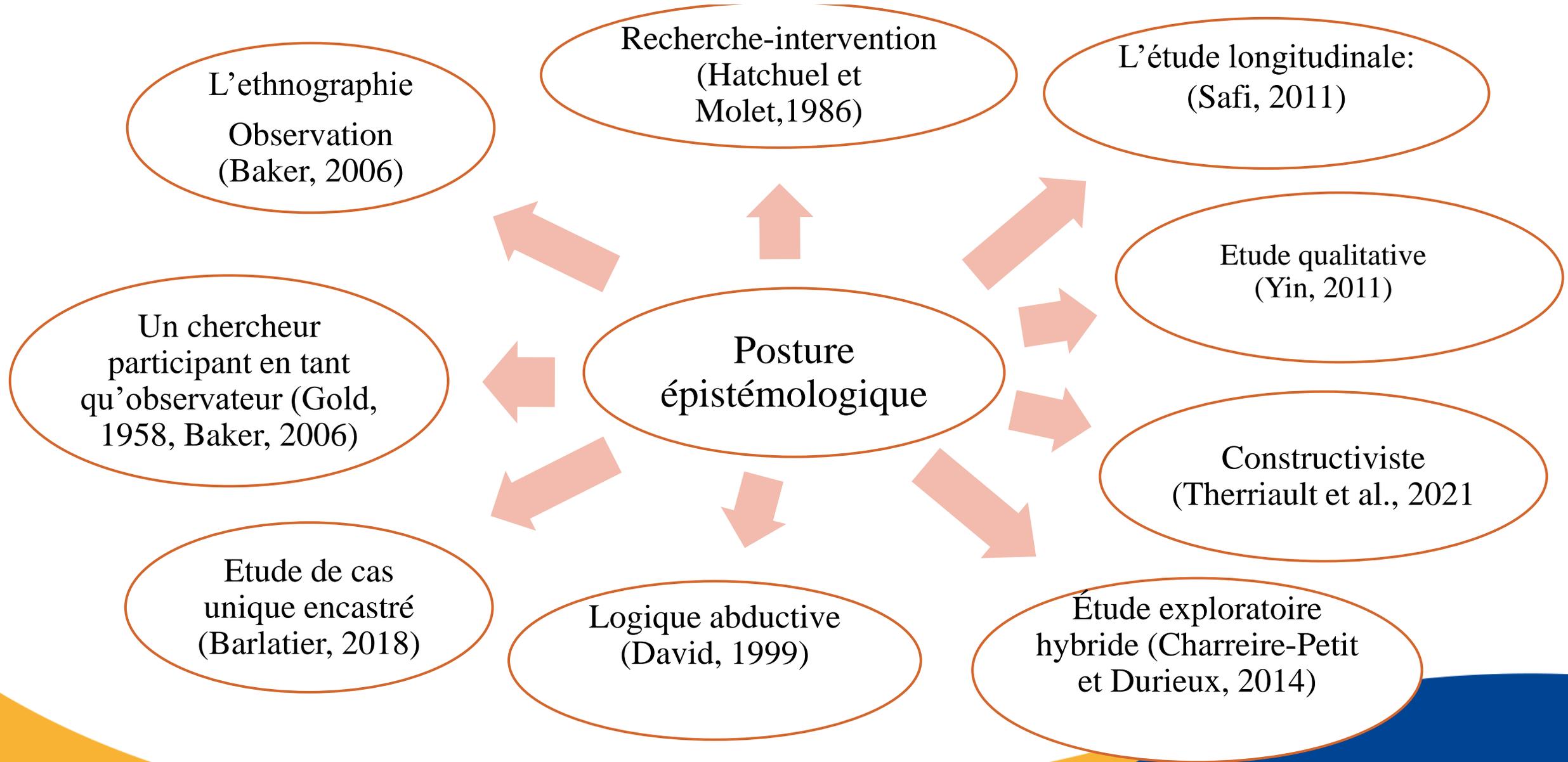
cette phase crée un « mythe rationnel »

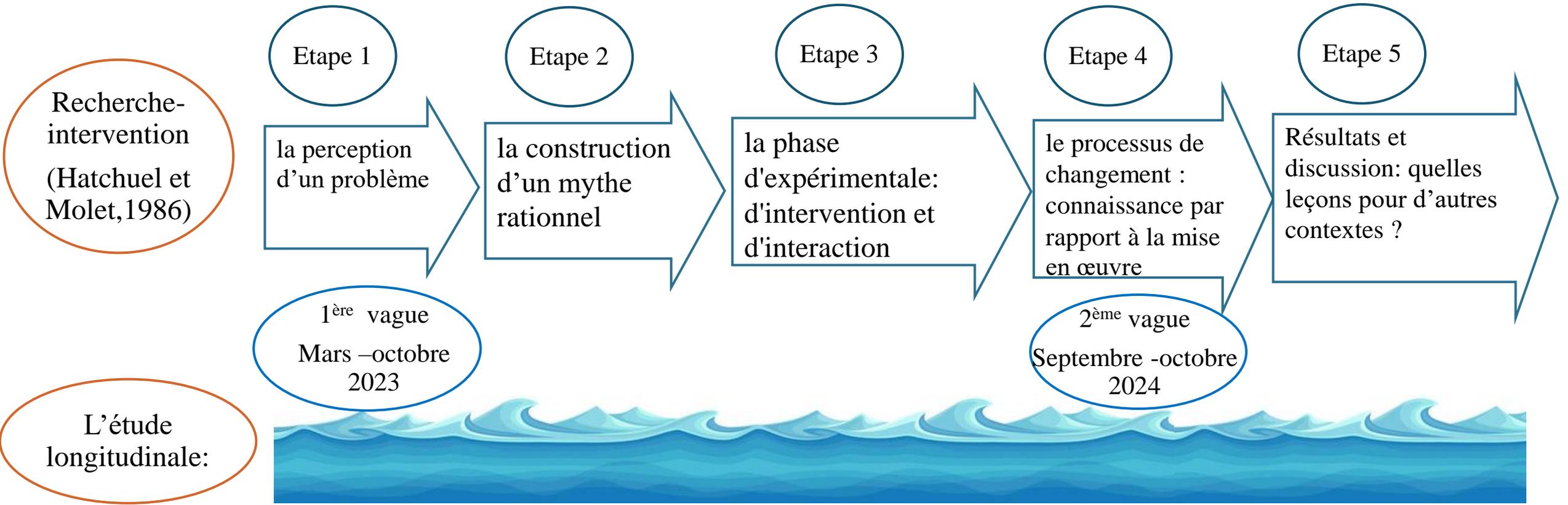
Le mythe rationnel est mis en pratique en collaboration avec les acteurs

Cette étape évalue les résultats de l'interaction avec le mythe rationnel et les nouvelles logiques locales émergées.

discuter les résultats avec une analyse des impacts du mythe rationnel et des logiques locales sur la gouvernance locale.

Définitions clés	Contexte de la recherche	Problématique et QR	Méthodologie de recherche	Étape	Défis de RI
------------------	--------------------------	---------------------	---------------------------	-------	-------------

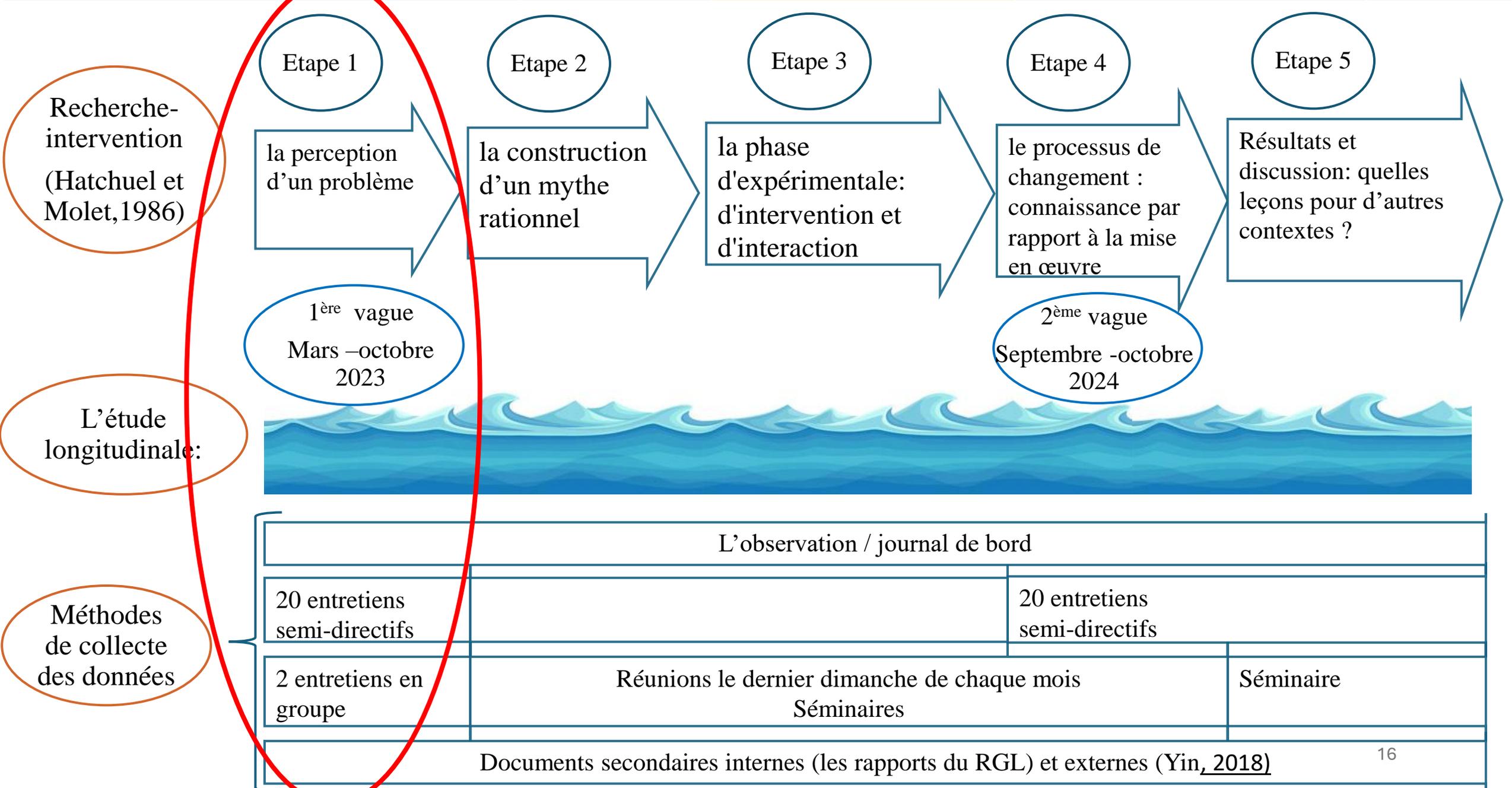




Méthodes de collecte des données

L'observation / journal de bord			
20 entretiens semi-directifs			20 entretiens semi-directifs
2 entretiens en groupe	Réunions le dernier dimanche de chaque mois Séminaires		Séminaire
Documents secondaires internes (les rapports du RGL) et externes (Yin, 2018)			

PARTIE II : Établissement du Réseau
de Gouvernance Locale-Dir : Une
intervention pratique





Les freins à la participation des OSC

Participation entravée par les intérêts individuels

Participation limitée par l'instabilité financière

Faible participation en raison du manque de motivation

Participation réduite par le manque de disponibilité



« Les intérêts personnels priment sur l'action collective. » (OSC-B1)

« Les associations que je dirige sont financées sur mes propres deniers, mais je ne peux pas continuer à les financer uniquement avec mes propres finances. » (ELU-B6)

« Les acteurs associatifs passent 4h dans les cafés alors qu'ils pourraient donner 30 minutes à travers une action associative. » (ELU-A2)

« Les gens travaillent pour gagner leur vie. L'obstacle de temps : les gens n'ont pas le temps pour faire. » (ELU-A1)

Les freins d'une délibération efficace au sein des OSC

Conflits internes entravant la délibération

Divergence de visions et manque de consensus

Insuffisance de formation et capacité délibérative limitée

Tribalismes et rivalités freinant la coopération délibérative



« Certains cherchent l'intérêt personnel plutôt que l'intérêt collectif, ce qui conduit à des conflits au sein de l'association. » (OSC-A3)

« Les visions des acteurs associatifs diffèrent. » (ELU-B4)

« Il y a également le problème de la formation des acteurs associatifs qui est insuffisante. » (ADM-B)

« Le tribalisme est passé du conseil communal aux acteurs associatifs. Il y a maintenant une guerre entre eux car chaque association défend un conseiller municipal. » (ELU-B5 ; RN-A)

Freins à l'unité et à la collaboration entre les OSC

Compétition entre les OSC : Un obstacle à la confiance et à la collaboration



« La haine associative détruit le travail associatif qui vient de la concurrence entre les associations. » (ELU-A3)

Déficit de coordination et de communication entre les OSC



« Où est la communication ? Où est la coordination ? » (ADM-A)
« Les associations ont un manque de communication avec leur environnement. Elles ne font pas de publicité pour leurs activités » (OSC-A9).

Fragmentation tribale : Un frein à la collaboration entre les OSC



« Il y a un problème tribal qui peut limiter la collaboration entre les associations en raison de rivalités tribales... » (ADM-B).

Insuffisance de ressources : Une barrière à la coopération entre les OSC



« Le problème financier persiste car après la création de l'association, le bureau exécutif est contraint de dépenser de son propre argent pour les activités de l'association. » (ELU-B4)

« Il existe plusieurs lois, mais dans la pratique, la participation est rare. Il est rare de trouver des associations qui travaillent sur le terrain de manière continue pour le bien-être des citoyens. Bien qu'il y ait de nombreuses associations enregistrées sur papier, leur présence effective sur le terrain est rare » (ELU-A1)

Les dispositifs mis en place pour renforcer la participation des OSC à la gouvernance locale

La circulaire du premier ministre 07/2003/ Stipule de faire des partenariats avec les OSC

Conflit tribal-politique

Opacité dans les relations conseil-OSC

Écart entre lois et pratiques

« Le tribalisme est passé du conseil communal aux acteurs associatifs. » (ELU-B5 ; RN-A).

« Chaque membre du conseil a deux associations avec lesquelles il collabore ouvertement ou secrètement » (ELU-B4).

« Il y a un grand écart entre les lois et les pratiques » (ELU-A1). « Les lois au Maroc s'appliquent à certains et pas à tous » (OSC-A10).

Échec de l'Instance d'Équité, d'Égalité de Chance et de la Proche Genre à renforcer la participation et la délibération des osc « suite »

Politisation et absence d'indépendance

Obstruction par le conseil communal

Manque de ressources et de soutien logistique

Insuffisance des réunions et des actions concrètes

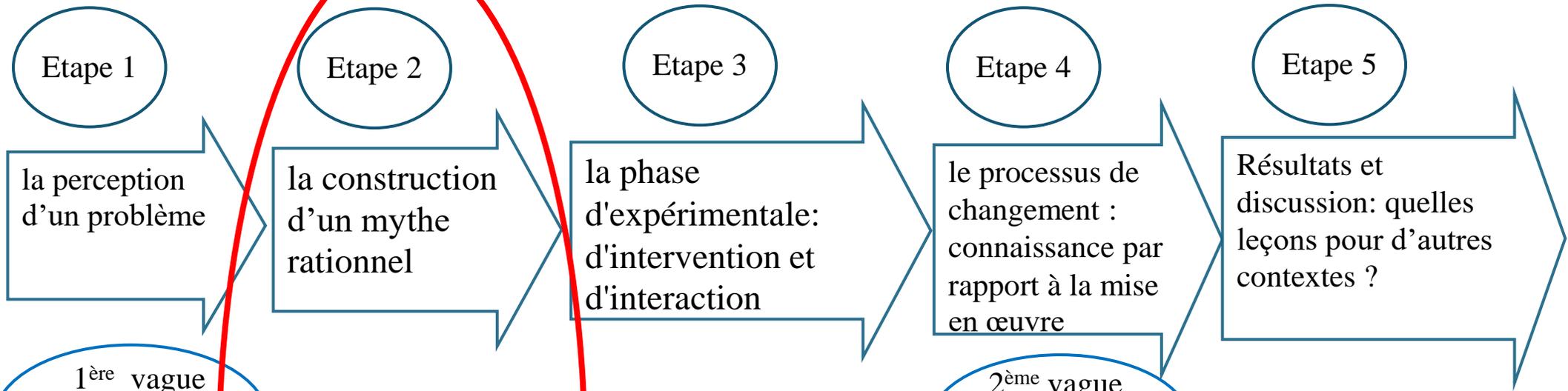
"cette instance est profondément politisée. (ELU-A3) .

L'instance est bloquée par le conseil communal. (ELU-A3).

« Malheureusement, nous avons aucun logistique.» (OSC-A2)

« Depuis 2021, l'instance a fait 3 réunions » (ELU-A3)

Recherche-intervention (Hatchuel et Molet, 1986)



1^{ère} vague
Mars –octobre
2023

2^{ème} vague
Septembre -octobre
2024

L'étude longitudinale:



Méthodes de collecte des données

L'observation / journal de bord				
20 entretiens semi-directifs				20 entretiens semi-directifs
2 entretiens en groupe	Réunions le dernier dimanche de chaque mois Séminaires			Séminaire
Documents secondaires internes (les rapports du RGL) et externes (Yin, 2018)				

Les réformes descendantes « top down » pour favoriser la participation des OSC n’ont pas réussi à instaurer une démocratie participative, une démocratie délibérative et à renforcer la participation des OSC à la gouvernance locale.

Ces échecs soulignent les limites des approches traditionnelles de la gouvernance locale, souvent ancrées dans l’administration traditionnelle et le nouveau management public (NPM).

L’administration traditionnelle
(Amar et Berthier, 2007; Spanou, 2003)

Le Nouveau Management public (NMP)
(Hood, 1991)

Post-NPM
(Stoker 2006, Soldo 2018)

Le post-NMP représente un changement de paradigme dans le secteur public, caractérisé par une approche plus axée sur la participation publique, la collaboration et la gouvernance

Les théories mobilisées



La théorie des valeurs publiques (Bozeman 2007)

La théorie de la gouvernance en réseau (Stoker, 2006; Lévesque, 2012)

La théorie des valeurs publiques (Bozeman 2007)

La théorie de la gouvernance en réseau (Stoker, 2006; Lévesque, 2012)

- ✚ Le passage général d'un « *gouvernement* » étroit à une « *gouvernance* » plus large ;
- ✚ L'implication d'un large éventail d'acteurs non étatiques en tant que partenaires ;
- ✚ L'utilisation des réseaux comme mode de gouvernance
- ✚ Les réseaux nécessitent un niveau de confiance élevé
- ✚ La compréhension des valeurs sociétales qui doivent être reflétées dans les actions publiques.
- ✚ Les valeurs partagées par la société qui doivent être respectées par les actions publiques.

Cela nécessite une initiative ascendante « bottom-up » où les OSC peuvent développer des solutions adaptées à leurs besoins réels.

« l'union fait la force. le réseau demeure ... une structure favorisant la collaboration grâce à la confiance, la circulation de l'information, la complémentarité des compétences et la pression au conformisme social entre pairs »
(Assens et Lemeur, 2014, p. 28)

Le réseau des OSC, en tant qu'une initiative « bottom-up », pourrait renforcer la mobilisation et la participation des OSC à la gouvernance locale. Le réseau permettrait de surmonter les obstacles individuels et faciliterait la délibération au sein des OSC . En consolidant les efforts des OSC, le réseau représenterait une voix unifiée et plus puissante dans les processus de gouvernance locale. De plus, le réseau pourrait renforcer la communication et la coordination entre les OSC en surmontant la fragmentation et les rivalités existantes.

La problématique de recherche

Le réseau d'OSC constitue-t-il un mécanisme favorisant la participation des OSC à la gouvernance locale ?

Les questions de recherche

1ère : Le réseau des OSC représente-t-il un espace de participation et de délibération pour les OSC et les élus ?

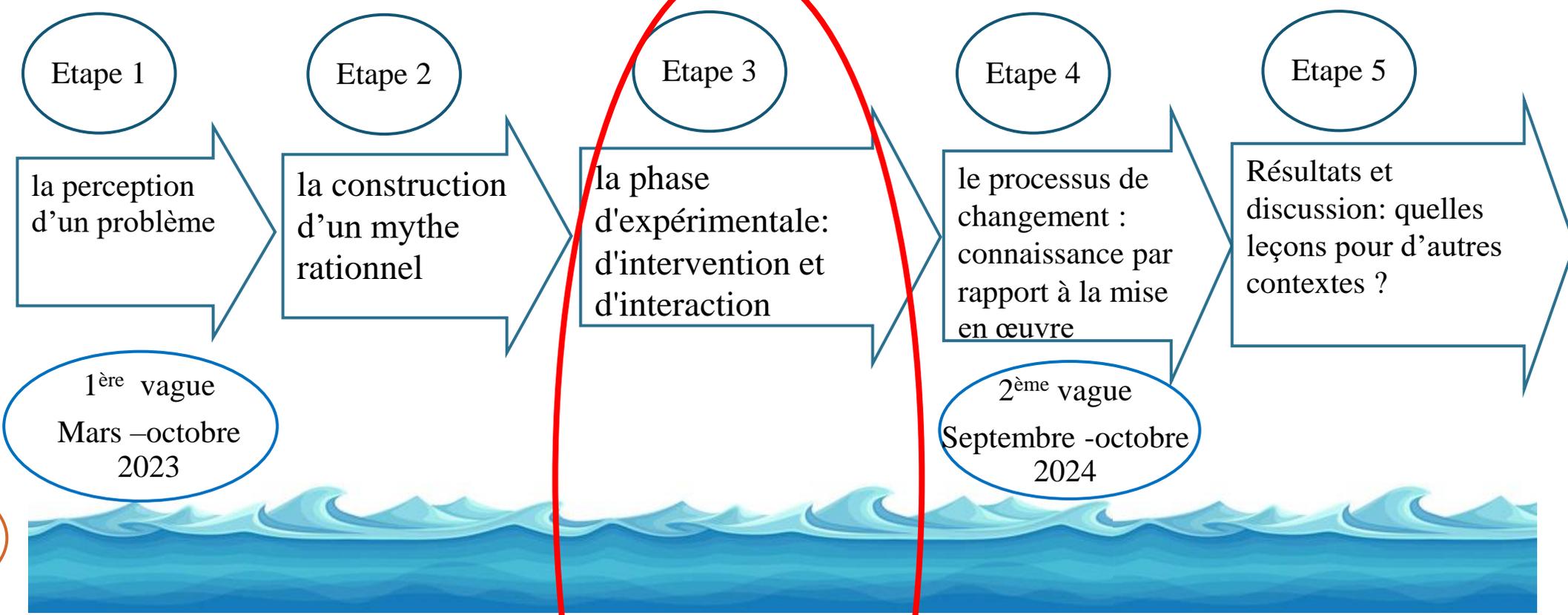
2ème: Le réseau des OSC instaure-t-il des pratiques de management qui favorisent la participation et la délibération selon les OSC et les élus ?

3ème : Le réseau des OSC met-il en place des outils qui favorisent la participation et la délibération des OSC et des élus ?

Recherche-intervention (Hatchuel et Molet, 1986)

L'étude longitudinale:

Méthodes de collecte des données



L'observation / journal de bord			
20 entretiens semi-directifs			20 entretiens semi-directifs
2 entretiens en groupe	Réunions le dernier dimanche de chaque mois Séminaires		Séminaire
Documents secondaires internes (les rapports du RGL) et externes (Yin, 2018)			

Les étapes suivies pour créer le réseau

Nous avons organisé une réunion pour discuter de la création d'un réseau des OSC. Le 11 août, nous avons créé un comité chargé d'élaborer le statut du réseau et de préparer l'Assemblée Générale Constitutive (AGC) pour la création du réseau des OSC.

Le 6 novembre 2023, nous avons créé le réseau des OSC au niveau des deux communes. Il a été nommé Réseau de la Gouvernance Locale-Dir (Dir désigne les communes situées au pied des montagnes).

L'assemblée générale constitutive AGC a permis de créer le conseil administratif et le bureau exécutif

le conseil administratif

le bureau exécutif

Le conseil compte actuellement 22 adhérents représentants des OSC. Il se réunit chaque quatre mois

Le bureau compte 9 membres, dont deux femmes, élus lors de l'AGC. Il se réunit le dernier dimanche de chaque mois.

Nous avons créé un groupe WhatsApp qui regroupe tous les membres du Conseil administratif

Nous avons créé un groupe WhatsApp qui regroupe tous les membres du réseau

Une association connue dans la commune n'a pas voulu s'associer au réseau.
 Certaines associations contactées n'ont pas diffusé l'information aux autres, malgré les demandes.

Les démarches administratives ont engendré des coûts significatifs, notamment en timbres.
 Multiples demandes administratives et refus de la part des autorités, ce qui nécessite plusieurs révisions des documents soumis.

Difficulté de Collaboration entre associations

Obstacles Financiers et Administratifs

Les obstacles rencontrés lors de la création du RGL

Opposition et Désinformation

Problèmes de Communication et de Visibilité

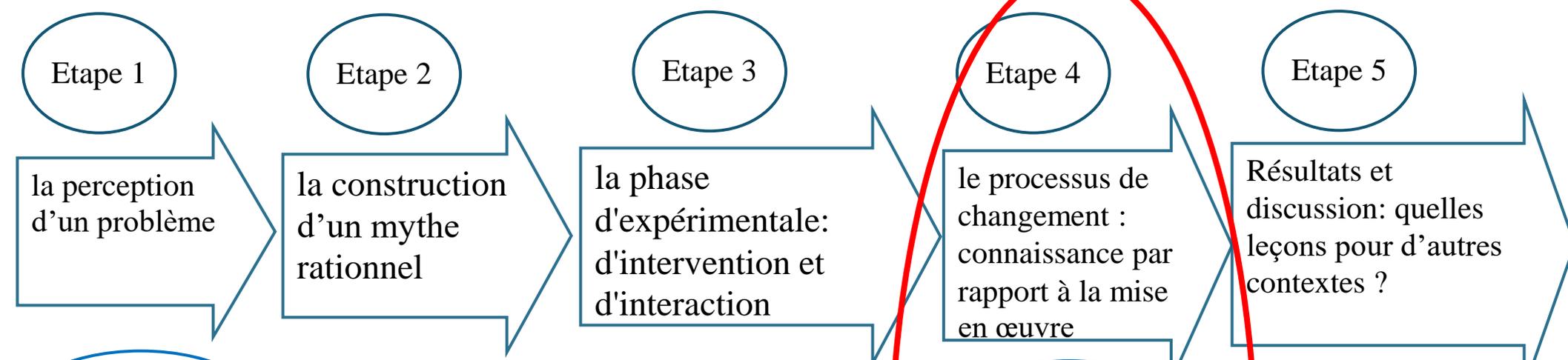
Certains acteurs ont exprimé des réticences à participer, influencés par des rumeurs selon lesquelles le réseau servirait des intérêts personnels, notamment pour des gains électoraux.
 Diffusion de mensonges pour dissuader les participants potentiels de rejoindre le réseau.

Difficulté à contacter les associations en raison du manque de coordonnées, de sites internet et de pages Facebook

- L'assemblée générale de la création du RGL



Recherche-intervention (Hatchuel et Molet, 1986)



1^{ère} vague
Mars –octobre 2023

2^{ème} vague
Septembre -octobre 2024

L'étude longitudinale:



Méthodes de collecte des données

L'observation / journal de bord				
20 entretiens semi-directifs				20 entretiens semi-directifs
2 entretiens en groupe	Réunions le dernier dimanche de chaque mois Séminaires			Séminaire
Documents secondaires internes (les rapports du RGL) et externes (Yin, 2018)				

N°	Nom et prénom	Fonction	Suivi de la présence des membres du bureau exécutif										
			Réunion 31/12	Réunion 28/01	Réunion 03/03	Réunion 10/03	Evènement 13 mars	Réunion 24/03	Réunion 31/03	Réunion 12/05	Réunion 30/06		
1	Ismail BOUHACHM	Président											
2	Soufiane ALMAOUNI	Vice-président											
3	Samira AKOUJIL	Trésorière											
4	Hicham TOUIJIT	Vice-trésorier											
5	Abderazzak YOUICH	Ecrivain											
6	Lhossayn OBARRI	Vice-écrivain											
7	Sanaa OHAMOU	Conseillère											
8	Abderrahman MAJDOUBI	Conseiller											
9	Abdi Abderrahman	Conseiller											

- Suivi de la présence des membres du bureau exécutif

Présent	
Absent	

N°	Nom et prénom	Fonction	Suivi de la présence des membres du bureau exécutif										
			Réunion 31/12	Réunion 28/01	Réunion 03/03	Réunion 10/03	Evènement 13 mars	Réunion 24/03	Réunion 31/03	Réunion 12/05	Réunion 30/06		
1	Ismail BOUHACHM	Président											
2	Soufiane ALMAOUNI	Vice-président											
3	Samira AKOUJIL	Trésorière											
4	Hicham TOUIJIT	Vice-trésorier											
5	Mohammed AMAR	Ecrivain											
6	Lhossayn OBARRI	Vice-écrivain											
7	Sanaa OHAMOU	Conseillère											
8	Abderrahman MAJDOUBI	Conseiller											
9	Abdi Abderrahman	Conseiller											

Présent	
Absent	



- Les reunions pour préparer l'événement du 13 mars



OPPO A54 5G
2024.03.10 12:06

- L'événement de 13 mars
« stress hydrique »



- Réunion après l'événement



ميزانية الجماعات الترابية: حقوق و واجبات منظمات المجتمع المدني



الحسنية عيضان

باحثة في سلك الدكتوراه
مختصة في المالية العامة

إعداد ومراقبة ميزانية الجماعات
الترابية: دور المجتمع المدني



حمو أوهردي

نائب قاض قبضة القصبية

الإطار القانوني والتنظيمي
لمالية الجماعات الترابية



اسماعيل بوهاشم

باحث في سلك الدكتوراه
رئيس نسيج الحكامة المحلية-الدير (RGL)

نتائج التشخيص التشاركي حول
الحكامة المحلية



يونس مناس

طالب باحث في سلك الدكتوراه
مختص تربوي

ميزانية الجماعات الترابية على
ضوء مبدأ استقلال القرار المالي الترابي



محمد الفاتحي

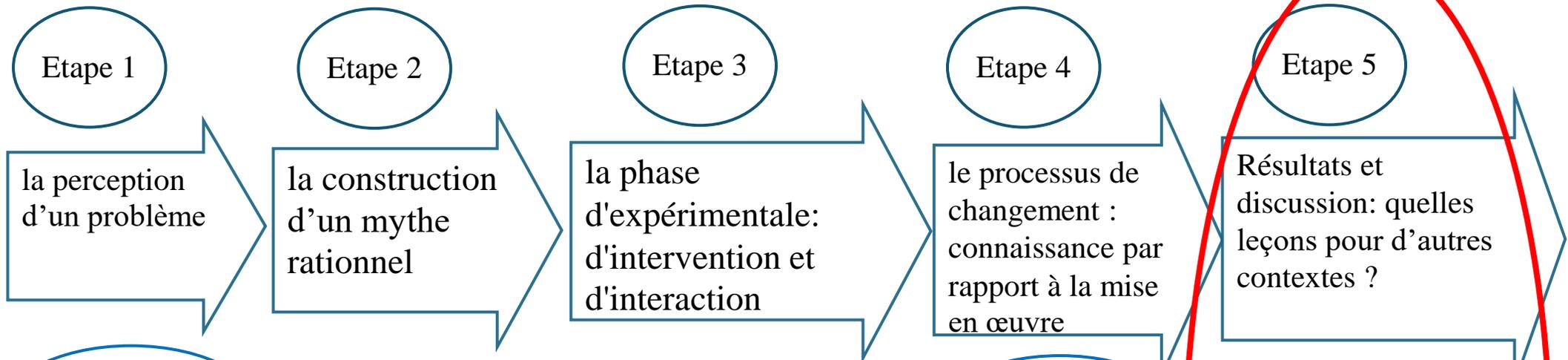
متخصص في قضايا تنمية الجهة

مسير الندوة

الدعوة مفتوحة للعموم

- Le séminaire sous le thème
- Le budget des collectivités territoriales: les droits et les devoirs des OSC »

Recherche-intervention (Hatchuel et Molet, 1986)



1^{ère} vague
Mars –octobre 2023

2^{ème} vague
Septembre -octobre 2024

L'étude longitudinale:



Méthodes de collecte des données

L'observation / journal de bord			
20 entretiens semi-directifs			20 entretiens semi-directifs
2 entretiens en groupe	Réunions le dernier dimanche de chaque mois Séminaires		Séminaire
Documents secondaires internes (les rapports du RGL) et externes (Yin, 2018)			



**Merci pour
votre
ATTENTION**