

Économie solidaire et nouvelles formes de gouvernance au Sud
Les associations de développement local au Maroc
The solidarity economy and new forms of governance in the South
A proposed typography of community development associations in Morocco

Catherine Baron and Malika Hattab-Christmann

Number 295, February 2005

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021876ar>
DOI: <https://doi.org/10.7202/1021876ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (print)
2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Baron, C. & Hattab-Christmann, M. (2005). Économie solidaire et nouvelles formes de gouvernance au Sud : les associations de développement local au Maroc. *Revue internationale de l'économie sociale*, (295), 70–93.
<https://doi.org/10.7202/1021876ar>

Article abstract

The actors of civil society play an essential role in development policies in the South. Derived from the interaction between transnational dynamics, national frameworks and local initiatives, aid tends to be decentralized and favors local ownership of development processes. In conjunction with public authorities and private enterprises, various types of associations embedded in civil society participate in new forms of governance. Mixed forms predominate in a context where one finds domestic and foreign nongovernmental organizations (NGOs), neighborhood, community and rural associations, and informal networks. The article provides a framework based on three dimensions: origin and foundations of the association, how varied resources are, and the association's aims. Drawing on the Moroccan experience, the authors propose a typology of community development associations that identifies different levels of autonomy.

ÉCONOMIE SOLIDAIRE ET NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE AU SUD

Les associations de développement local au Maroc

par Catherine Baron (*) et Malika Hattab-Christmann (**)

Les acteurs de la société civile jouent un rôle essentiel dans les politiques de développement des pays du Sud. Issue d'interactions entre dynamiques transnationales, logiques nationales et initiatives locales, l'aide tend à se décentraliser, privilégiant l'appropriation des processus de développement sur le terrain. En lien avec les autorités publiques et les entreprises privées, divers types d'associations constitutives de la société civile participent à de nouveaux modes de gouvernance. L'hétérogénéité prime là où l'on rencontre aussi bien des organisations non gouvernementales (ONG), nationales ou étrangères, que des associations de quartier, communautaires ou rurales, des réseaux informels. L'article apporte une grille de lecture en appui sur trois critères : origines et fondements de l'association, degré d'hybridation des ressources, finalité de l'association. En la confrontant au contexte marocain, les auteurs proposent une typologie des associations de développement local qui décline différents niveaux d'autonomie.

(*) Lereps-Gres, université Toulouse 1, et Gresoc, université Toulouse 2.
Mél. : baron@univ-tlse1.fr.

(**) Lereps-Gres, université Toulouse 1. Mél. : hattab@univ-tlse1.fr.

Le processus de mondialisation est aujourd'hui confronté à une situation quelque peu paradoxale. Face à la diffusion d'un modèle économique homogène, on constate la résurgence ou la restructuration d'initiatives de développement au niveau local, caractérisées par une forte hétérogénéité quant aux logiques qui les animent. De nouveaux acteurs occupent une place stratégique dans cette recomposition des rapports de force entre les acteurs locaux et internationaux qui avaient marqué la décennie 80. Cette forte expansion des mouvements associatifs, notamment dans les pays en développement, est allée de pair avec une évolution du discours des institutions internationales qui valorisent la participation de la société civile (comme le traduit la notion d'« empowerment ») selon les principes de « bonne gouvernance ». Des innovations économiques et sociales vont alors se développer dans un contexte de démocratisation et de décentralisation de l'aide qui caractérise les pays du Sud depuis les années 90. Des expérimentations liées à l'accès au microcrédit, à de nouvelles formes d'échanges de biens, de services ou de savoirs, à des problèmes environnementaux (disponibilités en eau, assainissement, traitement des déchets, recyclage, etc.) sont autant d'initiatives émanant de la société civile. Il est désormais courant d'utiliser le vocable d'économie solidaire, pour les

qualifier en référence aux innovations socio-économiques apparues en France dans les années 80. Dans les pays du Sud, l'économie solidaire ne renvoie pas seulement à une terminologie nouvelle pour se démarquer de phénomènes anciens (économie informelle, économie populaire), mais elle traduit surtout l'émergence de logiques originales susceptibles d'impulser de nouvelles formes de gouvernance locale.

Ces actions localisées ne sont pas déconnectées de l'environnement national ni même mondial, car elles sont portées par des acteurs hétérogènes (ONG locales, ONG internationales, institutions internationales, Etat, firmes transnationales, etc.). Elles obéissent à des logiques imbriquées que nous nous proposons de repérer et de formaliser à travers les nouvelles formes de gouvernance locale qui en résultent. L'élaboration de ces nouvelles pratiques est fondée sur un partenariat avec les acteurs de la société civile, principalement des associations (dont des ONG) qui s'inscrivent dans le champ de l'économie solidaire et du développement local. Cependant, leur grande hétérogénéité suscite un certain nombre d'ambiguïtés quant à la place qu'elles occupent dans l'élaboration de ces modes de gouvernance. L'objectif de cet article est de proposer une typologie qui correspondrait à un « idéal-type » susceptible d'interpréter la complexité du monde associatif dans les pays en développement, et en particulier au Maroc. Pour ce faire, nous avons identifié trois critères que nous proposons de discuter. Il s'agit de repérer les origines et fondements de l'association afin d'identifier qui en fixe les règles d'organisation et d'étudier les rapports de pouvoir. Par ailleurs, il convient d'évaluer le degré d'hybridation des ressources qui permettent son fonctionnement, c'est-à-dire la part des ressources marchandes, des subventions et du bénévolat. Enfin, la question de la finalité de l'association permet de mettre en évidence la diversité de logiques qui motivent son action.

Décentralisation et nouvelles formes de gouvernance locale

La gouvernance comme reflet d'une articulation originale entre le local et le global

La diffusion du terme de gouvernance au cours des années 90 à la fois par les institutions internationales (Banque mondiale ⁽¹⁾, PNUD ⁽²⁾, etc.), par les chercheurs en sciences sociales et par les praticiens du développement s'inscrit dans un contexte de profondes mutations. Il convenait d'élaborer un terme qui permette d'analyser les nouvelles formes d'interactions entre les dynamiques transnationales, les logiques nationales et les initiatives locales, tout en considérant la porosité croissante des frontières entre public et privé, qui engendre de nouveaux modes d'action publique. La gouvernance rendrait compte de ces nouvelles interactions entre les acteurs publics (Etat, collectivités locales, etc.), les acteurs privés (entreprises nationales ou transnationales) et les acteurs de la société civile comprise au sens large (associations, organisations informelles, comités d'habitants,

(1) World Bank, 1992, *Governance and development*, Washington DC, The World Bank.

(2) PNUD, 1994, 1996, *Rapport mondial sur le développement humain*.

syndicats, etc.) pour faire face à un problème complexe. La figure d'un acteur central, dominant, de type hégélien que suppose le terme de gouvernement s'effaçait au profit d'une structure de pouvoir de type réseau qui justifiait le recours à ce terme de gouvernance. L'Etat, s'il reste un acteur important, est « *devenu un acteur parmi d'autres [...]* » (Le Galès, 1995). Il en résulte une « *nouvelle définition du gouvernement, une nouvelle organisation du pouvoir ou une nouvelle façon de gouverner la société* » (Rhodes, 1996), ce que traduit la gouvernance. Cette question du rôle de l'Etat dans les processus de développement a été une question récurrente en économie du développement. Elle a cependant fait l'objet d'un traitement original à la fin des années 90. En effet, de nombreux Etats vont adopter la position du Council of economic advisers (1998), qui stipule que le « *rôle du gouvernement [...]* n'est pas de soutenir la croissance économique avec des dépenses budgétaires, mais, plus subtilement, de donner aux individus et aux agents économiques les outils dont ils ont besoin pour valoriser leurs efforts [...]. Utiliser le gouvernement pour compléter et non pour se substituer au marché et au secteur privé a été le principe fondamental de la stratégie de cette administration économique » (Boyer, 1999). On note ici un glissement dans le sens conféré au terme de gouvernance. En effet, progressivement, et en particulier dans le monde anglo-saxon, la « bonne gouvernance » est synonyme d'Etat minimal, alors que dans d'autres pays, on analyse la gouvernance à travers ses relations de complémentarité avec le gouvernement (Lorrain, 1998), l'Etat conservant son rôle d'animateur.

Ces évolutions se sont manifestées dans un contexte tout à fait particulier qui peut être appréhendé à travers trois phénomènes interdépendants.

Tout d'abord, pour certains acteurs du développement, la mondialisation constituerait l'espace pertinent au sein duquel s'opérerait une allocation efficace des ressources. La volonté de penser la construction d'un marché à l'échelle mondiale conduit à une reformulation de la question de liens entre le marché et l'Etat. Dans ce nouveau contexte, l'Etat limite ses interventions dans la sphère de l'économie; il définit les règles visant la construction de ce marché. Certes, de nombreux auteurs ont mis en évidence l'ambiguïté des liens entre Etat et marché. Polanyi⁽³⁾ démontre comment l'Etat, dès le XIX^e siècle, a permis la constitution de différents marchés, notamment ceux de marchandises dites « fictives » telles que la terre, la monnaie et le travail⁽⁴⁾. En effet, à partir d'exemples empruntés à l'histoire, il souligne que l'intervention de l'Etat, par le biais de réglementations, va assurer la survie du marché⁽⁵⁾. Mais rapidement, face aux tensions économiques et sociales qui en ont découlé, l'intervention de l'Etat s'est imposée après la crise de 1929. Par conséquent, avant d'être économique, la constitution historique du marché est politique. Cependant, la spécificité de la période actuelle réside dans la volonté de construire un marché à l'échelle mondiale à travers des tentatives d'« omnimarchandisation ». Face à cette logique, on constate l'émergence de contre-résistances tant au niveau international qu'au niveau local. Le désengagement de l'Etat suscite de nouvelles formes d'organisations fondées sur le milieu associatif.

(3) Le titre de l'ouvrage de K. Polanyi, *La grande transformation*, désigne l'effondrement du marché autorégulateur mis en place au XIX^e siècle et l'importance croissante de l'Etat au XX^e siècle.

(4) « *Polanyi montre que, dans l'Angleterre du XIX^e siècle, l'institution d'une économie de marché a été le résultat d'un conflit social et d'une volonté politique. [...] Ce sont toujours des autorités politiques qui créent les conditions de l'autorégulation par le marché en procédant à leur propre éviction de la sphère économique.* » Barrillon, 1996, p. 110.

(5) La période 1830-1930 correspond à l'ascension et à la décadence de l'économie de marché au cours de laquelle on a tenté d'imposer un marché libre de la terre, du travail et de la monnaie.

(6) Les prêts octroyés par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) sont soumis à des conditions précises, notamment un engagement des pays à lutter contre les déséquilibres macro-économiques (inflation, déséquilibre du commerce extérieur et des finances publiques). Trois principes sous-tendent cette politique de la conditionnalité : la stabilisation macro-économique et financière, la libéralisation et la privatisation. Ces conditions qui relevaient essentiellement de la sphère économique ont été étendues depuis 1990 à des domaines plus larges qui sont désormais au centre d'une « bonne gouvernance », à savoir le respect de l'environnement, la lutte contre la corruption, la prise en compte de la société civile et des questions sociales, notamment à travers les programmes de lutte contre la pauvreté.

(7) *United Nations Development Program, 1997, "Governance for sustainable human development", January.*

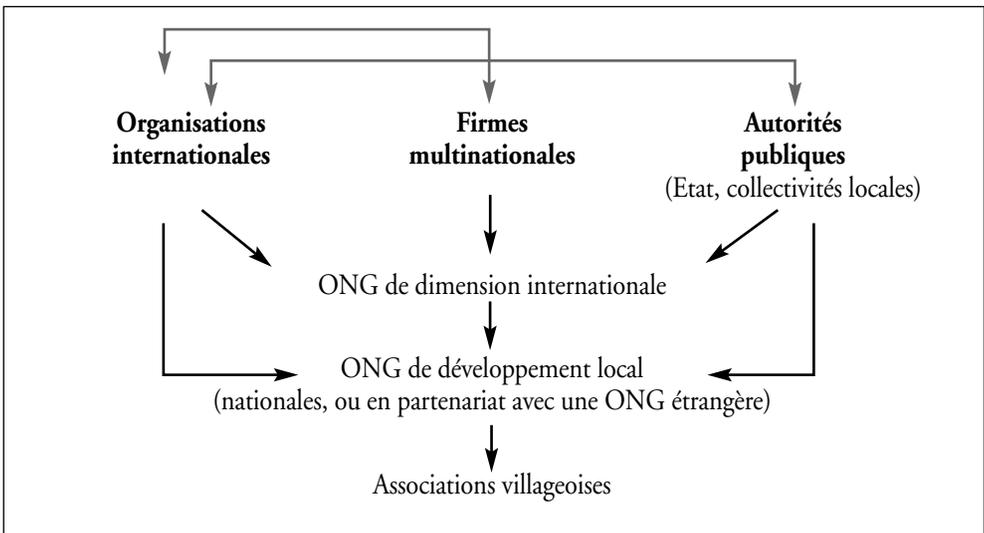
(8) Prix Nobel d'économie en 1998.

Cette évolution est constatée au sein de nombreux pays en développement. Par ailleurs, les plans d'ajustement structurel⁽⁶⁾ (PAS) mis en place dans les pays en développement (PED), s'ils ont permis de restaurer certains équilibres macro-économiques, n'ont pas supprimé la pauvreté et les inégalités sociales. Dans certains cas, ils les ont même aggravées (El Aoufi, 1997). Comme le souligne le rapport du PNUD (1997), « *la croissance ne conduit pas automatiquement au développement humain durable et à l'élimination de la pauvreté*⁽⁷⁾ ». De ce fait, les PAS sont surtout des instruments de mise à niveau institutionnelle destinés à assurer l'insertion des PED dans l'économie mondiale. Ils ont favorisé les conditions du changement organisationnel des économies en développement dans cette perspective. Les PAS, et plus récemment les documents stratégiques de réduction de la pauvreté (Banque mondiale, 2002), constituent un moyen pour instaurer de nouvelles règles. Elles renvoient par exemple au principe d'*empowerment*, qui traduit la volonté de faire participer la société civile aux processus de décision, de lui donner le pouvoir de « gouverner ». Ainsi, dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, face au désengagement de l'Etat, les bailleurs de fonds encouragent la nécessaire participation de la population à travers notamment les associations. On réalise en effet que la société civile a pris en charge, souvent de façon efficace, un certain nombre de problèmes (insertion, formation, microcrédit, accessibilité aux services urbains dans les villes du Sud, etc.). Il s'agit donc de soutenir les actions qui présentent une certaine efficacité du point de vue du développement local compris au sens large. Ce faisant, la Banque mondiale cherche à introduire une éthique dans la formulation des documents stratégiques de réduction de la pauvreté, en se référant aux travaux d'A. Sen⁽⁸⁾ sur la pauvreté et sur l'éthique. Cette dimension est devenue l'une des conditions de base de la « bonne gouvernance ».

Enfin, les politiques de décentralisation préconisées dans le cadre des PAS dans de nombreux pays en développement sont l'une des modalités de mise en œuvre de ces nouveaux principes. La coopération internationale bilatérale ou multilatérale, qu'elle soit publique ou privée, n'échappe pas à cette tendance et se décentralise. Émerge un nouveau paradigme de l'aide qui repose sur trois principes : l'appropriation, la participation et la responsabilité des acteurs locaux. Le processus d'appropriation des politiques de développement par les différents acteurs se fait à un double niveau. Tout d'abord, les Etats nationaux doivent s'approprier des politiques définies à un niveau global, supranational ; pour ce faire, ils doivent intégrer de nouveaux modes de gestion dans leurs propres stratégies. Par ailleurs, ces politiques de développement valorisent les processus participatifs impliquant la société civile et le secteur privé des pays concernés ; les mécanismes d'appropriation concernent donc tout autant ces acteurs. Le principe du partenariat peut se définir, quant à lui, non seulement par le dialogue et la concertation entre l'ensemble des acteurs en présence (Etat, société civile, communauté internationale, entreprises), mais aussi par une meilleure coordination des bailleurs de fonds. En effet, compte tenu de la baisse de l'aide

publique au développement, il est recommandé d'optimiser les moyens existants en « rationalisant » les méthodes d'action et en incitant les différents acteurs du développement (collectivités territoriales, ONG, secteur privé, etc.) à coordonner leurs actions afin d'accroître l'efficacité de l'aide. Cette nouvelle « philosophie » de l'aide va contribuer à la multiplication des acteurs et à une complexification des modes de gestion économique, nécessitant le recours à des formes de gouvernance locale originales. Ainsi, les bailleurs de fonds internationaux vont s'appuyer sur des associations, en particulier des organisations non gouvernementales (ONG) œuvrant dans les pays en développement, celles-ci mobilisant à leur tour des associations locales considérées comme incontournables compte tenu de leur capacité à mobiliser les populations cibles. Cette nouvelle architecture modifie la structuration de la société civile et implique de nouvelles formes de partenariat. Ces évolutions peuvent engendrer des effets pervers. Par exemple, la volonté française de faire transiter une partie de son aide au développement par les instances internationales risque de discriminer les ONG françaises qui n'ont pas la taille critique pour remplir ce rôle d'intermédiaires entre l'aide internationale et les associations locales⁽⁹⁾.

(9) C'est le cas de 99 % d'entre elles. Laurens D., 1998, « Le devenir des ONG françaises en question », *Problèmes économiques*, n° 2587.



La notion de gouvernance permet donc de poser, en des termes nouveaux, la problématique des liens entre l'Etat et le marché, tout en tenant compte de ce troisième acteur que constitue la société civile, représentée notamment par divers types d'associations dans les pays en développement (PED). Cependant, les évolutions constatées tant au niveau local qu'au niveau global ont renforcé l'hétérogénéité de ces acteurs de la société civile, pôle essentiel de l'économie solidaire. Dans la mesure où il est difficile d'analyser ces évolutions de façon globale, nous proposons d'aborder ces questionnements à travers le cas particulier du Maroc, qui a connu les mutations que nous venons d'évoquer. Nous serons donc amenées à préciser le sens

conféré au terme d'économie solidaire dans le contexte d'un pays en développement, pour définir ensuite la société civile dans ce cas particulier.

L'économie solidaire : un mode de gouvernance alternatif dans les pays en développement ?

Les innovations économiques, sociales et politiques dont sont porteurs les acteurs de la société civile sont souvent regroupées sous le terme d'économie solidaire. On peut s'interroger sur la pertinence de la référence au concept d'économie solidaire, élaboré dans les pays occidentaux, pour qualifier ces initiatives menées dans les pays en développement. S'agit-il d'un simple phénomène de mode lié à son actualité dans les sociétés occidentales ? L'économie solidaire y est souvent présentée comme une alternative à la mondialisation, face à une redéfinition des relations entre les sphères du public et du privé, suscitée par un désengagement de l'État, notamment dans le domaine social. Quels sont ses liens avec l'économie sociale et l'économie informelle dans ces sociétés ? Comment rendre compte de la grande hétérogénéité des acteurs qui s'en réclament, notamment lorsque l'on identifie des objectifs qui peuvent apparaître parfois opposés ? Enfin, quel est l'intérêt de ce concept pour analyser le rôle des associations (dont les ONG), acteurs de la société civile, dans les pays en développement ?

Toutes ces questions nous conduisent à préciser quelques définitions de l'économie solidaire. Depuis le début des années 80, face à l'exclusion socio-économique d'un nombre croissant d'individus et à l'augmentation de la pauvreté dans les pays occidentaux, se développent des innovations économiques et sociales dans les domaines des échanges (de biens, de services ou de savoirs), du social, de l'environnement, du culturel, etc. Regroupées sous le terme d'économie solidaire (Laville, 1994), d'économie alternative, voire parfois d'économie informelle, elles constituent, aux côtés d'expériences aux origines plus anciennes relevant, elles, de l'« économie sociale » (coopératives, mutuelles de santé et d'assurance, associations, etc.), ce que l'on appelle désormais la nouvelle économie sociale. Divers éléments attestent de la difficulté de définir avec précision cette nouvelle économie sociale, tant les expérimentations qui en relèvent sont hétérogènes.

Ne retrouve-t-on pas le même type de questionnements à propos de la multitude d'associations qui se développent au Maroc ?

Au Maroc, les plans de développement économique et social mis en place sur la période 1988-1992 considèrent l'économie sociale et solidaire comme une alternative en termes de création d'emplois et de mobilisation de ressources dans le contexte de la mondialisation. Dans le domaine de l'économie sociale, on constate que le secteur coopératif s'est développé, notamment depuis la mise en place, en 1975, de l'Office de développement et de la coopération (ODCO), qui fut chargé de le doter d'un cadre juridique adéquat (Aït Haddout A., Jaouad M., 2001). Environ 3 500 coopératives sont recensées dans les secteurs de l'agriculture, de l'habitat et de l'artisanat. Les mutuelles, réglementées par un texte de 1963, interviennent dans le domaine de la couverture sociale, de la prévoyance et de la solidarité.

Elles étaient 52 en 1999. Pour ce qui relève de l'économie solidaire, si le domaine associatif est ancien, il bénéficie aujourd'hui d'un appui institutionnel et réglementaire important. Les champs d'intervention classiques qui concernaient la résorption des déficits sociaux ont été récemment étendus à la sphère socio-économique, et notamment au développement local. Alors que les associations intervenaient massivement dans le domaine des services (alphabétisation, microcrédit, insertion des handicapés et des enfants des rues, intégration de la femme, etc.), elles sont désormais impliquées également dans des missions de résorption des déficits en infrastructures (électrification, adduction d'eau potable, désenclavement par la construction de routes, de pistes, de ponts...), domaines jusque-là de la compétence de l'Etat.

De ce fait, dès 1993, la consolidation de cette économie sociale et solidaire va conduire à l'élaboration d'une stratégie de développement social intégrée aux priorités nationales. Parmi les objectifs, on insiste sur la nécessaire participation des populations défavorisées au processus de croissance dans une perspective de création d'emplois, sur l'amélioration des indicateurs de développement humain et sur la protection des plus démunis contre les coûts sociaux des réformes. Pour mettre en œuvre cette stratégie, un certain nombre de moyens ont été élaborés. Un programme des priorités sociales a été défini, en retenant comme prioritaires l'accès à l'éducation et aux soins et l'insertion professionnelle. Cela concernait quatorze provinces sur les soixante-cinq que compte le royaume du Maroc. Des programmes nationaux de construction de routes, d'électrification et d'approvisionnement en eau potable des communes rurales ont été élaborés. Ces initiatives émanent de l'Etat et des collectivités territoriales, qui « se sont eux-mêmes érigés ces dernières années en promoteurs des espaces associatifs, en stimulant l'initiative sociale, en provoquant la participation communautaire et le partenariat, en organisant et encadrant le mouvement social, en bouleversant l'attitude passiviste des populations ⁽¹⁰⁾ ».

Par conséquent, au Maroc, l'Etat intervient pour susciter des mouvements de solidarité de la part des différents acteurs. Depuis les années 90, il entreprend une pédagogie de la responsabilité et de la solidarité. La coopération, le partenariat et la solidarité sous toutes ses formes deviennent le fondement de la stratégie de développement social du gouvernement. Ces incitations de l'Etat et des collectivités territoriales, devenus promoteurs des actions solidaires, ont contribué à l'essor du mouvement associatif censé mobiliser toutes les énergies disponibles pour impulser le développement socio-économique. Cependant, la législation n'a pas accompagné cette évolution, puisque le dahir de 1958 reste encore le cadre de réglementation de la vie associative.

Le concept d'économie sociale et solidaire tel qu'il est défini ici est donc fort différent de celui d'informel. Si l'informel se définit en marge de l'institutionnel, comme espace d'émergence et d'entretien de pratiques d'auto-organisation fondées sur la confiance et le lien social, les échecs des politiques de développement par le haut portées par des institutions formelles

(10) Brahim M., 1998, *Les associations au Maroc : cadre juridique*, publication du Centre de documentation des collectivités locales, cité par Chaker A.

(administrations, ONG internationales...) ont montré la nécessité de s'appuyer sur les formes d'organisation locales institutionnalisées. Ces dernières ne sont pas en marge, mais associées aux processus de développement local émanant tant des instances nationales que des instances internationales. Ainsi, les associations locales qui servent de relais à l'intervention d'ONG exogènes se sont multipliées; elles assurent ainsi un meilleur ancrage de ces politiques. Par conséquent, si l'on peut constater au niveau de l'Etat marocain une institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire, on peut s'interroger sur l'existence d'associations en marge de ces processus d'institutionnalisation. Afin de rendre compte de cette diversité au sein de la société civile, il convient au préalable de définir cet acteur de l'économie sociale et solidaire.

La société civile comme l'un des acteurs de l'économie solidaire

Suite à la transformation des canaux de distribution de l'aide internationale dans le contexte de la décentralisation, les rapports de pouvoir entre les différents acteurs sur la scène politique marocaine se sont modifiés et de nouveaux modes de gouvernance ont émergé. La complexité de la période actuelle réside à la fois dans l'apparition de nouveaux acteurs dans des domaines d'où ils étaient jusque-là absents (on constate l'implication financière de grands groupes privés dans le soutien à des associations conduisant des projets de développement local, par exemple dans le domaine de la distribution d'eau en milieux urbain et rural) et dans une redéfinition des interactions entre les différentes logiques dont ils sont porteurs. Nous retiendrons comme angle d'approche la complexité des liens qu'entretient la société civile avec les autres acteurs intervenant dans le domaine du développement local.

Si la référence à la société civile est récurrente dans les discours de la plupart des acteurs du développement, le terme est rarement explicité. La société civile est constituée d'une diversité d'acteurs aux logiques hétérogènes, ce qui soulève des ambiguïtés, notamment lorsque l'on utilise un terme générique pour s'y référer. En effet, ce terme renvoie aussi bien aux organisations non gouvernementales, nationales ou étrangères, dont la diversité s'est complexifiée dans le contexte de la coopération décentralisée, qu'aux associations locales (associations de quartier, associations communautaires, rurales), aux divers réseaux informels, etc. Par conséquent, plutôt que de se référer à ce terme global, il nous semble plus pertinent de retenir et de discuter le principe qui est supposé sous-tendre son mode d'organisation, à savoir le principe de réciprocité. Le principe de réciprocité est le principe structurant l'organisation socio-économique dans les sociétés où les rapports sociaux dominant, comme c'est encore le cas de certaines régions du Maroc. Les autres principes, de redistribution ou de marché (Polanyi, 1983, 1944 [1^{re} éd.]), peuvent également co-exister dans ce type de société, mais ils sont subordonnés au principe dominant.

Pour spécifier ce principe de réciprocité qui caractérise la société civile, on se réfère à la théorie du don-contre-don élaborée par l'anthropologue Mauss (1950) et reprise par de nombreux économistes contemporains⁽¹¹⁾.

(11) Voir, pour une analyse précise, les articles de Batifoulier *et al.*, 1992, et de Kolm, 1984.

Cette théorie permet de souligner l'existence d'échanges qui ne s'inscrivent pas dans le cadre de la logique marchande, mais qui relèvent de la réciprocité, pôle non marchand et non monétaire. Le principe du don-contre-don renvoie à un échange collectif qui ne repose pas sur une relation entre des individus anonymes. De plus, l'échange n'est pas utilitaire au sens où l'entend la théorie économique standard, que l'on considère la nature des biens qui sont échangés ou la relation d'échange en elle-même. Cela signifie que l'échange ne revêt pas une seule dimension économique, mais constitue aussi une relation sociale. Cette approche s'inscrit bien dans la conception du don de Mauss, puisque ce dernier le présentait comme un « *fait social total* », ce qui signifie que l'aspect économique est imbriqué dans les dimensions sociale, religieuse, symbolique et politique et qu'il n'est en rien surdéterminant. Enfin, l'échange est codifié et enserré dans un système d'obligations qui repose sur trois principes : l'obligation de donner, de recevoir et de rendre au moins l'équivalent pour maintenir son insertion au sein du groupe (Mauss, 1950). Ces principes amènent à opérer une distinction significative entre cette forme d'échange, qui domine dans certaines situations (notamment des échanges au sein d'activités de l'économie solidaire), et la relation marchande, qui ne représente alors plus qu'un des aspects de l'échange. Mettant ainsi l'accent sur l'importance du lien social dans le cadre de l'échange non marchand, cette démarche induit un changement de perspective dans la mesure où les choix des agents économiques ne s'opèrent plus selon leurs seules préférences individuelles, mais sont conditionnés en partie par leur insertion dans un réseau d'obligations et de redistribution au sein du groupe (Baron, 2001).

Dans le cas du Maroc, on constate que des organisations communautaires reposent encore sur le principe de solidarité et valorisent le lien social. Ces formes ont survécu à l'organisation centralisée de l'administration et ont permis, notamment dans les régions rurales et montagneuses enclavées, d'organiser et de gérer sur la base de règles coutumières les droits de propriété, l'accès à l'eau, le travail agricole, etc. Cependant, de nombreuses organisations s'écartent progressivement de ces principes dans le nouveau contexte de la coopération décentralisée. En effet, les bailleurs de fonds, l'Etat, voire des ONG internationales mobilisent des associations pour servir d'intermédiaires entre les échelons local et global, ce qui les éloigne parfois du principe de solidarité. Par conséquent, on peut se demander comment se situent les diverses associations dans cette nouvelle configuration de l'aide et s'interroger sur la nature de leurs interactions avec les autres acteurs. Pour ce faire, nous proposons de construire une typologie des associations rendant compte de leur hétérogénéité.

● Typologie des acteurs de la société civile

Face à l'hétérogénéité accrue des diverses associations relevant de la société civile et face à la difficulté de se référer au seul principe de réciprocité pour

les qualifier, il convient d'élaborer une typologie qui permette de rendre compte de ces mutations. Comment intégrer, dès lors, cette diversité sans minimiser l'importance du phénomène précédemment mis en évidence et son originalité à la période actuelle? Avant de proposer des critères qui nous permettraient de construire cette typologie, nous présenterons les typologies existantes pour caractériser ces associations dans le contexte marocain.

Analyse de typologies existantes

Dans une typologie fondée sur la distinction entre les finalités principales, Vedelago (2002) propose quatre catégories d'associations. Les associations caritatives, première catégorie, puisent leur origine dans la tradition des œuvres sociales du XIX^e siècle. Elles ont une base idéologique ou religieuse. En recul dans la France des Trente Glorieuses, elles ont vu leur nombre augmenter depuis les années 80. Les structures telles que les mutuelles ou les coopératives appartiennent à une deuxième catégorie; elles sont présentées par Vedelago comme offrant les mêmes services que le secteur marchand. Précisons cependant que les coopératives, les mutuelles et les fondations avaient à l'origine en commun, dans l'énoncé de leurs principes, de faire primer l'individu sur la recherche de la maximisation du profit et de privilégier l'autonomie, l'auto-assistance et la solidarité entre les personnes. Ces organisations ont joué un rôle important dans la lutte contre le paupérisme qui a accompagné, dès ses débuts, le processus d'industrialisation du XIX^e siècle. Cependant, au cours du XX^e siècle, bon nombre d'entre elles se sont progressivement éloignées de leur philosophie de départ, certains précisant qu'elles n'ont cessé « *de se spécialiser, de se professionnaliser selon des logiques fonctionnelles imposées par les puissances publiques ou empruntées à l'économie marchande privée* » (Eme, 1999). Si d'autres auteurs (Levesque, Malo, Girard, 1999) relativisent cette évolution, tous s'accordent cependant à souligner leur forte hétérogénéité à la période actuelle. Un troisième type d'associations a pour finalité la lutte pour les droits. Ce sont des associations de mobilisation sociale basées sur l'expression des opinions et défendant une cause dans l'espace public. Enfin, dans une quatrième catégorie, l'auteur classe les associations de gestion de l'action sociale définie par les politiques de l'Etat-providence.

D'autres auteurs ont cherché à construire des typologies spécifiques au contexte marocain. Par exemple, Chaker (2000) propose une typologie assez conventionnelle en s'attachant aux individus qui sont à l'origine de ces associations ou qui y participent. Cela l'amène à distinguer trois catégories d'associations et d'ONG à dominante caritative ou socio-économique. Les associations caritatives qu'il qualifie de « *type élitiste bourgeois* » regroupent les Rotary et les Lion's Clubs nationaux et locaux. Ces associations, quasiment réservées à des membres des professions libérales, à des industriels et à de grands négociants du secteur moderne, n'ont pas pour finalité de « *changer la société* ». Néanmoins, afin de venir en aide aux plus démunis, elles mobilisent des fonds importants qu'elles redistribuent sous forme de fournitures scolaires ou d'équipements destinés à des centres de santé. Certaines d'entre

elles prennent part ces dernières années aux opérations caritatives dites aussi au Maroc « *les restau-du-cœur* », notamment durant le mois du Ramadan. Une deuxième génération d'ONG, tout aussi élitistes, est apparue à partir des années 80, avec une vocation régionale marquée (Fès-Sais, Grand Atlas, Ribat Al Fath, Bou Regreg, etc.). Ces associations de taille importante ont été soutenues dès l'origine par les pouvoirs publics et ont bénéficié du statut d'associations d'utilité publique. Rien ne les distingue fondamentalement de la précédente catégorie si l'on considère leurs domaines d'intervention. Par contre, elles se caractérisent par la nature de leurs adhérents : administrateurs influents de l'Etat, cadres universitaires et catégories socioprofessionnelles du secteur privé. Elles auraient contribué efficacement à un rapprochement entre, d'une part, les milieux intellectuels et les cadres supérieurs du public et du privé et, d'autre part, les membres des sphères décisionnelles de l'Etat. Enfin, l'auteur distingue une dernière génération d'ONG et d'associations d'usagers engagées dans le travail social et le développement économique qui a connu une forte expansion depuis le début des années 90.

Un autre auteur, Charfi (2002), a analysé les associations de développement rural au Maroc et proposé une catégorisation en distinguant trois groupes d'associations : celles qui répondent à un problème spécifique ; celles qui ont été créées par une élite alphabétisée et politisée ; celles qui sont sous l'influence d'un programme particulier. Cette typologie pose quelques problèmes. Tout d'abord, la frontière entre les catégories n'est pas clairement définie, des recoupements existant. Par exemple, une association créée par une élite alphabétisée pour résoudre un problème spécifique peut avoir obtenu, dans ce cadre-là, des financements d'une institution internationale. D'autre part, le deuxième critère reste imprécis, l'« *élite alphabétisée et politisée* » renvoyant à une grande diversité d'individus aux motivations parfois divergentes. Enfin, il nous semble que la principale limite de ces classifications réside dans l'absence de critères de même niveau, puisque sont retenus dans un cas la finalité, dans un autre l'acteur à l'origine du projet ou enfin les financements. Or, ces trois critères devraient être au contraire combinés pour caractériser une association.

Définition de critères et typologie des associations marocaines

Afin de dépasser les limites des typologies existantes, nous proposons d'identifier trois types de critères qui, s'ils peuvent être caractérisés indépendamment les uns des autres au niveau formel, n'en demeurent pas moins fortement imbriqués dans la réalité.

Pour ce faire, nous nous référons aux analyses menées en socio-économie à partir des travaux de Polanyi (1983). Selon Polanyi, l'économie est articulée autour de trois pôles, le marché (l'économie marchande), l'Etat (l'économie non marchande) et la réciprocité (l'économie non monétaire). Ces pôles correspondent aux principes d'organisation des sociétés mis en évidence par l'auteur dans *La grande transformation*, à savoir le principe de marché,

celui de redistribution, celui de réciprocité et celui d'administration domestique. Pour Laville (1994), c'est l'hybridation de ces trois logiques qui permet de penser une économie plurielle, opposée à l'unicité du marché. Cependant, en présentant l'économie solidaire comme la « *recherche d'un équilibre stable* » entre ces trois pôles (d'où le terme d'« économie plurielle » souvent utilisé à ce propos), Laville s'écarte de la thèse de Polanyi. Celui-ci montrait au contraire, à travers une perspective historique, que cet équilibre est impossible à atteindre, un pôle – celui du marché – exerçant sa domination sur les autres. C'est la raison pour laquelle d'autres auteurs (Eme, Latouche) préfèrent mettre l'accent sur le fait que l'économie solidaire ne doit pas être pensée comme un simple complément de l'Etat ou du marché, mais comme une alternative sociale et politique à la domination des logiques économiques dans nos sociétés. Eme (1998) précise que l'économie solidaire « *se fonde sur un déplacement qui tente de répartir de l'intégration sociale des sujets, de la reconstruction de leurs mondes vécus pour y soumettre la production d'activités et d'emplois et donc l'intégration fonctionnelle* ». Ces auteurs insistent sur les dangers de la domination d'un des pôles, notamment celui du marché. Par conséquent, fondée sur des valeurs autres que la recherche de l'intérêt individuel, l'économie solidaire doit reposer sur une immersion dans le tissu social, sur la dynamique des réseaux sociaux qu'elle a su créer, sur une demande locale émanant des usagers et sur l'élaboration de nouveaux critères de gestion et d'évaluation. La typologie que nous proposons devrait nous permettre de rendre compte de cette diversité de logiques au sein des associations qui sont regroupées sous le terme de société civile. Nous considérons non seulement les logiques réciprocatrices qui, en théorie, les fondent, mais aussi la diversité des interactions qui les lient aux pôles du marché et de l'Etat. Plus précisément, nous identifions trois critères qui seront par la suite discutés dans différents cas de figure. Afin de constituer un « idéal-type », nous retiendrons et définirons, dans un premier temps, les critères suivants : les origines et fondements de l'association afin d'aborder la question du pouvoir en son sein, notamment en s'interrogeant sur les modalités de fixation des règles au sein de l'organisation ; le degré d'hybridation des ressources, c'est-à-dire la part des ressources marchandes, des subventions et du bénévolat ; enfin, la finalité de l'association afin de mettre en relief la diversité de logiques. Puis, dans un deuxième temps, nous opérationnaliserons cette grille en l'appliquant à l'étude de cas d'associations marocaines, en tenant compte de l'imbrication de ces critères dans la réalité.

- Le premier critère revient à spécifier l'origine de l'association dans le sens des motivations de son (ou ses) fondateur(s) et des valeurs qui ont présidé à sa constitution. En effet, on constate, dans le contexte actuel de la décentralisation et de l'intervention d'acteurs multiples, de profondes différences entre les associations de ce point de vue.

Certaines, à l'initiative d'un individu – ou d'un groupe d'individus –, voient leur action conditionnée par les motivations qui ont guidé ce (ou ces) fondateur(s). Si le critère de Chaker et Charfi qui consistait à ne considérer

que les leaders issus d'une classe élitiste et alphabétisée était trop restrictif de notre point de vue, il renvoie à la question des normes et des valeurs qui les animent, ce qui semble être une dimension à retenir dans la typologie. Cependant, ces valeurs peuvent relever des logiques diverses. Pour certains, les valeurs qui président à un engagement dans la vie associative sont traditionnellement associées à la philanthropie, au désintéressement, à la citoyenneté et à la responsabilité, plusieurs combinaisons existant dans la réalité. Il s'agit de véhiculer une certaine vision de la société et de contribuer à son élaboration, même si celle-ci reste parfois confinée au niveau local. Mais d'autres valeurs, parfois implicites, existent, telles que la recherche de l'intérêt individuel. Par exemple, le travail associatif est parfois une étape dans une carrière politique. De même, la constitution d'une association peut être liée à la nécessité de trouver des fonds pour financer un projet de développement dans le cadre de la coopération décentralisée. La nature du projet informe dans ce cas sur la motivation des acteurs porteurs de ce projet.

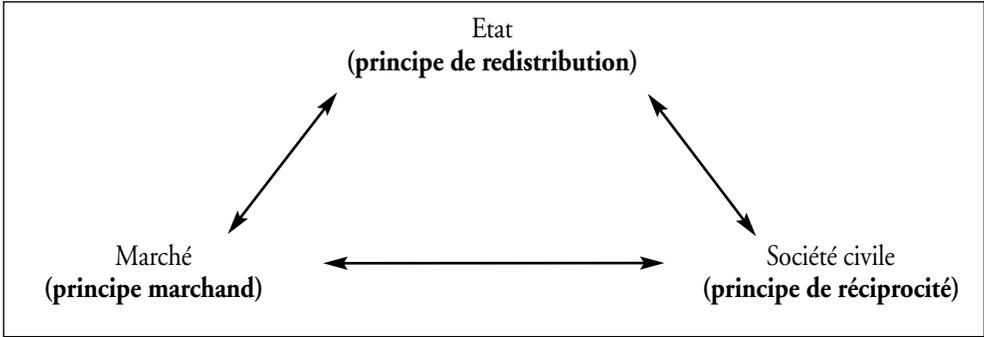
Par ailleurs, des associations (ONG, comités de quartier, etc.) peuvent être des émanations d'acteurs se situant à l'échelle non pas d'un individu, mais d'une institution, qu'elle soit publique ou privée, locale ou internationale. Par exemple, afin de s'assurer la présence d'interlocuteurs locaux, des institutions internationales créent des associations pour véhiculer, de façon efficace, des fonds d'aide au développement. De même, des grands groupes privés constituent des associations afin d'apporter une aide aux populations défavorisées.

Ce premier critère suppose que l'on puisse apprécier les motivations non seulement explicites, mais aussi implicites des divers acteurs impliqués dans les associations. L'analyse des liens entre les membres fondateurs et l'Etat, les partis politiques, les syndicats ou le marché informe sur les relations de pouvoir qu'entretiennent ces acteurs et les formes de gouvernance qui en découlent.

- Un deuxième critère renvoie à la nature des ressources qui assurent le fonctionnement des associations et à leur degré d'hybridation (Laville, 1994). Ces ressources proviennent de subventions de l'Etat et des collectivités locales, d'autres du marché grâce à la vente de biens et services, et certaines relèvent enfin du pôle de la solidarité qui renvoie au bénévolat, à la gratuité, au don. Dans le cas des pays en développement, on doit aussi ajouter, comme sources de financement de projets portés par des associations locales, les fonds importants canalisés par de grandes ONG internationales. Leur caractéristique réside dans le fait qu'ils sont répartis en fonction de l'adéquation des projets locaux avec les objectifs des programmes de développement internationaux.

Une typologie des associations pourrait être proposée en évaluant la part des différentes ressources dans leur mode de financement et de fonctionnement. On peut supposer que la nature des financements influe sur leur degré d'autonomie et permet d'évaluer leur rôle dans les processus de développement local. L'objectif serait de pouvoir situer les différentes

associations dans le triptyque proposé par Laville eu égard à ce critère de sources de financement. Selon ce critère, certaines se rapprochent plutôt du pôle du marché, d'autres du pôle de l'Etat et d'autres, enfin, du pôle de la solidarité. Une question émerge alors : le principe de marché peut-il coexister avec d'autres formes de régulation, en particulier une régulation par l'Etat ou par des formes de solidarité reposant sur le principe de réciprocité, sans les absorber ?



• Enfin, un dernier critère, plus difficile à cerner avec précision, bien qu'il soit le plus original, porte sur la finalité de l'action des associations. Cette question revêt une importance particulière dans le contexte actuel de multiplication des canaux de distribution des fonds. En effet, on peut se demander si ces associations ne sont qu'un relais du pouvoir (économique, mais aussi parfois politique) pour l'octroi de financements ou si elles sont porteuses de projets alternatifs, dans le sens où leurs actions viseraient à réencastrent l'économie dans le social et le politique ou à maintenir cet encastrement.

Nous proposons donc de construire ce troisième critère à partir du concept d'encastrement. Ce concept, au cœur d'une approche socio-économique⁽¹²⁾, a été forgé par des anthropologues (Mauss, Polanyi, Dumont) qui analysent la place de l'économie dans les sociétés. Il illustre le fait que, si les activités économiques existent depuis les temps anciens, la place de l'économie dans les sociétés s'est profondément modifiée au cours du temps. Parler d'encastrement signifie que, dans les sociétés occidentales anciennes (au moins jusqu'au début du XVIII^e siècle) et dans certains pays en développement, le fonctionnement de l'économie, et notamment des relations marchandes, a toujours été imbriqué dans l'organisation sociale, l'économie ne pouvant fonctionner en dehors de ce cadre institutionnel. Une rupture intervient avec l'autonomisation de l'économie en tant que catégorie à part entière. Comme le résume Dupuy (1992), « *pour se constituer en discipline autonome, se donnant pour objet un domaine de la sphère des affaires humaines, il fallait que l'économie se séparât du politique [...] et qu'elle s'émancipât vis-à-vis de la moralité. Les moyens de cette émancipation furent fournis par la naissance de l'individu moderne, dégagé des codifications sociales rigides qui enserraient l'homme traditionnel dans un réseau de contraintes*

(12) Nous ne faisons pas référence ici à la sociologie économique dont un des représentants est M. Granovetter, sociologue américain. Si ce dernier utilise le concept d'encastrement, c'est dans une acception quelque peu différente de Polanyi. En effet, Granovetter a élaboré une théorie des réseaux sociaux à partir de l'analyse du fonctionnement du marché du travail en partant d'une critique de la conception de l'encastrement chez Polanyi. Granovetter privilégie « l'opérationnalité d'une telle notion en distinguant l'encastrement historique et l'encastrement relationnel, et en mettant tout spécialement l'accent sur le dernier niveau grâce à l'apport de l'analyse de réseau » (Steiner, 1998, p. 112), dimension que Polanyi n'intègre pas. Pour une présentation détaillée de la sociologie économique, voir Steiner Ph., 1999, *La sociologie économique*, Paris, La Découverte-Repères.

et d'obligations [...]. Du point de vue de l'individu devenu le centre du monde, les faits sociaux, les relations entre les hommes acquièrent le statut de choses soumises à des lois analogues à celles qui règlent le mouvement des corps dans la nature physique. » L'économie, devenu autonome, va pouvoir progressivement investir des sphères qui jusque-là lui étaient étrangères.

Appliqué à la construction de typologie, ce critère nous amène à identifier l'objectif des acteurs de la société civile selon leur plus ou moins grande volonté de réencastrier l'économie dans le politique et le social. On peut par exemple analyser la vision du développement local véhiculée par les acteurs engagés dans ce processus. Certaines associations interviennent massivement et ponctuellement dans plusieurs domaines, en fonction des problèmes à résoudre et des financements octroyés. Cependant, ces actions ponctuelles étant très nombreuses, il est souvent impossible de déceler une logique d'ensemble et donc d'identifier une démarche particulière de développement local. D'autres, au contraire, ont une vision construite et sont engagées dans un projet de développement local intégré qui aux facteurs économiques associe une finalité sociale, voire environnementale. Cette façon de contribuer localement à la construction d'une culture du développement local représente en soi une forme d'alternative. Ces différents critères ne sont pas exhaustifs; ils constituent seulement une ébauche de réflexion sur l'hétérogénéité des acteurs de la société civile dans le contexte particulier de l'aide décentralisée. Nous tenterons d'appliquer cette grille au cas de certaines associations marocaines de développement local.

Proposition d'une typologie des associations marocaines

Compte tenu de la grande hétérogénéité des associations impliquées dans des domaines aussi variés que la défense des droits de l'homme, l'urgence face à des catastrophes naturelles ou l'humanitaire, nous privilégierons celles qui interviennent dans le champ du développement local. Au Maroc, la notion de développement local renvoie à la mise en place de politiques qui visent à pallier le déficit en infrastructures de base dans des régions enclavées. Il peut s'appuyer sur des formes solidaires d'organisation présentes dans ces régions, soit en partenariat avec l'Etat, soit indépendamment de lui. La combinaison des trois critères précédemment définis nous permet alors de classer ces associations en identifiant trois catégories.

Des associations sous influence

La coopération décentralisée a fait des associations, et des ONG en particulier, des intermédiaires incontournables. Si certaines ont vu leur rôle changer dans ce contexte, d'autres ont été créées *ex nihilo*, devenant les interlocutrices directes des financeurs. Leur stratégie va alors consister à se spécialiser dans le montage de projets afin d'obtenir les subsides nécessaires à leur réalisation. Certaines rendent leurs projets conformes aux principes et mots-clés des grands programmes de financement, ce qui constitue souvent un critère de sélection dans le cadre du « *development marketplace* ». Lorsqu'elles ne sont pas de dimension internationale, les associations

impliquées dans ces processus élaborent leurs projets en partenariat avec des ONG du Nord de taille importante. Les relations entre ces associations et les bailleurs de fonds internationaux, l'Etat ou le secteur privé conditionnent leur organisation et leur impact en matière de développement local. Des institutions internationales soutiennent et financent des associations nationales et, par leur intermédiaire, des associations locales. Si l'objectif affiché est de permettre aux populations défavorisées de se former, d'avoir accès aux soins et aux infrastructures de base, il reste associé à la volonté de respecter les critères de « bonne gouvernance ». Selon certains observateurs, 85 % de la société civile au Maroc serait mobilisée autour des objectifs de lutte contre la pauvreté définis par la Banque mondiale. Certains bailleurs de fonds recommandent par ailleurs aux Etats de soutenir, voire d'institutionnaliser, des initiatives populaires dont les finalités semblent coïncider avec ces objectifs désormais inscrits dans les nouveaux documents stratégiques de réduction de la pauvreté. Par exemple, des associations ou des collectifs locaux, plus ou moins formels, impliqués dans la gestion des services urbains (eau, collecte des déchets, etc.), vont être progressivement institutionnalisés par les collectivités locales, sous couvert des bailleurs de fonds. L'objectif est la recherche d'une plus grande efficacité dans la gestion et la mise en œuvre des projets. De même, des associations de microcrédit marocaines sont soumises au contrôle du ministère des Finances par une loi de 1999. Cela traduit une emprise des institutions internationales sur le secteur associatif par l'intermédiaire de l'Etat, le microcrédit étant considéré comme une « *good practice* » par la Banque mondiale.

L'Etat a lui-même une influence plus ou moins directe sur la constitution d'associations. En effet, au Maroc, des associations ayant le statut d'utilité publique (qualifiées de fondations⁽¹³⁾) sont parrainées par des membres de la famille royale ou de hauts fonctionnaires de l'Etat, ou sont une émanation directe de l'Etat dans certaines régions⁽¹⁴⁾ (Kasriel, 2001). Ces fondations jouent un rôle d'intermédiaires entre les bailleurs de fonds et les ONG locales, tout comme l'agence de développement social créée à cette fin. De même l'Etat, à travers les ministères concernés, collabore avec des acteurs internationaux pour mobiliser des associations locales et nationales autour d'actions phares, comme l'adduction d'eau potable ou la construction de pistes dans certaines régions.

L'implication du secteur privé n'est pas négligeable. Si l'on considère l'accessibilité des plus démunis aux services urbains (eau, électricité), on constate la présence croissante d'acteurs fortement dépendants du processus de mondialisation tels que des opérateurs privés (Vivendi, Lyonnaise des eaux, etc.). Ceux-ci interviennent aux côtés de l'Etat et des collectivités locales tout en apportant leur soutien financier à certaines ONG dont ils peuvent même être à l'origine de la constitution. Par exemple, le groupe Suez a créé en 1994 l'ONG Aquassistance, qui est une association humanitaire composée des salariés du groupe intervenant à titre bénévole dans les domaines de l'eau et de l'environnement. Ses financements proviennent en partie du

(13) Fondation Mohamed V, Fondation Mohamed VI, Fond Hassan II.
(14) Grand Atlas à Marrakech, Fes-Saïss, Grande Ismaëlia pour Meknes.

groupe et des sociétés du groupe, voire de certains sous-traitants, et aussi des bailleurs de fonds. L'association se propose de mettre à disposition des populations les compétences de ses membres et des moyens matériels. Aquassistance Maroc intervient par exemple en partenariat avec une association marocaine de réinsertion sociale, l'association Bayti. Si les valeurs explicites renvoient à la solidarité, à l'entraide, des valeurs implicites existent aussi qu'il importe de décoder dans les cas d'expériences concrètes. En effet, on peut supposer qu'à court terme les actions de ces associations répondent aux besoins d'urgence des populations et améliorent la situation des plus démunis. Cependant, à long terme, l'absence d'une stratégie globale, intégrée, de développement local portée par les acteurs locaux peut neutraliser ces efforts.

*Des associations intermédiaires :
entre logiques marchandes et logiques réciprocatrices*

Des associations de développement local intervenant dans le domaine socio-économique se sont multipliées comme autant d'institutions relais de la coopération internationale. A la différence des précédentes, elles apparaissent comme dotées d'une certaine autonomie si l'on considère l'élaboration et la mise en œuvre des projets. Cependant, elles restent dépendantes des financeurs quant au choix et à la sélection des projets.

L'association présentée généralement comme modèle dans ce domaine est l'Association marocaine de solidarité et de développement (Amsed). Elle doit son existence au soutien d'une ONG américaine, Catholic Relief Service (CRS), qui lui fournit une liste de projets prioritaires à administrer et lui octroie les financements. Parmi ses animateurs, beaucoup sont détachés du CRS (Chaker, 2000). On peut aussi citer l'exemple de la construction du pont de Taliouine, qui a fait l'objet d'un financement conjoint d'une ONG internationale, Helen Keller International (HKI)⁽¹⁵⁾, et des membres du village réunis au sein de la Jmaa⁽¹⁶⁾. Pour cette opération, la Jmaa a réuni 200 000 dirhams ; les familles émigrées ont également participé au financement. L'association marocaine qui a mis en œuvre ce projet a permis son succès grâce à sa connaissance de l'histoire et de l'organisation tribale de la vallée du Draa et grâce à l'appui des structures sociales locales très complexes (présence de plusieurs communautés distinctes et de fortes solidarités au sein de chaque communauté). L'adhésion des populations locales au projet a permis non seulement de les faire participer au financement, mais surtout d'organiser le travail collectif volontaire des villageois selon des règles ancestrales de manière à programmer les travaux en fonction du lâcher du barrage (Abouhane, Akalay, 2002). Le rôle joué par la confiance dans le respect des communautés locales est un facteur clé de la réussite de ce projet. On voit donc ici une instrumentalisation des organisations locales dont l'implication est nécessaire à la réalisation effective du projet.

Cela transparait dans d'autres cas de manière évidente. Par exemple, le programme d'alimentation en eau potable porté par certaines collectivités

(15) Helen Keller International est une ONG internationale représentée au Maroc par des acteurs marocains. Traditionnellement, elle intervient dans la lutte contre le trachome, mais elle a étendu ses interventions au champ du développement local ces dernières années.

(16) Cette institution informelle, non reconnue par la loi mais tolérée, traite des actions collectives. Elle correspond au conseil traditionnel qui réunit les hommes du village, chaque foyer étant représenté par l'homme le plus ancien.

locales marocaines a connu un échec dû, en partie, à la méconnaissance des communautés locales. Face à ce constat, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a créé des associations d'usagers et introduit, dans le cadre de la maintenance, une composante d'accompagnement social confié à des ONG fortement implantées localement. Il en est de même avec les programmes d'approvisionnement global en eau potable des populations rurales (Pager) mis en place par le ministère de l'Équipement et le PNUD, qui ont confié l'accompagnement social à des ONG locales (Chaker, 2000). Dans ces cas, il s'agit donc d'associations ou d'ONG locales que l'on pourrait qualifier d'intermédiaires. En effet, si c'est une importante ONG étrangère qui est à la base du financement et du portefeuille de projets, la réalisation effective a nécessité l'implication des associations villageoises, qui ont constitué la courroie de transmission et de communication avec les populations locales.

L'association Migration et Développement local, qui regroupe environ 240 associations locales dans la région de Marrakech, rentrerait aussi, selon nos critères, dans cette catégorie intermédiaire. À l'origine, c'est un problème spécifique qui a donné naissance, en 1986, à cette association qui s'appelait au départ Retour et Développement et qui deviendra Migration et Développement local l'année suivante. Il s'agit pour les candidats au retour de mettre en place, dans leurs villages respectifs du sud du Maroc, les meilleures conditions d'accueil, que ce soit au niveau des infrastructures ou au niveau de la mise en place d'activités rémunératrices. Ces associations participent à l'amélioration des conditions de développement économique de leur région dans le respect des traditions locales, tout en s'insérant dans les réseaux internationaux de financement des projets de développement définis par le haut (Daoud, 1997). En ce sens, elles constituent un vecteur de transmission d'apprentissages organisationnels du marché. L'efficacité de leur démarche provient de leur connaissance des formes coutumières d'organisations locales. L'inscription de leur engagement dans la tradition culturelle et religieuse leur permet de dialoguer avec les acteurs locaux tout en respectant, voire en exploitant, des formes de solidarité particulières pour la mise en œuvre de leur projet.

Le contexte local est propice à cette instrumentalisation des associations locales. En effet, elles se situent dans des zones enclavées du Maroc où l'État n'intervient pas et où les formes d'organisations tribales antérieures à l'unification du royaume sont demeurées actives. Les populations prennent en charge leur développement de façon autonome vis-à-vis du pouvoir central⁽¹⁷⁾. « *La paysannerie s'est partout construite une attitude faite de crainte, de prudence, de fuite, de résistance et de silence face à l'État*⁽¹⁸⁾. » Par exemple, étudiant le cas des associations communautaires au sein des villages du Souss Massa, l'anthropologue Amahan (1999) montre l'importance du rôle des conventions communes qui structurent ces organisations. L'auteur propose de « *partir des bases communautaires pour mettre en œuvre des institutions solides* ». Les associations villageoises regroupent toutes les personnes du village, mais aussi les cadres travaillant à l'extérieur. S'il n'existe pas de

(17) Mernissi F., 1997, 1998, 2003, *ONG rurales du Haut Atlas, les Ait-Débrouille*, Rabat, éd. Marsam.

(18) Pascon P., 2003, *Études rurales, idées et enquêtes sur la campagne marocaine*, Rabat, éd. Smer (cité par Chaker, 2003).

critère précis pour délimiter le village, on définit une localité comme un « ensemble d'institutions, de cultures et de valeurs partagées au niveau d'un territoire donné », qui appartient à toutes les familles. Par ailleurs, la constitution d'une association locale légitime cette institution informelle que représente la Jmaa. On peut ainsi expliquer pourquoi les associations qui réussissent le mieux sont les plus enclavées (comme celles du versant sud de l'Atlas), les plus éloignées du marché et de l'Etat. Cependant, selon Amahan, les cadres de l'Etat jouent un rôle important à titre individuel dans ces dynamiques de solidarité locale. Il ne s'agit donc pas de penser le développement en dehors de l'Etat, mais de mettre en place des dispositifs susceptibles de « ramener l'Etat vers la société civile ».

On pourrait enfin situer dans cette catégorie intermédiaire les ONG marocaines qui se sont fortement engagées dans la promotion du développement durable en signant une déclaration commune en mai 2002. Les 83 ONG signataires « refusent l'instrumentalisation et rejettent toute tentative de récupération de la part de ceux-là même qui ont contribué à la dégradation de l'environnement, à l'épuisement des ressources et aux inégalités sociales et économiques dramatiques à travers le monde et à l'intérieur des pays ⁽¹⁹⁾ ».

Cependant, il semble que cet engagement se situe essentiellement au niveau du discours, car certaines de ces associations pourraient même être répertoriées dans notre première catégorie. Une étude au cas par cas permettrait par exemple de vérifier la cohérence entre cet engagement et les modes de financement dominant au sein de ces ONG.

Ces associations intermédiaires sont donc à l'interface des logiques marchandes et des logiques réciprocaires. D'une part, elles ne sont pas porteuses de revendications politiques et contribuent à l'application des principes de « bonne gouvernance », sans prétendre participer à une réflexion de fond sur le concept de développement. En ce sens, elles privilégient le pragmatisme et cherchent à résoudre les problèmes qui se posent aux populations locales qui les sollicitent. D'autre part, elles pallient efficacement l'absence de l'Etat, mais sont en même temps portées par des cadres de l'Etat. En ce sens, elles contribuent au rapprochement de l'Etat et des villageois. Enfin, elles ont un ancrage communautaire fort, car elles mobilisent toutes les formes d'organisation traditionnelles pour tirer parti de la solidarité.

Des associations soucieuses de préserver leur autonomie

Des associations revendiquent, de manière plus ou moins explicite, la préservation d'une autonomie vis-à-vis de l'Etat et du marché dans la manière de définir le projet de développement local qu'elles portent, au-delà d'enjeux politiques ou de stratégies individuelles. Il en découle une conception originale du développement qui amène à regrouper ces associations dans une catégorie différente des deux précédentes. Leur conception du développement repose sur une certaine perception de la place de l'économie dans ces sociétés. L'idée d'encastrement que nous avons retenue comme critère intervient à ce niveau dans la mesure où, à travers les projets portés

(19) Déclaration des ONG marocaines, Sommet mondial du développement durable, mai 2002.

par les membres de ces associations locales, il s'agit de remettre en cause la surdétermination des lois économiques. Par exemple, un projet peut ne pas être rentable du point de vue de la seule logique économique, mais il correspond à une étape essentielle dans l'apprentissage de nouveaux modes d'acquisition de savoirs ou de compétences au sein du village. On le constate, par exemple, dans le domaine de l'environnement : dans certains villages, des réflexions et des débats sont engagés sur le recyclage des plastiques, source importante de pollution, et sur la manière d'économiser le bois de cuisson. C'est la prise de conscience des individus par eux-mêmes des effets néfastes pour l'environnement de ces pratiques qui les conduisent à les modifier. Ces associations insistent sur le caractère multidimensionnel, intégré du développement, en intégrant à part entière les dimensions éthiques, sociales, environnementales et politiques. C'est à ces conditions qu'un projet de développement intégré prend sens. Dans cette logique, il n'existe pas une seule voie à suivre, le choix entre plusieurs modes de développement résultant d'un consensus, d'un choix politique, démocratique. La prise de décision intervient au niveau de la société dans son ensemble, notamment à travers une participation effective des populations locales, non plus comme une injonction à la participation (concept d'« *empowerment* » véhiculé par la Banque mondiale), mais comme une participation endogène. Il ne s'agit pas de favoriser des replis communautaires, mais de penser localement le développement en tenant compte des initiatives des populations locales, en les valorisant, en les reconnaissant et en apportant par différents canaux (formation, éducation, santé, etc.) des moyens pour modeler ces initiatives en fonction des transformations apparues au sein de la société marocaine. On mobilise des formes de solidarité et de confiance ancestrales, tout en favorisant un apprentissage de la responsabilité et de la citoyenneté. Ces projets ne s'inscrivent pas dans une temporalité linéaire, l'imprévisibilité et l'incertitude étant des dimensions à intégrer à part entière. De même, les rapports de pouvoir existent et la recherche de compromis entre des logiques d'acteurs parfois opposées nécessite d'être valorisée, comme le sous-tend l'idée de gouvernance locale. Par exemple, la volonté de renforcer les processus de participation des femmes et des jeunes dans la prise de décision peut se heurter aux valeurs traditionnelles fortement ancrées dans certains villages où l'autorité traditionnelle repose sur un pouvoir non partagé. Ces associations en quête d'autonomie peuvent donc jouer ce rôle d'intermédiaire dans la recherche de compromis. Par conséquent, même dans le cas où elles n'ont pas accès à des financements importants compte tenu de leur taille réduite ou de leur refus de respecter les conditionnalités des bailleurs de fonds lorsqu'elles ne sont pas en cohérence avec la finalité de leur projet, ces associations jouent un rôle important de mobilisation des acteurs locaux et de coordination. Ainsi, les associations qui privilégient cette démarche de développement local intégré concentrent généralement leurs efforts sur quelques villages pour y entreprendre progressivement différents projets allant de l'accès à l'eau potable à la construction d'une maison des jeunes et de la culture,

(20) Aguersiwal est un hameau de 232 habitants situé à 1700 m d'altitude dans la vallée d'Imlil, au pied du mont Toubkal, dans le Haut Atlas marocain (province d'Al Haouz).

en passant par l'électrification du village et la mise en place d'activités génératrices de revenus. C'est par exemple le cas de l'Association marocaine de recherche-action pour l'épanouissement social et humain (Amrash), qui en 1997, à la demande des intéressés, a créé une association des jeunes du village d'Aguersiwal⁽²⁰⁾. Elle est régie par la loi sur les associations et les libertés publiques. Son projet a d'abord porté sur l'assainissement, puis sur le branchement des maisons du village à l'eau. On vise ainsi l'amélioration de la santé et l'allégement des tâches des femmes et des enfants (permettant de pérenniser le mouvement de scolarisation de tous les enfants et de développer d'autres activités génératrices de revenus pour les femmes). Dans la définition de son projet, Amrash affiche comme principal enjeu de « *renforcer le processus de participation des jeunes et des femmes à la prise de décision au sein du village, de démontrer les capacités de la population aux représentants de l'Etat et à la commune rurale et de commencer à leur revendiquer leurs droits et à leur signifier un certain partage des rôles. L'objectif est de privilégier une dynamique endogène de développement intégré par des projets identifiés ou acceptés avec pleine confiance par la population et, quel que soit le projet, les penser en tant que leviers pour faire émerger des forces autonomes.* » L'association travaille en concertation étroite avec le conseil traditionnel du village, tout en véhiculant des valeurs nouvelles. Par exemple, elle intègre des femmes au sein de son bureau, véritable innovation sociale, même si cela n'est pas encore accepté par l'ensemble de la population. Le processus de changement est amorcé.

L'originalité de ce type d'associations provient du fait que, de manière permanente, elles alimentent une réflexion sur les formes de développement adaptées à l'environnement dans lequel elles s'insèrent, sur les formes de démocratie participative et sur la place à accorder à l'acquisition de savoirs dans tous les domaines. Toute offre venant de l'extérieur n'est acceptée que si elle répond à des besoins définis de façon endogène, si elle respecte dans sa mise en œuvre les modes de fonctionnement des communautés locales. Rien n'est imposé de l'extérieur, et les décisions sont discutées au sein de l'association villageoise, véritable relais de transmission entre les populations locales et l'association de développement. Elle fait donc du principe de réciprocité un principe structurant son organisation. Par ailleurs, les actions menées sur le terrain ne sont donc pas du « saupoudrage » d'expérimentations, mais le produit d'une maturation sur la façon d'aider les villageois à maîtriser leur destin et les jeunes à rester au sein du village. Cependant, progressivement, les terrains d'intervention de cette troisième catégorie d'associations deviennent les cibles ponctuelles de développeurs en quête de terrain pour appliquer leurs projets, comme nous l'avons vu dans la deuxième catégorie.

Ces exemples démontrent que la réussite des projets est d'autant plus grande que leur finalité est conçue de manière globale et intégrée, qu'ils ont fait l'objet d'un débat en amont avec les populations et d'une véritable appropriation de leur part. Il s'agit, tout en s'appuyant sur des formes d'organisation communautaires pour participer à leur réalisation et à leur suivi

(gestion, maintenance, etc.), de véhiculer des façons alternatives de penser le développement.

L'objectif de cette typologie était de proposer une grille d'analyse afin de repérer la diversité des logiques qui animent les acteurs de la société civile classés sous le terme générique d'associations. En effet, même si ces acteurs affichent des objectifs communs (lutte contre la pauvreté et l'enclavement, mise en place de services et d'infrastructures de base, etc.), ils se distinguent du point de vue de leurs modalités organisationnelles d'intervention et de leur conception du développement local. Leur hétérogénéité peut être appréhendée par rapport à la nature des interactions entre ces trois principes que sont le principe marchand, le principe de redistribution et le principe de réciprocité. Dans la mesure où les logiques véhiculées par les institutions internationales (Banque mondiale, Union européenne, etc.) conditionnent à la fois le domaine de l'aide et la définition des priorités de lutte contre la pauvreté, le risque existe de voir ces associations se transformer en « auxiliaires du marché ». On constate cependant le maintien d'organisations cimentées par des conventions locales communes, fondées sur le principe de solidarité et de réciprocité. Cette autonomie peut toutefois apparaître comme relative dans la mesure où celles qui se situent à un échelon intermédiaire, entre le local et le global, peuvent encourir le risque d'une instrumentalisation par le marché ou par l'État. La question suivante, soulevée par Eme (1998) à propos de l'économie solidaire en France, nous semble pertinente et d'actualité dans le cas particulier des associations marocaines : vont-elles devenir un « *sous-secteur fonctionnel de l'Etat et de l'économie marchande* », la solidarité restant un domaine à part, confié à des spécialistes (notamment certaines ONG, ou « *vont-elles pouvoir impulser, sous de nouvelles modalités, un projet de démocratie plus juste et être un facteur d'émancipation des individus, voire être à l'origine d'un projet de société qui ne serait pas soumis aux seules fins économiques, mais à la pluralité des fins du politique* » ? Ce faisant, elles sont en quelque sorte condamnées à faire un choix entre deux voies possibles : soit celle de « *l'adaptation* », dans le sens d'une certaine acceptation d'une instrumentalisation par l'État ou par le marché ; soit celle de « *la dissidence* », ce qui les conduirait, « *soit par choix, soit par nécessité* », à se positionner comme une alternative dans la mesure où elles auraient pour finalité « *l'invention d'un autre monde* ». Nous avons montré comment certaines associations marocaines s'inscrivent dans ce projet alternatif, alors que d'autres sont dans cette instrumentalisation. Cependant, la difficulté à caractériser les associations marocaines est d'autant plus grande que peu de monographies existent, seules des informations disparates étant à notre disposition. Un vaste programme de recherche dans ce domaine serait donc à impulser. ●

Références bibliographiques

Abouhani A., Akalay F., 2002, *Helen Keller International, mouvement associatif et développement communautaire dans la vallée du Draâ*, séminaire « Le développement local à l'épreuve de la mondialisation », Casablanca, février 2002

Aït Haddout A., Jaouad M., 2001, « L'économie sociale au Maroc: approches méthodologiques et acteurs en présence », in Khrous (dir.), *Le développement local et l'économie solidaire à l'épreuve de la mondialisation*, Casablanca, Fondation du roi Abdul-Aziz Al Saoud pour les études islamiques et les sciences humaines.

Amahan A., 2001, « Structures sociales et développement économique local », in *Pour une approche alternative du développement*, séminaire « Le développement local à l'épreuve de la mondialisation », Casablanca, juin.

Banque mondiale, 2002, *Mondialisation, développement et pauvreté (Bâtir une économie mondiale intégrée)*, Paris, éd. Eska.

Baron C., 2001, « Dynamiques de proximités et développement local urbain, le rôle des systèmes d'échanges locaux », *Némésis*, « Economie plurielle, économie solidaire: l'emploi en question », n° 3.

Baron C., 2003, « La gouvernance: débats autour d'un concept polysémique », *Droit et Société*, « La gouvernance en Europe: une approche interdisciplinaire », n° 54, juin.

Barrillon M., 1996, « L'homme et la nature dans la fabrique du diable », *Agone*, 16, pp. 99-130.

Batifoulier Ph., Cordonnier L. et Zenou Y., 1992, « L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique, le cas du don contre don », *Revue économique*, sept., 917-946.

Boyer R., 1999, « Etat, marché et développement: une nouvelle synthèse pour le XXI^e siècle », Paris, *Cahier du Cepremap*, n° 9907.

Caillé A. (1995), « Embededness, ordres et contexte », in Jacob A., Verin H. (sous la

direction de), *L'inscription sociale du marché*, Paris, éd. L'Harmattan.

Chaker A., 2000, « Le développement social au Maroc entre l'administration publique et l'administration privée, questions sur la place et la réalité du tiers secteur », communication au colloque « ONG et gouvernance dans le monde arabe », Le Caire, mars.

Chaker A., 2003, « Développement local et participation communautaire », dans Khrous (dir.), *Le développement local et l'économie solidaire à l'épreuve de la mondialisation*, Casablanca, Fondation du roi Abdul-Aziz Al Saoud pour les études islamiques et les sciences humaines.

Charfi A., 2002, *L'organisation interne des associations de développement en milieu rural, rapport du social*, éd. Okad.

Chauveau J.-P., Olivier de Sardan J.-P. (édit.), 2000, *Courtiers en développement, les villages africains en quête de projets*, Paris, Apad, Karthala.

Daoud Z., 1997, *Marocains des deux rives*, Les Editions de l'Atelier, coll. « Les acteurs du développement ».

Defourny J., Develtere P. et Fonteneau B. (édit.), 1999, *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Paris, Bruxelles, éd. De Boeck Université.

Deler J.-P., Fauré Y.-A., Piveteau A., Roca P.-J., 1998, *ONG et développement, société, économie, politique*, Paris, Karthala.

Develtere P., 1998, *Economie sociale et développement (Les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement)*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université.

Dumont L., 1977, *Homo aequalis*, Paris, Gallimard.

Dupuy J.-P., 1992, *Introduction aux sciences sociales (Logique des phénomènes collectifs)*, Paris, Ellipses.

El Aoufi N., 1997, « Les conséquences sociales de la globalisation économique: les pays du Maghreb et la perspective de zone de libre échange Euro Med », *Annales marocaines d'économie*.

Eme B., 1998, « L'économie sociale, entre

fonctionnalité et autonomie de projet », *Economie et Humanisme*, n° 347, déc.-janv., pp. 24-30.

Granovetter M., 1985, "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of sociology*, nov., 91, pp. 481-510.

Hattab-Christmann M., 2001, « Economie solidaire et développement local durable, quelles rencontres? » séminaire « Le développement local à l'épreuve de la mondialisation », Casablanca, juin 2001

Hattab-Christmann M., 2003, « Economie solidaire : facteur de développement local durable? » in Khrous (dir.), *Le développement local et l'économie solidaire à l'épreuve de la mondialisation*, Casablanca, Fondation du roi Abdul-Aziz Al Saoud pour les études islamiques et les sciences humaines.

Haubert M., Rey P. Ph. (coord.), 2000, *Les sociétés civiles face au marché (Le changement social dans le monde postcolonial)*, Paris, Karthala.

Kasriel M., 2001, « L'organisation du champ associatif au Maroc : mythes et réalités », in Khrous (dir.), *Le développement local et l'économie solidaire à l'épreuve de la mondialisation*, Casablanca, Fondation du roi Abdul-Aziz Al Saoud pour les études islamiques et les sciences humaines.

Kolm S. Ch., 1984, « Théorie de la réciprocité et du choix des systèmes économiques », *Revue économique*, n° 5, septembre.

Latouche S., 1998, « Le concept de marché, sociétés marchandes et société de marché », in Servet J.-M., Maucourant J. et Tiran A., *La modernité de Karl Polanyi*, Paris, éd. L'Harmattan, pp. 147-158.

Laville J.-L. (sous la direction de), 1994, *L'économie solidaire (Une perspective internationale)*, Paris, éd. Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique ».

Le Galès P., 1995, « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française de science politique*, vol. 45, n° 1, fév., pp. 57-95.

Levesque B., Malo M.-C. et Girard J.-P., 1999, « L'ancienne et la nouvelle économie sociale », in Defourny J., Develtere P. et Fonteneau B. (édit.), 1999, *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Paris, Bruxelles, éd. De Boeck Université, pp. 195-216.

Lorrain D., 1998, « Administrer, gouverner, réguler », in *Les Annales de la recherche urbaine*, « Gouvernances », décembre, n° 80-81, pp. 85-92.

Mauss M., 1989 (1950, 1^{re} éd.) « Essai sur le don », *Sociologie et Anthropologie*, Paris, Puf.

Murphy D., Bendell J., 1999, "Partners in time? Business, NGOs and sustainable development", *UNRISD Discussion Paper*, n° 109, August.

Polanyi K., 1983 (traduction française; 1944 version originale), *La grande transformation (Aux origines politiques et économiques de notre temps)*, Paris, Gallimard.

Rhodes R., 1996, "The new governance: governing without government", *Political Studies*, n° 44, pp. 652-667.

Rubio F., 2002, « Les ONG, acteurs de la mondialisation », *Problèmes politiques et sociaux*, Paris, La Documentation française, août, n° 877-878.

Sen A., 2003 (traduction française), *Un nouveau modèle économique (développement, justice, liberté)*, Paris, Odile Jacob poches.

Steiner Ph., 1998, « La nouvelle sociologie économique, l'analyse structurale et la théorie économique », *Cahiers d'économie politique*, 33, pp. 107-136.

Védélago F., 2002, « Collectivités territoriales, Etat et associations dans le développement local: gouvernance et associations », *Le mouvement associatif au Maghreb*, CRASC.

Védélago F., Valeau P., Queinnec E., 2004, « Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité: portée et signification pour le management », in Queinnec E. et Igalens J. (édit.), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert.