

**Synergie et solidarité d'acteurs en zone rurale aride**  
**Une approche de la rationalité située**  
**et de la gouvernance située dans le Sud Marocain,**  
**Etude du cas d'un Douar Berbère**

**Amal AGHAI**, Doctorante,  
Institut d'Administration des Entreprises de Lille,  
Université de Lille 1, LEM, UMR CNRS 8179  
[amal\\_aghai@yahoo.fr](mailto:amal_aghai@yahoo.fr)

**Philippe VAESKEN**, Ingénieur de Recherche,  
Institut d'Administration des Entreprises de Lille,  
Université de Lille 1, LEM, UMR CNRS 8179  
[philippe.vaesken@iae.univ-lille1.fr](mailto:philippe.vaesken@iae.univ-lille1.fr)

IAE de Lille, 104, avenue du Peuple Belge,  
59043 Lille Cedex, France.

## **Introduction**

La recherche en matière de développement territorial et de management du développement territorial à partir des jeux et enjeux d'acteurs est souvent l'apanage d'analyses menées sur des macros territoires, voire sur des profils territoriaux. Cependant l'Afrique fait montre de territoires et de systèmes d'acteurs qui tendent à sortir des grands champs traditionnels de l'analyse classique. Ces territoires et leur système d'acteurs soulèvent des problématiques spécifiques liées à l'enclavement, l'isolement et sont souvent en dehors des cadres des principes d'aménagement du territoire et des lois de décentralisation qui sont en cours de réalisation. La thématique du « micro- développement » prenant appui sur des potentialités locales ciblées est tout à fait d'actualité face aux insuffisances et/ou échecs des politiques institutionnelles « macro » excluant de facto un certain nombre de territoires et d'acteurs. Dès lors, ces territoires deviennent des espaces autonomes et quasi indépendants des axes législatifs et administratifs nationaux où les systèmes d'acteurs entrent dans des modes d'organisation peu communs.

Le cas du Maroc, et notamment du sud marocain, est illustratif de cette problématique. En effet, même si de grands principes de management des territoires ruraux sont portés par les lois de décentralisation et de management des territoires, il s'avère que des douars<sup>1</sup> restent en marge de ces principes fondamentaux et demeurent repliés sur des modes de fonctionnement faisant preuve d'une grande autonomie, mais aussi d'un grand isolement. Ainsi, le milieu

---

<sup>1</sup> Les douars sont en quelque sorte des regroupements de personnes appartenant à une même famille ou à quelques familles. Au Maroc, ils sont généralement établis dans des zones rurales fortement enclavées dont les habitations sont situées à flanc de montagne. De plus en plus, les habitants des douars s'établissent dans des endroits où des intérêts communs peuvent être exploités : des points d'eau, une école, un four collectif ou encore une mosquée de village.

rural marocain reste marqué par la présence d'une certaine organisation sociale traditionnelle ancienne qui concourt à la structuration des relations entre acteurs. Cette organisation s'appuie sur un système d'entraide, de solidarité, entre groupes sociaux aux niveaux familial, communal ou religieux, et au niveau d'un douar. Dans ce contexte, une question centrale se pose, celle du territoire et de la territorialité, en ce sens que le douar peut être considéré comme une construction qui est fortement ancrée sur des processus sociaux qu'expriment des relations sociales d'un type particulier. Ainsi, la notion de territoire reste fondamentalement ancrée sur le groupe humain et sur les perceptions d'acteurs et se connecte rapidement au concept de territorialité au sens du sentiment d'appartenance à un territoire constitué par un groupe social. Le choix d'analyser le fonctionnement d'un « collectif humain » original permet d'intégrer dans la réflexion des dimensions organisationnelles, culturelles, sociologiques, politiques, etc., qui sont trop souvent négligées dans une vision instrumentaliste de la GRH.

Partant de ce constat, la question des modes d'organisation et de régulation devient prégnante et soulève la problématique de la gouvernance. Dès lors, la problématique soulevée est la suivante : « Comment se structurent la gestion du douar et son développement dans un contexte de rationalité située ». En effet, Le cadre conceptuel de la rationalité située et de ses diverses déclinaisons est bien adapté à des situations dans lesquelles le territoire (physique et cognitif) est indissociable du fonctionnement du collectif humain étudié. Par ailleurs, ce cadre permet de situer la problématique dans une double orientation, celle de la compréhension des normes sociales qui permettent à un collectif humain de survivre dans un environnement très difficile, et celle de la revitalisation de ce collectif pour lui assurer un avenir.

Dans un premier temps, la problématique de la rationalité située et de la gouvernance située, dans un cadre conceptuel et appliquée aux zones rurales arides du territoire Marocain, est présentée en précisant le contexte méthodologique et scientifique de l'approche proposée. Dans un second temps, nous abordons le cas d'un douar Marocain Berbère afin d'appliquer ce cadre conceptuel comme mode de compréhension du fonctionnement des acteurs du douar et de son mode organisationnel. Enfin, dans un dernier temps, nous proposons un modèle d'approche spécifique qui intègre des principes de synergie et de solidarité entre acteurs à fins de construction d'un mode de gouvernance située ad hoc dont les concepts de confiance partagée et de rationalité située en sont le moteur.

## **1. Rationalité et gouvernance situées dans le contexte des douars marocains : pour une perception compréhensive**

L'approche de la territorialité et des territoires conduit inévitablement à s'interroger sur les démarches de développement territorial présentées par les économistes de la proximité (Gilly, Colletis, Pecqueur, ...) <sup>2</sup>. Toutefois, le cas de territoires isolés reste faiblement abordé même si ces territoires font montre d'un besoin d'accompagnement probant et fortement centré sur l'auto développement et les approches situées. Ainsi, une première section aborde le concept de l'action située. A partir de cette analyse, qui constitue le cadre de notre approche, les concepts de gouvernance et de rationalité viennent compléter l'approche situationniste proposée. Enfin, le lieu d'exercice de cette gouvernance située est présenté à partir des

---

<sup>2</sup> Colletis G., Gilly J.-P., Pecqueur, Perrat J. et Zimmermann J.B., 1997, « Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage », *Espaces et Sociétés*, n°88-89, l'Harmattan, et Pecqueur B. et Zimmermann J.B., 2004, *Dir., Economie de proximité*, Paris, Hermès Lavoisier

principes de construction de territoire.

### **1.1. D'une démarche de développement territorial vers la construction d'une action située**

Les projets de développement local font fréquemment référence aux approches top down et bottom up, considérant que le territoire reste au centre des préoccupations. L'équilibre entre ces démarches conduit les acteurs locaux à agir en relation entre le local, et ses modes de régulation, et les structures institutionnelles d'ordre gouvernemental. Ces interactions contribuent à assurer une dynamique positive de croissance. Toutefois, si ce contexte s'accorde bien aux territoires qui s'imbriquent aisément dans des territoires supra territoriaux, il ne faut pas omettre le fait que des territoires demeurent dans des situations d'enclavement et d'isolement. Pour ces derniers, les processus de développement se structurent autour d'une démarche endogène, pour laquelle proximité, synergie et confiance constituent des facteurs de succès.

Dès lors, c'est de la dynamique des acteurs locaux que naît la dynamique territoriale. Cependant, cette dynamique est fortement emprunte d'une dimension cognitive qui se coordonne autour du contexte local et qui se construit au fur et à mesure que se structure le territoire. Du concept d'environnement territorialisé (Vaesken 1997, 1999)<sup>3</sup>, où le territoire devient une partie constitutive de l'environnement spécifique de l'acteur, on passe à un principe de territoire de cognition et à une dimension cognitive du territoire. Cognition et territoire oeuvrent dans une logique de définition d'un lieu reconnu comme base de l'action : l'action située.

Notre démarche s'inscrit selon des principes méthodologiques emprunts du paradigme compréhensif / inductif et relatif à l'action "située" (Suchman 1987, 1991)<sup>4</sup> et la cognition "distribuée"<sup>5</sup> (Hutchins 1995). A la différence de la théorie socio-constructiviste, qui se focalise sur les processus cognitifs indépendants de l'environnement d'apprentissage, la théorie de la cognition située et distribuée se concentre plutôt sur l'environnement dans lequel l'apprentissage intervient. L'environnement est alors constitué par deux contextes, le contexte social et le contexte physique.

Le contexte social représente l'environnement, le lieu. Ainsi, la dimension territoriale est fortement révélatrice de ce contexte social. Si on se positionne dans un contexte d'isolement, la dimension du lieu, du territoire, prend alors une dimension formelle de lieu de construction de l'environnement. Il s'agit ici d'un environnement territorialisé formel auquel les acteurs locaux, les habitants, se rattachent comme lieu de vie et d'évolution : le douar. Les habitants de ces lieux sont incontestablement considérés comme faisant partie du système fonctionnel local. C'est de cet état de fait que naît le contexte physique.

---

<sup>3</sup> Vaesken P., 1997, "L'environnement territorialisé, un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise", Colloque AIMS, Lille

Vaesken P. 1999, La prise en compte du territoire dans l'analyse stratégique. Le cas du tapis dans le sud de la Flandre Occidentale, Thèse de Doctorat, IAE de Lille, Lille1

<sup>4</sup> Suchman L., 1987, *Plans and Situated action : The problem of Human/Machine communication*, Cambridge University Press et Suchman et Alii, "Constituting shared workplaces", in Y. Engestrom & D. Middleton eds, communication at work, sage, London

<sup>5</sup> La cognition distribuée (voir p.ex. Rogers & Ellis, 1994; Hutchins, 1995) considère l'individu comme faisant partie d'un système fonctionnel (en anglais : "functional system") incluant son environnement matériel et social.

Le contexte physique souligne les interactions entre les individus. Ces interactions s'organisent au sein du territoire et très souvent en dehors des règles institutionnelles globales (gouvernementales) pour élaborer des cadres de règles qui sont inspirées des règles gouvernementales, globales, mais qui s'appliquent de façon spécifique au contexte territorial.

Cette approche de la cognition située et distribuée précise concrètement que les acteurs locaux, dans le cadre des douars Marocains, produisent le territoire, et en construisent la signification, au sens de « sens-making » de Weick<sup>6</sup>, c'est du moins ce que cette contribution tente de démontrer. La construction d'un sens collectif appliqué au territoire ne s'entend que s'il existe synergie et confiance entre acteurs du territoire.

## **1.2. Rationalité située, vers la construction d'une cognition située : les bases d'une gouvernance située**

Territoire et acteurs sont à la base du sens de la gouvernance, et ce d'autant plus dans le cas d'un territoire isolé. En effet, les douars dépassent largement les découpages administratifs classiques pour donner naissance à des espaces évolutifs fonctions des énergies locales, mais aussi des synergies et de la proximité, souvent liée à des liens de parenté. Ainsi, si la gouvernance, développée dans le cadre des douars, intègre tous les domaines du développement social et économique, elle s'attache à répondre à des enjeux de maintien du douar lui-même. Elle s'inscrit dans un espace de rationalité située, donc plus dans un processus de reproduction et de coordination que de développement et replace le rôle de l'acteur dans le collectif.

La rationalité située (Jean Pierre Dupuy 1992, Bernard Billaudot 2001)<sup>7</sup> peut être définie comme stratégique dans le champ du développement parce qu'elle s'inscrit en interaction avec d'autres pratiques tournées vers l'avenir. La rationalité située conduit à des approches de régulation et de coordination au sein du douar, mais aussi avec les personnes qui ont une parenté avec les habitants du bled et qui leur donnent un sentiment d'appartenance à l'identité du douar. De fait, la rationalité située est forcément contextuelle et s'inscrit dans un cognitif collectif. Par ailleurs, cette construction collective conduit à l'émergence d'acteurs collectifs, de structures collectives de représentation et de décisions, dont les agents se servent pour se coordonner, quand ils leurs reconnaissent une certaine légitimité, sans pour autant faire disparaître l'intérêt individuel de chacun. Dès lors, la question de la gouvernance est levée en précisant, d'une part, les capacités locales de faire émerger une « bonne gouvernance » et, d'autre part, les conditions organisationnelles de cette bonne gouvernance.

La gouvernance locale entend prendre en considération l'ensemble des dimensions économique, politique et sociale. Elle induit le fait que tous les acteurs travaillent dans un esprit de synergie et de confiance réciproque. La gouvernance devrait émerger des pratiques locales suite à une écoute et un accompagnement, des parties prenantes, celles qui ont un intérêt dans la démarche de développement ou qui sont concernées par ce développement. L'autogouvernement des acteurs prévoit par conséquent une gouvernance située dont la principale caractéristique est d'être insérée dans le site. Ce qui permet une gestion des croyances réparties, de mieux faire adhérer les acteurs du site (Zaoual 2004). Ce principe de gouvernance située, dans le cas spécifique des douars isolés, semble s'élaborer en dehors de

---

<sup>6</sup> Weick K.E., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, 2ème édition, New-York, McGraw-Hill

<sup>7</sup> Dupuy J.P., 1992, "Introduction aux sciences sociales, logique des phénomènes collectifs", Paris, Ellips, Billaudot B., 2001, "Régulation et croissance une macroéconomie historique et institutionnelle" page 186, l'hartmann

toute logique d'encastrement avec d'autres dimensions territoriales. Le principe de poly gouvernance ou de multi gouvernance présenté par Eme (2005)<sup>8</sup> ne se pose qu'au sein d'un territoire, en prenant compte les différents axes à considérer, mais quasiment en dehors de toute logique externe. L'implication de la gouvernance se positionne selon les bases d'une régulation locale, horizontale, sans s'intégrer dans des démarches gouvernementales ancrées sur les processus de décentralisation. Ainsi, la dépendance envers les processus de régulations verticaux est réduite et laisse place à un véritable phénomène de localisation des axes de régulation de types horizontaux qui s'appuient sur des recherches en cohérence. La parcellisation de l'espace public n'est donc pas réalisée au cœur de cet espace de taille limitée qu'est le douar. Les pouvoirs et les capacités d'influence des différents niveaux de gouvernance sont principalement concentrés sur un groupe de personnes identiques et identifiées.

Selon Zaoual<sup>9</sup>, il faudrait « *se tourner vers les paradigmes qui pensent la diversité et la complexité* ». Pour cet auteur, il existe un lien concret entre la personne et l'ensemble du site. Ces liens conduisent à une construction de valeurs qui orientent les modes comportementaux entre les habitants du douar, mais aussi au niveau de chaque individu. Ce qui se traduit par le développement d'une grande diversité des codes sociaux et des institutions correspondantes. Les règles, les routines et institutions endogènes sont imprégnées par ces comportements. Les règles et routines sont le fruit des relations entre acteurs du site et fonction des modes de gouvernances développés dans un contexte situé.

L'approche par la confiance constitue alors un ciment révélateur des modes de gouvernance en instituant un système de règles qui organise le processus régulateur. De fait, le douar apparaît comme un acteur collectif réducteur d'incertitude. Ce territoire acteur (Palard 2007)<sup>10</sup>, perçu comme construction collective continue, fonde ses propres règles, ses valeurs et ses conventions dans un processus d'intégration territoriale et de régulation. Cette production doit encore être spécifiée en y intégrant la dimension religieuse. En effet, la religion est certainement le lien le plus formel et le plus probant qui unit la communauté du douar avec la communauté extérieure, bien au-delà des relations de politique publique.

Ainsi, il est reconnu que, dans le contexte marocain et notamment dans le sud du Maroc, les institutions locales jouent un rôle essentiel dans le processus de régulation de la société marocaine. Lorsque le makhzen<sup>11</sup> est faible, les zaouïas<sup>12</sup> prenaient le relais<sup>13</sup>. En ce sens la

---

<sup>8</sup> Selon Eme, la ploy-gouvernance territoriale est une régulation locale dont la détermination des objets dépend des logiques des gouvernements centraux comme locaux. Ces espaces de gouvernance sont construits sur des référentiels spécifiques d'action autour des acteurs concernés qui ont des cultures particulières et des métiers identifiés. Dans ce contexte, la gouvernance est parcellisée en de multiples structures de pouvoir possédant chacun son espace public de délibération. Eme B, 2005, « Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire », in *Economie sociale et Territoires*, RECMA, n°296, mai.

<sup>9</sup> Zaoual H., 2004, " croyances et gouvernance, vers une théorie de la gouvernance située ", in *Gouvernance locale au Maghreb*, REMALD (Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement), Thèmes Actuels, n°46

<sup>10</sup> Palard 2007, « Acteurs du développement territorial et système social local, regards sur le Québec et la France », Communication au colloque de Montréal : *Des acteurs qui façonnent le territoire*, réseau VRM

<sup>11</sup> al-Makhzen désignait autrefois au Maroc l'appareil étatique. Le terme est toujours utilisé pour désigner les aspects les plus traditionnels du fonctionnement de l'État au Maroc

<sup>12</sup> Au Maghreb, au sens historique, une zaouïa fut plus qu'une simple confrérie recrutant des adeptes. Les zaouïas, qui connurent au Maghreb une naissance et une propagation avec des adaptations de culte populaire entre le XI et le XIIIème siècle, vont se faire, pour la plupart d'entre elles, promotrices de la vie sociale. Surtout dans les espaces où la pensée régionaliste est forte, c'est-à-dire, sensiblement en Tunisie, légèrement en Algérie et fortement au Maroc. Au Maroc, les zaouïas vont commencer à préparer, façonner la société marocaine

<sup>13</sup> Zaoual 2004 citant Mouhtadi N., 1999 : Mouhtadi N., 1999, *Pouvoir et religion au Maroc. Essai d'histoire*

logique de poly gouvernance s'articule par un lien direct avec le pouvoir central (le cas du makhzen) ou avec le pouvoir divin (le cas des Zaouïas). De même actuellement le besoin de s'associer se fait sentir en raison des déficits d'intervention des pouvoirs publics et des défaillances de l'économie du marché. Ce point est d'autant plus criant lorsqu'il s'agit d'opérer sur des douars isolés pour lesquels l'implication des politiques publiques est faiblement perçue, voire inexistante, laissant le champ de la régulation et de la gouvernance libre pour les acteurs et parties prenantes locales. Le poids des associations, du lien familial et de l'interrelation religieuse peuvent alors devenir déterminant pour assurer le mode de gouvernance située.

Les liens familiaux, les confréries, comme les zaouïas, ont pour but de produire de la cohésion. La solidarité d'appartenance est intégrée dans les croyances locales. Toutefois, force est de constater que le douar ne reste pas fermé sur lui-même et est également sous le regard de ceux qui ont quitté le douar mais qui y restent attachés. Ces approches externes sont souvent à la recherche d'objectifs catégoriels et parcellaires et tournés vers la modernité. Le citoyen n'est pas toujours abordé dans ses multiples dimensions et des décisions peuvent être prises par une logique de gouvernance externe attachée aux valeurs locales. Le mixage de ces diverses institutions peut donner lieu à des innovations institutionnelles intéressantes.

La gouvernance doit s'opérer au plus près des populations dans toute leur diversité et leurs croyances locales afin de les impliquer dans des changements locaux et dans le processus de leur devenir. Il faut l'inscrire dans un dialogue entre la modernité et les traditions locales.

Pour insister sur le poids de la solidarité dans les douars marocains, on peut évoquer les solidarités de groupe qui constituent le moteur essentiel dans les réussites commerciales des ethnies Soussies<sup>14</sup>. L'espace territorial du Maroc, écrit Najib Muhtadi, est tellement jalonné de sites religieux chargés de valeurs symboliques et imprégnant les groupes qui s'y identifient, qu'on a pu parler d'une géographie du sacré à l'image d'une géographie économique, politique, etc...(Mouhtadi N., 1999)<sup>15</sup>. La géographie fait ici référence au territoire et la problématique qui se pose est celle de la construction d'un territoire collective afin de réduire l'équivocité et assurer le développement des douars.

### **1.3. Le Douar : un espace territorial d'analyse de la gouvernance située**

Le système d'interaction proposé par Weick<sup>16</sup> peut expliquer le processus de construction du territoire rural que constitue le douar. Construction qui s'articule autour de la Touiza<sup>17</sup> en tant que révélateur et base de l'organisation. Ainsi, au cœur d'un douar, la mise en œuvre de systèmes conventionnels, formels ou informels, entre les acteurs se caractérise par des règles et cycles tels que proposés par Weick dans un cadre peu équivoque, c'est-à-dire où les perceptions des acteurs sont proches. L'établissement de ces règles entre habitants du douar se structure suivant le modèle d'activation, de sélection et de rétention. La figure suivante présente une application de ce modèle dans le cadre d'un processus de construction du territoire.

---

*politique de la zaouia*, p. 39, EDDIF, , Casablanca

<sup>14</sup> Voir "the economic system of the soussi" the european journal of development research, volume 2, n° 1 juin 1990, p. 59-64 Social and political sciences department, free school lane, Cambridge/England.

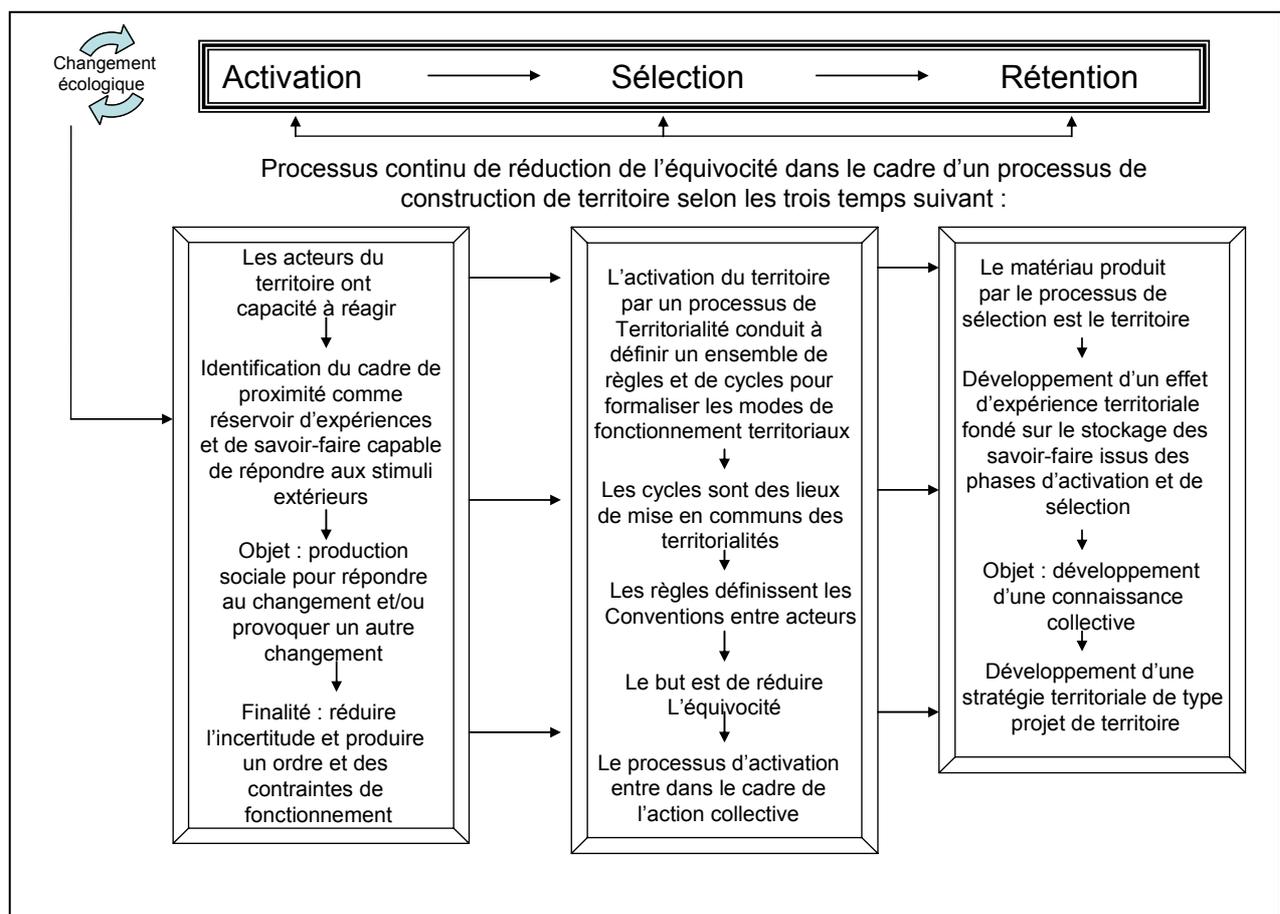
<sup>15</sup> Opus cité

<sup>16</sup> Opus cité

<sup>17</sup> Mode d'intervention collectif et solidaire « TOUIZA » en berbère. Ce terme sera développé lors du point 2 dans l'analyse de cas

Selon cette dynamique, le modèle organisationnel, en tant que système d'interprétation (Weick et Daft 1983)<sup>18</sup>, est appréhendé comme un système en évolution. L'évolution s'explique par une faible équivocité due à la territorialité et qui se traduit par une forte implication des habitants, expliquée par des logiques de proximité géographique, sociale et sociétale. Les règles sont peu nombreuses et souvent d'ordre tacite. Tout changement extérieur conduit à intégrer le processus d'activation (mise en scène, Desreumaux 1993<sup>19</sup>) pour passer d'un modèle non analysable vers un modèle analysable.

**Figure 1 : Processus de production d'un territoire**



Ce cheminement, ce processus de production de territoire, se confirme lorsque le territoire subit des stimuli externes qui impliquent une action collective, coordonnée. L'action collective traduit la pratique de la solidarité et de la synergie entre acteurs dans le champ de la cognition distribuée, alors que la coordination se caractérise par le mode de gouvernance situé.

Ces lieux retirés, que sont les douars isolés, où se développent de nouveaux modes de gouvernance endogène, située, sont des représentations particulières de cette création d'un territoire comme lieu d'interaction entre rationalité, cognition et gouvernance situées. Ce sont

<sup>18</sup> Daft R.L. et Weick K.E., 1983, A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall

<sup>19</sup> Traduction du terme Enacting énoncé par Daft et Weick, Desreumaux A., 1993, *Stratégie*, Précis Dalloz, Coll. Gestion.

ces territoires remarquables qu'il convient désormais de préciser et d'illustrer à partir d'une analyse d'un cas spécifique.

## **2. La gouvernance située appliquée à un douar berbère**

De par ce cadre de la rationalité située et de la cognition située, le principe de gouvernance au sein du douar isolé est différent du principe de la gouvernance locale au Maroc. La gouvernance locale au Maroc (Abbad D.)<sup>20</sup> est caractérisée par la décentralisation dont les acteurs sont les élus et la déconcentration dont les acteurs sont les agents d'autorité et les chefs des services extérieurs des ministères. Elle vise à ordonner les actions et les intérêts d'une multitude d'acteurs selon une logique et une rationalité particulière en ayant recours soit à la coercition, la coordination, la concertation ou le partenariat.

Les intervenants, qui sont l'état, les collectivités locales, services extérieurs, établissements publics, secteurs privés, etc.. , ont pour finalité le développement économique et social de manière descendante et ascendante. Ainsi, les rapports entre les acteurs se caractérisent par une prédominance de la vision sectorielle et une prépondérance des rapports de hiérarchie entre le centre et le local. Cette gouvernance s'instaure dans un contexte où le poids de la tutelle sur les collectivités locales est important et où on constate l'absence d'un cadre institutionnel de partenariat. De fait, on souligne la non implication de la société civile à la participation au développement local, et l'absence de rapports et de cadre de concertation interministérielle.

Dans un cadre purement local de douar, on constate une dislocation du processus de prise de décision du niveau central, une insuffisance de l'action des représentants étatiques pour une bonne gouvernance locale, et une incapacité des collectivités locales à prendre de relais, malgré le renforcement de leur rôle. Cette gouvernance n'a pas favorisé un développement économique et social durable profitant aux larges couches sociales et aux secteurs isolés.

Le sud du Maroc est constitué de zones arides au sein desquels s'organisent des collectifs d'habitants autour de douars. C'est à partir de l'un de ces douars, localisé en zone aride et de montagne, que le concept de gouvernance située est examiné et analysé. Dans un premier temps, la problématique situationnelle de ces secteurs isolés est mise en exergue au travers de la présentation du douar de « T. »<sup>21</sup>. Dans un second temps, le mode organisationnel de ce douar est abordé. Enfin, l'analyse des modes de gouvernance mis en place au sein de ce douar permet de présenter un contexte opérationnel des concepts de gouvernance et de rationalité situées dans un environnement de cognition distribuée.

### **2.1. Causes et problématique de la situation des secteurs ruraux enclavés**

Le douar de T. est caractéristique d'un douar isolé en zone aride de montagne au sein du Maroc. On peut généralement déceler trois causes aux situations d'isolement des territoires ruraux. La première est d'ordre environnemental. La seconde est ancrée dans la structuration humaine et la dernière prend ses sources dans l'absence de management stratégique territorial portée par les pouvoirs centraux, ce qui se caractérise par une absence de politique publique spécifique, même dans le contexte ambiant porté par le processus de décentralisation.

---

<sup>20</sup>Abbad D. , 2005" VSB & gouvernance locale ", Cities Alliance Public Policy Forum, Marrakech, Nov 7-9,

<sup>21</sup> Pour des raisons de confidentialité le douar étudié est appelé T.

Au niveau environnemental, au sens écologique du terme, deux éléments sont à considérer. Il s'agit d'abord de la situation d'enclavement du douar. En effet, situé à l'écart de tout espace urbain (la ville la plus proche est localisée à plus de cinquante kilomètres), le douar est localisé dans une zone de montagne dont l'accessibilité n'est pas aisée. Il faut plus de deux heures de route en voiture pour accéder au premier service digne de ce nom. Les autres villages sont distants du douar de plusieurs kilomètres et les interrelations entre les villages n'existent que dans des cas de manifestations culturelles ou lors des marchés. Le second facteur d'isolement écologique est fonction de l'état de sécheresse que subit le pays dans sa globalité et le secteur géographique dans lequel est localisé le douar en particulier. Cette sécheresse conduit à accentuer l'exode rural vers les secteurs urbains et contribue à la dévitalisation des espaces ruraux et, par conséquent, à accentuer l'isolement.

L'humain est également un facteur d'isolement du douar. En effet, on constate un fort taux d'analphabétisme qui accentue l'isolement de par l'absence de communication avec l'extérieur. De plus, les populations les plus érudites sont largement tentées par les sirènes de la ville ce qui accentue le mouvement d'isolement du douar par un mouvement d'exode rural croissant et de dépopulation active. Processus de dépopulation qui prive le village des potentielles forces vives de développement. Ainsi, la population locale accentue son ancrage traditionnel et sa fermeture vis-à-vis de l'extérieur.

L'isolement est également accentué par l'absence réelle d'implication publique dans le développement du secteur géographique. Tout se passe comme si le douar était à l'extérieur de toute administration locale, perdue dans un environnement lunaire, dont on connaît l'existence mais qui n'est pas intégré aux schémas locaux de développement. Ainsi, on constate une absence d'infrastructures de communication (routes), mais, plus encore, une absence de base de l'action publique en matière d'aménagement du territoire, au sens français du terme, c'est-à-dire permettre, à terme, à tout individu de pouvoir accéder, quelque soit sa localisation géographique, aux services de base de façon équilibrée et égalitaire : écoles, électricité, irrigation, services publics, services socio sanitaire,...).

Outre ces problèmes d'isolement propres à l'abandon de toute action publique, on note également une gestion locale des ressources dont les capacités de développement, notamment en terme d'artisanat local (tapis, culture du safran,...) sont cannibalisées par une orientation des activités vers la satisfaction du nécessaire vital selon une logique d'autonomisation. On peut donc conclure à un mode managérial ad hoc qui cherche à palier la défaillance d'un système public central en apportant, aux populations locales, ses propres moyens de survie, mais qui reste exempt de toute approche et velléité de développement.

## **2.2. Organisation du Douar et construction d'un collectif économique et social**

L'activité économique du douar se structure autour des trois activités classiques que l'on peut rencontrer en secteur rural isolé, à savoir : l'agriculture, l'artisanat et l'élevage. Cette activité permet d'organiser la vie interne du douar en assurant ses moyens de subsistance, mais pas ses moyens de développement.

Comme pour la plupart des secteurs isolés, la principale activité du douar est l'agriculture : le safran, le blé, l'orge, le maïs, les amandes et les légumes. Toutes les récoltes sont destinées à combler les besoins individuels. Le reste est vendu au marché pour subvenir aux autres besoins essentiels (sucre, thé, café ...) qui ne sont pas produits localement. Ainsi, l'activité agricole n'a pas de vertu marchande mais répond uniquement à une problématique de

subsistance. Pour ce qui concerne le mode de production, chaque famille travaille les terres qu'elle a héritées de ses ancêtres. Les terres qui n'appartiennent à personne, dans la montagne par exemple, sont exploitées d'une façon collective.

Outre l'agriculture, le douar développe également une activité artisanale. Celle-ci est essentiellement une activité pour les femmes ; tapis, vêtements de laine (djellaba) utilisant la laine issue de leur propre production. La production de tapis constitue une source de profit. Ils sont vendus au marché et trouvent plus de succès. D'autres activités artisanales sont constatées, notamment la construction et la maçonnerie. Comme pour l'ensemble de l'activité économique, la maçonnerie est une activité qui se pratique pour le village et selon les besoins des habitants, du collectif. Une petite activité de maçonnerie s'exerce également en dehors du village afin d'accroître les revenus.

Pour ce qui concerne l'élevage, il se focalise autour de l'élevage bovin et ovin. Avant, les familles laissaient leurs vaches brouter dehors, mais vu le nombre de terres arides et de plus en plus restreint, les vaches pâturent à la maison et ce sont les femmes qui s'occupent d'elles. On compte en moyenne de 4 vaches et un boeuf par famille. Les femmes les approvisionnent en herbe et eau toute l'année et s'occupent de leur entretien. Par cela les familles bénéficient du lait, du beurre et du Leben. Si la vache tombe malade le propriétaire est obligé de l'abattre et distribue la viande aux gens des villages en contre partie d'une somme modique qui lui est reversée par solidarité. Pour l'élevage ovin, moutons et chèvres, chaque famille possède son propre troupeau de moutons et chèvres (les familles possèdent de 50 à 100 têtes de moutons ou chèvres) qui pâturent dans les montagnes. Une personne de chaque famille s'occupe de ses moutons avec l'aide des chiens de garde. Il erre avec son troupeau pour trouver le bon endroit où il y a l'herbe et l'eau. Si la famille n'a pas de fils pour s'occuper du troupeau, elle fait appel au service d'un tiers qui est rétribué selon un accord mutuel annuel en nourriture et logement.

L'activité économique est donc fortement concentrée autour de la cellule familiale de base, toutefois, si on élargit la famille aux membres proches, on peut considérer que le douar est constitué autour de deux grandes familles qui ont aussi des liens de sang. C'est ce qui explique les modes d'entraide et de solidarité qui ont été présentés. Plus la famille est nombreuse, plus les tâches sont bien réparties car chacun s'occupe d'une activité sans avoir besoin de payer les services d'une personne extérieure pour la récolte, la moisson, pâturage...

Au-delà de l'action productive, une dimension commerciale est nécessaire pour assurer la survie du douar. La récolte est à peine suffisante pour les familles et elles sont obligées de combler le manque par l'approvisionnement au souk. Pour cela les mulets sont le moyen de transport pratiqué par excellence. Les mulets deviennent un élément clé du commerce et ils bénéficient d'une attention particulière, c'est une question de prestige. En effet, chaque jour de la semaine correspond à une journée de souk dans un village et les villages distants de 20 à 30 Kms les uns des autres.

La structure patriarcale de l'économie et du commerce local conduit au fait que ce sont les chefs de famille ou le fils aîné qui s'occupent d'aller vendre ou acheter au souk. Parfois certains membres du village achètent en excès afin de vendre les produits en interne avec une marge d'intérêt, mais ce n'est qu'occasionnel car les villageois préfèrent acheter au moindre coût sauf en cas d'extrême besoin.

En fait l'axe économique est fortement concentré autour d'une économie familiale de type tribal. L'activité productive et commerciale est distribuée entre les membres de la famille et

les compétences et savoir-faire sont transférés d'une génération à une autre. Les mères apprennent à leurs filles en plus des activités ménagères (cuisiner, faire le ménage, traire les vaches, nettoyage des vaches..) d'autres activités plus productives comme le tissage des tapis et des vêtements, cette activité est en général pratiquée en groupe entre voisines, copines ou cousines. Les garçons sont initiés également aux activités de leurs parents pour assurer la relève et les besoins de la famille. La plupart des habitants s'entraident entre eux pour des besoins occasionnels (récoltes, moissons, organisations des fêtes ...). C'est donc bien autour d'un collectif que s'organise la vie de ce douar. Même si l'organisation familiale peut expliquer une partie des modes de fonctionnement développés au sein du collectif, il est apparu la nécessité de mettre en place un mode de gouvernance qui définisse les règles de fonctionnement tout en gardant un principe de synergie et de solidarité dans l'action collective.

### **2.3. Une organisation autonome qui traduit un système de gouvernance fondée sur la solidarité : « la Touiza »**

En matière de gestion locale on souligne une absence totale de l'intervention de l'état. En effet, l'enclavement que connaît ce douar le met totalement à l'écart de toute action publique et en dehors de tout axe politique. De fait, on constate un abandon de ce secteur enclavé qui se traduit par une prise en charge interne des problématiques de la vie courante. C'est à partir de ce constat que s'organise la gouvernance interne du douar. Toutefois, si les politiques publiques gouvernementales semblent avoir oublié ce site, les traditions organisationnelles sont très présentes dans la mise en œuvre d'un système de management du douar.

Au niveau politique et officiel, le Mkadem est le représentant légal de l'état dans le douar, il rapporte tous les événements tels que : mort, accidents, crimes, etc... Il peut aussi distribuer le courrier dans le souk. En général, il est en charge de plusieurs douar. Il est élu par : l'état, Le cheikh (dont il est en quelque sorte un des assistants) et les électeurs. Le Cheikh est élu par accord entre l'état et le peuple, en général le mkadem et le cheikh appartiennent à un des douar dont ils s'occupent. Le cheikh est à la tête de plusieurs tribus et c'est lui qui signale aux autorités les informations rapportées par le Mkadem. A côté de Cheikh, on trouve le Kaid. Il est désigné par le ministère de l'intérieur et est à la tête de plusieurs tribus.

Au delà des représentations de l'état, le douar n'a pas officiellement de chef, une personne âgée même vivant en dehors du douar (en ville), sage, ayant une forte personnalité, un poids intellectuel et une culture générale importante peut être désigné comme chef spirituel. Il intervient en tant qu'arbitre dans les discordes et les questions délicates se rapportant à la vie du douar. Ainsi, un constat intéressant peut être fait. Le douar peut se structurer autour d'un système de gouvernance dont les membres ne sont pas localisés sur le site. Ce mode de gouvernance se structure autour des habitants qui ont émigré vers la ville.

De ce fait, des réunions informelles mensuelles sont tenues pour les membres du douar qui ont émigré en ville, ces réunions ont pour but de garder et consolider les liens entre ces membres, de réunir des fonds selon les moyens de chacun pour apporter une aide aux familles du douar en cas de décès, de maladie, mais également pour aider à l'équipement matériel de la mosquée, ou pour tout autre besoin jugé nécessaire. Grâce à ces réunions et aux fonds réunis les habitants ont pu construire, par le passé, une mosquée, une école et la route qui mène du douar à la route principale. Ce n'est qu'après la construction de l'école qu'une demande d'enseignant a pu être faite. Cependant, en tenant compte de l'âge avancé des expatriés et de l'absence de relais dans la jeunesse, il y a de moins en moins de réunions, ce

qui tend à tarir cette source financière et d'ingénierie externe.

L'école primaire a donc été construite à l'initiative des villageois, et est mise à la disposition des enfants du village. Force est de constater l'absence de participation des pouvoirs publics dans la construction de cet équipement relevant pourtant du domaine public. Un enseignant y est cependant affecté chaque année pour y donner des cours. Ce dernier rencontre des problèmes divers et variés liés à son éloignement, à la langue (le berbère), la motivation des élèves et de leurs parents. Pour les élèves qui connaissent une réussite scolaire, le chemin s'arrête à la fin du primaire puisque le collège le plus proche est à plusieurs dizaines de kilomètres.

La question de la santé n'en est pas moins importante puisque les villageois n'ont accès à aucun service de santé hormis les services qui se situent à plusieurs dizaines de kilomètres. L'accès à ces soins demande des efforts physiques et des moyens de transports non accessibles, surtout dans les situations d'urgence.

Comme on peut le constater, l'approche collective joue un rôle important, voire fondamental, dans l'organisation de la vie locale. Si de multiples moments collectifs sont identifiés en externe, afin d'organiser des actions collectives pour le douar, il en est de même au sein même du douar. Ainsi, quand il y a un travail collectif au douar comme une réparation, une construction ou autre, les habitants se rassemblent pour l'effectuer. Chaque famille envoie un membre de sa famille ou plus, en fonction de l'intérêt particulier qui la lie à cette opération. Ce mode d'intervention collectif et solidaire s'appelle « TOUIZA » en berbère. En cas d'empêchement, des modalités d'entraides entre les familles permettent de palier les défaillances éventuelles. Les familles ont mis en place un système de remplacement tacite entre elles.

De cette présentation d'une situation sociale et économique d'un douar particulier au cœur du grand Atlas, on remarque que cet état d'abandon et d'isolement se retrouve aussi dans les douars voisins. Ce n'est donc pas une situation unique qui vient d'être présentée, mais bien une tendance évolutive généralisable à l'ensemble des douars de la région. Il importe désormais d'analyser plus en profondeur le mode de gouvernance développé dans le douar de T., mais aussi d'en rechercher les conséquences sur les voies de développement endogènes dans une logique d'organisation d'un mode managérial du territoire et d'un projet territorial.

### **3. Synergies et solidarité : les bases de la construction d'une gouvernance située**

Le cas du douar de T. permet de développer un certain nombre d'enseignements qui prolongent le cortex théorique présenté en première partie. L'état d'isolement de ce douar oblige les habitants et les parties prenantes externes (les expatriés du village notamment) à prendre en main leur propre destin et à mettre en place un mode d'organisation adapté au contexte d'isolement. Ce mode organisationnel trouve toute sa raison de structuration à partir du processus d'enactment développé par Weick<sup>22</sup>. Ainsi, l'organisation et le système de construction collective conduit à préciser les rôles et fonctions des parties prenantes des territoires au sein de cette construction. Enfin, le fait de développer une dialectique entre acteurs internes et parties prenantes externes, en dehors de toute considération

---

<sup>22</sup> Cf. supra : développement présenté au point 1.3.

gouvernementale et des cadres des politiques publiques, ne conduit-il pas à un système de reproduction continu, une organisation dichotomique vis-à-vis des orientations nationales, ce qu'on peut qualifier sous le terme d'*endomorphisme territorial* ?

### 3.1. La réduction de l'équivocité territoriale

Pour ce qui concerne le douar analysé, on peut considérer que les acteurs concernés agissent dans un système social clos où les interrelations avec l'extérieur restent faibles. De fait, le moteur de la dynamique du système s'appuie sur tout changement perçu vis-à-vis de l'extérieur, que se soit par rapport à l'environnement territorial et régional dans lequel se situe le « bled » ou que se soit vis-à-vis des acteurs expatriés qui influencent l'évolution du douar. Ces changements peuvent aussi être perçus de l'intérieur comme représentatif de tout changement dans les modes de fonctionnement routiniers du village. L'interactionnisme devient la source du changement et amène une réaction. Cet interactionnisme répond à une situation d'instabilité pour les acteurs du douar et doit les amener à préciser les modes de fonctionnement et à définir des modes de gouvernance : « les acteurs construisent et inventent leur vie quotidienne et leur souci d'analyser le détail de cette construction. ... L'interaction est un ordre négocié, temporaire, fragile qu'il faut reconstruire en permanence afin d'interpréter le monde », Koenig 1996<sup>23</sup>.

Dans ce contexte évolutif, le principe de proximité est une base de réduction de l'incertitude et de régulation (Vaesken 1999, et Zaoual 2004<sup>24</sup>). La proximité prend la forme d'une proximité organisée qui intègre les relations internes (au sein du douar) et externes (avec les expatriés et les structures institutionnelles gouvernementales). Cette proximité géographique (ou psychologique pour les expatriés) garantit la solidarité et la synergie entre acteurs et habitants, de par le contexte social dans lequel évolue le douar ; à savoir un regroupement autour de deux familles. Ainsi, la proximité qui fonde le territoire n'est pas à aborder selon des bases institutionnelles, selon un contexte juridique de décentralisation. Le territoire se regroupe et se constitue autour de la proximité sans pour autant inclure une dimension institutionnelle, de type collectivité locale, mais plutôt une dimension sociale, de type tribale. C'est donc plus un modèle de société qui se crée à partir d'un système de règles et de normes établie par les habitants et géré par les acteurs de la gouvernance.

Enfin, le principe de développement du bled est inscrit dans un processus social plus que dans une dimension de développement socio-économique qui intégrerait un véritable projet de territoire. C'est le cadre de vie et la nécessité de subvenir aux besoins primaires qui motivent le mode d'organisation. L'idée de développement autour d'un projet collectif est faiblement identifiée, voire absente. La connaissance collective permet d'entretenir la touiza et le transfert des savoir-faire locaux sans pour autant engendrer une stratégie de développement territorial.

### 3.2. Une production territoriale encline de reproduction sociale et synergique

La production sociale du territoire et les effets de la proximité agissent comme un filtre qui impacte les processus cognitifs (Pecqueur et Zimmerman 2004)<sup>25</sup>. La rationalité des acteurs est ancrée dans une logique contextuelle qui accentue les liens relationnels entre parties

---

<sup>23</sup> Koenig G., 1996, « l'incertitude construite », *Gestion* 2000, n°2, mars-avril.

<sup>24</sup> Opus cité

<sup>25</sup> Pecqueur B. et Zimmermann J.B., 2004, « Les fondements d'une économie de proximité », in Pecqueur et Zimmerman (dir.), *Economies de proximité*, Paris, Hermès Lavoisier.

prenantes. Par parties prenantes, il faut entendre le cas spécifique des expatriés qui participent à la gestion du quotidien même s'ils sont localisés à plusieurs centaines de kilomètres. Dans ce cas, la proximité géographique laisse place à une proximité cognitive ancrée sur le douar. La combinaison des facteurs constitutifs de la rationalité située traduisent une rationalité limitée contextuelle qui produit une double forme de gouvernance : une gouvernance située et locale et une gouvernance délocalisée portée par les expatriés.

La logique cognitive, ou le principe de cognition distribuée<sup>26</sup>, conduit au développement de la synergie entre les parties prenantes (l'intergénérationnel entre les personnes les plus âgées et les plus jeunes, mais aussi entre les habitants du bled et les expatriés), de confiance réciproque et un sentiment d'appartenance. Cette approche localiste n'est pas sans rappeler « *l'appréhension quotidienne des problèmes et de leur résolution* » et les « *proximités de solidarités* » énoncés par Eme (2005)<sup>27</sup> ainsi que l'idée de Padori (2005)<sup>28</sup> qui propose une approche de la proximité organisée selon deux axes : le caractère d'appartenance et les caractères de similitude (adhésion à des représentations, des règles d'actions et des modèles de pensées. Ces deux axes positionnent totalement la construction et l'acceptation des règles présentées au travers du schéma relatif au processus de production de territoire.

L'approche par l'axiologie cognitive comme ferment d'une reproduction sociale synergique s'explique d'autant plus que le douar en question s'organise autour d'un groupement parental qui est à la base de la structure socio spatiale de base. Iraki A. (2006)<sup>29</sup> identifie le douar comme lieu de relations entre société et territoire. Ainsi, il met en exergue plusieurs combinaisons fonctionnelles qui seraient à l'origine du douar. Parmi ces combinaisons, on identifie le groupement parental où le principe de consanguinité est prédominant comme facteur explicatif de la structuration du douar : « *Le douar comme groupement ethnique fonctionnel serait alors un groupe ayant les mêmes origines supposées, montrant une certaine homogénéité puisée souvent dans son extériorité par rapport au groupe tribal plus large. En somme un groupe historique* » (Iraki 2006).

Ce principe de reproduction d'un groupe historique est validé par l'approche de Mahdi M. (2006)<sup>30</sup> qui précise que « *la construction du territoire se réfère à la capacité du douar à mobiliser l'action collective et remplir sa fonction d'espace où se diffuse une culture d'auto développement et des valeurs de citoyenneté et d'équité* ». C'est à partir de cette action collective emprunte d'équité et de citoyenneté que se fonde les axes de développement et de projet de territoire. Cependant, dans le cas du douar de T., la logique de développement reste faiblement prégnante, voir absente, et s'explique par une logique d'isolement trop intense pour engendrer une vision de développement intégrée dans un axe de développement régional.

### **3.3. La gouvernance située, le risque d'un endomorphisme territorial : « comment s'appuyer sur les dimensions collectives » ?**

Dans le contexte territorial du douar situé en zone rurale aride, les principes d'une gestion administrative classiques restent inopérants. Ainsi, les fondamentaux d'une gouvernance

---

<sup>26</sup> Cf. supra

<sup>27</sup> Opus cité

<sup>28</sup> Padori M., 2005, « Economie sociale et solidaire et développement local », RECMA, mai, série Economie sociale et territoires

<sup>29</sup> Iraki A., 2006, « De la tribue à l'unité socio spatiale de base », in *Développement rural, pertinence des territoires et gouvernance*, Coord par Iraki A., INAU / REOR

<sup>30</sup> Mahdi M., 2006, « Douar et construction sociale du territoire », in *Développement rural, pertinence des territoires et gouvernance*, Coord par Iraki A., INAU / REOR

institutionnelle demeurent sans effets. La gouvernance renouvelée ou la bonne gouvernance, débarrassée de ses présupposés idéologiques (Mecherfi 2004)<sup>31</sup> se développe selon des modes qui n'ont pas trait à des logiques de gestion, mais plus à des principes d'organisation et de cohérences entre habitants. C'est en ce sens que cette gouvernance est située car elle aborde une nouvelle approche de l'action locale qui sort d'une vision de politique publique nationale. Cette gouvernance est encadrée dans le site (Zaoual 2004)<sup>32</sup> et donne naissance à des modalités d'autogouvernance. L'autogouvernance prend en compte la capacité interne du douar à exercer de manière efficace ses fonctions de mobilisation et de gestion de ses ressources internes. Toutefois elle met en exergue une faible capacité d'interaction<sup>33</sup>, c'est-à-dire une faible capacité d'alignement sur les modèles extérieurs, notamment la décentralisation, du fait de son isolement.

L'autogouvernance, en référence à la gouvernance située définie comme lieu de développement d'actions collectives (Astley et Van de Ven 1981)<sup>34</sup> et de régulation, s'intègre donc en dehors d'un principe de subsidiarité active (Yaagoubi 2004)<sup>35</sup>. Ce principe permet de mettre en exergue les rapprochements possibles entre la gouvernance située et la gouvernance centrale, gouvernementale. Le principe de subsidiarité prend en compte les différents niveaux de gouvernance approchés par des dynamiques territoriales encadrées, et dans un esprit de responsabilité commune vis-à-vis du devenir des territoires. Dans le cadre du douar de T., les acteurs du territoire, constitutifs de la gouvernance située, agissent seuls et de façon déconnectée par rapport à leur environnement institutionnel. De fait, le douar est appelé à élaborer des réponses spécifiques à des problèmes communs.

Pour les problématiques centrales de type aménagement du territoire, école, santé, eau, énergie, transport, ..., les solutions restent purement locales, voire localisées, en dehors des relations avec les autres niveaux territoriaux et les autres modes de gouvernances gouvernementales. Les réponses actuelles semblent insuffisantes pour assurer un cadre de développement territorial et sont plus ancrés dans des logiques de survie. Par conséquent, le principe de subsidiarité n'agit que très faiblement. C'est un processus d'organisation et de gouvernance auto centré qui se développe et qui tend à reproduire le douar sur lui-même. Le risque n'est il pas de conclure à une situation qui pourrait être qualifiée d'endomorphisme territorial ?

Un endomorphisme est une application qui, appliquée au groupe, donne le groupe. Dans le cas du douar de T., le mode de gouvernance située appliqué au groupe, et qui permet de passer d'un état vers un autre, de répondre aux besoins d'ajustement et de changement, ne permet qu'une reproduction de la situation initiale sur elle-même. Cette application est construite par le groupe, pour le groupe. Le danger inhérent est un repli sur soi et la création d'une micro société autocentrée et indépendante, voire d'une désertification progressive du douar.

---

<sup>31</sup> Mecherfi A., 2004, Quelle gouvernance pour les zones arides du Maroc ?, in Gouvernance locale au Maghreb, REMALD (Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement), Thèmes Actuels, n°46

<sup>32</sup> Opus cité

<sup>33</sup> Tozy M., 2006, La commune rurale à la croisée des chemins entre décentralisation et gouvernance locale, in *Développement rural, pertinence des territoires et gouvernance*, Coord par Iraki A., INAU / REOR

<sup>34</sup> Astley W.G. et Van de Ven A.H., 1981, « Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organisation Design and Behavior », in Joyce W.F. et Van de Ven AH, Perspectives on Organisation Design and Behavior.

<sup>35</sup> Yaagoubi M E, 2004, « La gestion des zones défavorisées entre décentralisation et gouvernance », in Gouvernance locale au Maghreb, REMALD (Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement), Thèmes Actuels, n°46

Puisque les pouvoirs publics sont de facto absents, la question qui se pose ici est de savoir comment on peut s'appuyer sur les dimensions collectives mises en œuvre dans la gestion du douar pour soutenir son développement ? En effet, ce principe d'auto gouvernance entretenu au sein du douar peut et doit évoluer en s'appuyant principalement sur les liens synergiques et familiaux entretenus avec les expatriés. Ces liens, constitutifs d'une proximité cognitive axée sur le douar, peuvent devenir des atouts majeurs pour soutenir un développement économique et social éventuellement différent de ceux envisagés par les pouvoirs publics. Ce faisant, ce sont les concepts de l'action collective et des projets collectifs qui doivent être de nouveau interrogés pour entrer dans une dynamique constructive où le lieu du projet collectif est spécifique : le territoire du douar, mais où les parties prenantes ne sont pas d'ordre institutionnel et ne sont pas spécifiquement localisées sur le site du projet collectif.

## Conclusion

L'organisation du douar de T. s'entend comme une production territoriale encline de proximité, de confiance et d'équilibre. Elle se structure autour de liens synergiques et familiaux qui constituent le ciment territorial. Toutefois, la construction d'un territoire passe aussi par la création des conditions de maintien des populations, la création d'emplois et de richesses. Dans le cas du douar étudié, ces orientations ne sont pas au cœur des préoccupations des habitants et l'organisation de la gouvernance se focalise sur l'entraide et la réponse aux besoins primaires.

Cette vision de l'auto développement comme moyen de survie pose la question de l'intégration du territoire du douar dans des territoires plus larges afin d'atteindre des effets de seuils qui permettent d'entrer dans de véritables modes de développement en y intégrant une logique de poly gouvernance. Poly gouvernance qui prenne en compte tant les besoins internes que l'articulation avec les autres niveaux de gouvernance supra territoriaux, représentant le principe de subsidiarité. A l'heure actuelle, le principe de subsidiarité n'est pas tenu. Comme le souligne Mahdi M. (2006)<sup>36</sup>, « *comment concevoir le principe de la subsidiarité quand le développement est pensé à l'échelle du douar ?* ». Plus encore, comment penser le développement quand le douar demeure à l'écart de tout mode de développement et que le développement en tant que tel n'est pas perçu par les acteurs de la gouvernance ?

L'aspect « situé » de ce territoire tend à traduire un aspect « isolé » qui, ceteris paribus, n'engage aucun processus de croissance et ne prend en considération que des modes de gestion du minimum vital. En effet, si le développement s'appuie généralement sur deux axes : l'économique et l'institutionnel, le premier se situe à un niveau local, voire localiste, et le second est totalement exonéré des modes de fonctionnement auto centrés du douar.

Reste alors, comme réponse en terme de développement, la mise en œuvre d'une stratégie de valorisation et d'implication des atouts qui sont portés par les émigrés. Ces habitants émigrés gardent des liens étroits entre eux et avec le douar. C'est à partir de ces forces vives que de nouvelles dynamiques collectives peuvent naître et développer de nouvelles stratégies territoriales et de nouveaux modes des gestion du développement du douar.

---

<sup>36</sup> Opus Cité

## Bibliographie

Abbadi D., 2005 : « VSB & gouvernance locale », Marrakech, Nov 7-9,

Astley W.G. et Van de Ven A.H., 1981, « Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organisation Design and Behavior », in Joyce W.F. et Van de Ven AH, *Perspectives on Organisation Design and Behavior*.

Billaudot B., 2001, "Régulation et croissance une macroéconomie historique et institutionnelle" page 186, l'harmann

Brechet J.P, Desreumaux A. et P. Lebas., 2005, « Le projet comme figure de l'anticipation opératoire », communication à la XIV<sup>è</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers.

Brechet J.P. et Desreumaux A., 2005, « Note critique : le projet au fondement de l'action collective », *Sociologies Pratiques*, n°10.

Colletis G., Gilly J.-P., Pecqueur, Perrat J. et Zimmermann J.B., 1997, « Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage », *Espaces et Sociétés*, n°88-89, l'Harmattan,

Daft R.L. et Weick K.E., 1983, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall

Desreumaux A., 1993, *Stratégie*, Précis Dalloz, Coll. Gestion.

Dupuy J.P., 1992, "Introduction aux sciences sociales, logique des phénomènes collectifs", Paris, Ellips

Eme B., 2005, « gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire", RECMA, mai, série Économie sociale et territoires

Hutchins E., 1995; *Cognition in the wild*, MIT Press

Iraki A., 2006, « De la tribue à l'unité socio spatiale de base », in Développement rural, pertinence des territoires et gouvernance, Coord par Iraki A., INAU / REOR

Iraki A., 2006, *Développement rural, pertinence des territoires et gouvernance*, INAU / REOR

Koenig G., 1996, « l'incertitude construite », *Gestion 2000*, n°2, mars-avril.

Mahdi M., 2006, « Douar et construction sociale du territoire », in Développement rural, pertinence des territoires et gouvernance, Coord par Iraki A., INAU / REOR

Mecherfi A., 2004, « Quelle gouvernance pour les zones arides du Maroc ? », in Gouvernance locale au Maghreb, REMALD (Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement), Thèmes Actuels, n°46

Mouhtadi N., 1999, *Pouvoir et religion au Maroc. Essai d'histoire politique de la zaouia*,

EDDIF, Casablanca.

Padori M., 2005, « Economie sociale et solidaire et développement local », RECMA, mai, série Économie sociale et territoires

Palard J., 2007, « Acteurs du développement territorial et système social local, regards sur le Québec et la France », Communication au colloque de Montréal : Des acteurs qui façonnent le territoire, réseau VRM

Pecqueur B. et Zimmermann J.B., 2004, « Les fondements d'une économie de proximité », in Pecqueur et zimerman (dir.), *Economies de proximité*, Paris, Hermès Lavoisier.

Pecqueur B. et zimerman J.B., 2004, *Economies de proximité*, (dir.), Paris, Hermès Lavoisier.

Rogers & Ellis, 1994; « Distrubuted Cognition : an alternative framework for analysing and explaining collaborative working », Journal of information technology, n°9

Suchuman L., 1987, *Plans and Situated action: The problem of Human/Machine communication*, Cambridge University Press

Suchuman et Alii, "Constituing shared workplaces", in Y. Engestrom & D. Middleton eds, *communication at work*, sage, London

Tozy M., 2006, « La commune rurale à la croisée des chemins entre décentralisation et gouvernance locale », in *Développement rural, pertinence des territoires et gouvernance*, Coord par Iraki A., INAU / REOR

Vaesken P., 1997, "L'environnement territorialisé, un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise", Colloque AIMS, Lille

Vaesken P. 1999, *La prise en compte du territoire dans l'analyse stratégique. Le cas du tapis dans le sud de la Flandre Occidentale*, Thèse de Doctorat, IAE de Lille, Lille1

Weick K.E., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, 2ème édition, New-York, McGraw-Hill

Yaagoubi M E, 2004, « La gestion des zones défavoriséesentre décentralisation et gouvernance», in Gouvernance locale au Maghreb, REMALD (Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement), Thèmes Actuels, n°46

Zaoual H. , 2004, « croyances et gouvernance, vers une théorie de la gouvernance située », in Gouvernance locale au Maghreb, REMALD (Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement), Thèmes Actuels, n°46