

Associations et résilience territoriale : étude qualitative du rôle des activités génératrices de revenus dans la province de Sefrou (Maroc)

Associations and territorial Resilience: a qualitative study of the role of Income-Generating Activities in Sefrou province, Morocco.

Auteur 1 : Mohammed EL KARKOUR.

Mohammed EL KARKOUR, (Doctorant)
Université Mohammed I, Oujda, Maroc,
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,
Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion des Organisations,
Équipe de recherche : Instruments de gestion et dynamique d'apprentissage (IDA),
Chargé de mission au Conseil Provincial de Sefrou – Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL KARKOUR .M (2025). « Associations et résilience territoriale : étude qualitative du rôle des activités génératrices de revenus dans la province de Sefrou (Maroc) », African Scientific Journal « Volume 03, Num 32 » pp: 0050 – 0064.



DOI : 10.5281/zenodo.17185953
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Dans un contexte marqué par des disparités socioéconomiques persistantes, les activités génératrices de revenus (AGR) apparaissent comme un levier stratégique pour l'inclusion sociale et le développement territorial. Cet article analyse, au moyen d'une étude qualitative conduite dans la province de Sefrou (Maroc), la manière dont les AGR, portées par une coopération triangulaire entre le Conseil provincial de Sefrou, l'Association Aïn Sebou et le Département d'Ille-et-Vilaine (France), contribuent à renforcer la résilience territoriale. La méthodologie adoptée repose sur une combinaison de sources documentaires, d'observations de terrain et d'une analyse thématique appliquée à un échantillon de neuf microprojets financés entre 2024 et 2025. Cet échantillon, composé de bénéficiaires vulnérables (femmes rurales et jeunes sans emploi), reflète une diversité sectorielle allant des services de proximité à l'élevage, en passant par l'artisanat et l'agroalimentaire. Les résultats montrent que les AGR favorisent l'autonomisation économique des femmes et des jeunes, diversifient les sources de revenus et consolident les circuits de proximité, réduisant ainsi la vulnérabilité face aux chocs et la pression migratoire. L'Association Aïn Sebou a joué un rôle central dans la formation, l'accompagnement et le suivi-évaluation, garantissant la faisabilité technique et financière des projets. Cependant, des limites structurelles subsistent : financements restreints, difficultés d'accès aux marchés, fragilités organisationnelles des associations locales et dépendance aux soutiens externes.

L'étude conclut que l'intégration des AGR dans les politiques publiques (INDH, Génération Green 2020–2030) et leur ancrage dans les chaînes de valeur territoriales constituent des conditions essentielles de leur durabilité et de leur mise à l'échelle.

Mots clés : Activités génératrices de revenus, inclusion sociale, résilience territoriale, gouvernance territoriale, économie sociale et solidaire, Maroc.

Abstract

In a context marked by persistent socio-economic disparities, income-generating activities (IGAs) appear as a strategic lever for social inclusion and territorial development. This article analyzes, through a qualitative study conducted in the province of Sefrou (Morocco), how IGAs, supported by a triangular cooperation between the Provincial Council, the Aïn Sebou Association, and the Department of Ille-et-Vilaine (France), contribute to strengthening territorial resilience. The methodology is based on a combination of documentary sources, field observations, and thematic analysis applied to a sample of nine micro-projects financed between 2024 and 2025. This sample, composed of vulnerable beneficiaries (rural women, unemployed youth, and low-income households), reflects a sectoral diversity ranging from local services to livestock farming, handicrafts, and agri-food activities. The results show that IGAs foster the economic empowerment of women and young people, diversify sources of income, and consolidate local circuits, thus reducing vulnerability to shocks and migratory pressure. The Aïn Sebou Association played a central role in training, technical support, and monitoring and evaluation, ensuring the technical and financial feasibility of the projects.

Nevertheless, structural constraints remain: limited funding, restricted market access, organizational fragilities of local associations, and dependence on external support. The study concludes that integrating IGAs into public policies (INDH, Green Generation 2020–2030) and embedding them into territorial value chains are essential conditions for ensuring their sustainability and their scaling up.

Keywords : Income-generating activities, social inclusion, territorial resilience, territorial governance, social and solidarity economy, Morocco.

Introduction

Le contexte socioéconomique marocain est aujourd'hui marqué par des disparités territoriales dues à l'augmentation des taux de pauvreté, particulièrement dans les zones rurales. À cet égard, la question de l'inclusion sociale des populations marginalisées demeure un enjeu central de l'Etat. Malgré la multiplication des efforts publics à travers des programmes nationaux comme l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), les formations qualifiantes, etc., les populations vulnérables, notamment les femmes, les jeunes sans emploi et les habitants des zones rurales, continuent toujours de faire face aux difficultés structurelles qui entravent leurs capacités à participer activement à la vie économique et sociale.

La notion de résilience territoriale apparaît ainsi comme le cadre d'analyse pertinent pour comprendre la façon dont les territoires agissent face aux perturbations économiques, sociales ou environnementales. Parallèlement, l'économie sociale et solidaire (ESS) présente des réponses innovantes adaptées aux besoins des communautés. En son sein, les activités génératrices de revenus (AGR) occupent une place stratégique pour renforcer les capacités d'action des populations exclues tout en contribuant au développement territorial.

Cependant, ce type d'initiatives ne peut produire des effets durables que si les acteurs publics et associatifs collaborent étroitement pour identifier les besoins réels des populations, mobiliser les ressources disponibles et assurer un accompagnement de proximité adapté aux réalités territoriales.

A cet égard, la province de Sefrou offre un exemple d'analyse intéressant, où des AGR ont été mises en œuvre dans le cadre d'une coopération décentralisée internationale entre le Conseil provincial¹ de Sefrou au Maroc et le Département d'Ille-et-Vilaine² en France en partenariat avec une association locale.

Cette étude explore les mécanismes et les effets de cette coopération à travers une étude qualitative, afin de comprendre comment les AGR lorsqu'elles sont portées conjointement par des collectivités territoriales et des associations peuvent se présenter comme un outil concret de renforcement de la résilience territoriale, en articulant inclusion sociale, développement économique territorial et gouvernance de proximité. Elle s'appuie pour cela sur l'exploitation

¹ **Le conseil provincial** (ou conseil de la province/préfecture) est une collectivité territoriale élue en vertu de la loi organique n° 112-14. Situé entre la commune et la région, il planifie et délibère sur un programme de développement provincial (diagnostic, priorités, ressources), exerce des compétences propres, partagées ou transférées, en coordination avec l'État et les communes de son territoire. Il vise à améliorer les services publics de proximité, promouvoir l'équité territoriale, et favoriser la coopération intercommunale.

² **Le Département d'Ille-et-Vilaine** est une collectivité territoriale française qui gère les compétences départementales en action sociale, infrastructures, aménagement du territoire et coopération décentralisée.

de documents institutionnels et scientifiques, des observations de terrain relatives au suivi des projets AGR (2024-2025) et une analyse thématique croisant ces sources afin d'assurer la fiabilité des résultats.

Cela nous conduit à poser la problématique centrale suivante : **dans quelle mesure une coopération développée entre collectivités territoriales et associations peut-elle renforcer la résilience territoriale à travers les AGR et quels sont les effets concrets de l'expérience menée dans la province de Sefrou ?** Nous y répondrons d'une part, à travers une étude théorique permettant de clarifier les concepts clés (résilience territoriale, inclusion sociale, ESS, gouvernance territoriale, AGR etc....) et de situer la réflexion dans les débats scientifiques contemporains. Et d'autre part, par l'analyse de l'expérience concrète menée par le Conseil provincial de Sefrou, dans le cadre de la coopération décentralisée internationale avec le Département d'Ille-et-Vilaine (France) en partenariat avec une association locale.

L'article est structuré en trois grandes parties :

- une première partie consacrée au cadre théorique et conceptuel de l'étude;
- une deuxième partie dédiée à la présentation de l'étude de cas dans la province de Sefrou ;
- et une troisième partie qui discutera les résultats et proposera quelques pistes d'amélioration.

Fondements épistémologiques et approche méthodologique

Cette recherche s'inscrit dans une démarche interprétativiste, qui considère la réalité sociale comme construite par les acteurs et privilégie une approche qualitative pour saisir les significations de leurs actions (Guba & Lincoln, 1994). Le recours à une étude qualitative exploratoire se justifie par la complexité des mécanismes à travers lesquels les AGR contribuent à la résilience territoriale via l'action associative. Cette approche permet d'appréhender les interactions entre associations, collectivités et bénéficiaires dans un contexte territorial spécifique. Le raisonnement adopté est principalement inductif, avec une dimension abductive autorisant des allers-retours entre données empiriques et cadres théoriques relatifs à la résilience territoriale et à l'économie sociale et solidaire.

1. Cadre conceptuel et théorique

Étudier le rôle des AGR dans la résilience territoriale nécessite la mobilisation de plusieurs champs théoriques : développement territorial, inclusion sociale, économie sociale et solidaire (ESS) et gouvernance territoriale. Ces concepts permettront d'analyser comment des initiatives économiques à petite échelle portées par des associations, en partenariat avec les collectivités

territoriales, peuvent devenir de véritables leviers de résilience et de transformation territoriale durable.

1.1. Résilience territoriale : dynamique d'adaptation et de transformation territoriale

La résilience territoriale est aujourd'hui un concept structurant de la littérature de développement des territoires, qui met en avant la gestion des vulnérabilités. Elle est inspirée des sciences écologiques (Holling, 1973) et se définit comme la capacité d'un territoire à répondre à des crises sociales, économiques et environnementales en innovant des solutions adéquates à chaque problème. Ceci implique non seulement une résistance passive, mais plutôt une capacité active de se transformer, fondée sur l'apprentissage collectif et la mobilisation des ressources endogènes (Requier-Desjardins, 2015).

Dans les territoires ruraux, la résilience dépend de leur aptitude à articuler des réponses adaptées aux chocs exogènes (crises économiques, changement climatique, marginalisation socio-économique) avec la construction de trajectoires durables basées sur l'innovation territoriale, la gouvernance horizontale et l'activation des solidarités sociales (Morel Journel, 2018). Dans ce cadre, les AGR peuvent être étudiées comme un élément pour structurer une stratégie de résilience territoriale intégrée.

1.2. Inclusion sociale : les politiques d'activation économique pour répondre à la pauvreté

L'inclusion sociale est définie comme un processus par lequel des individus ou des groupes d'individus socialement exclus ré-accèdent aux ressources, aux opportunités et aux institutions. Ce processus leur permet ainsi de s'intégrer pleinement à la vie économique, sociale, culturelle et politique (Atkinson & Marlier, 2010). L'inclusion sociale ne se limite pas à l'insertion économique seulement, mais à la participation active et équitable à la vie du territoire.

Au Maroc, les inégalités territoriales sont structurelles. Cela se reflète par des taux de chômage élevés et des sources de revenus limitées chez les jeunes et les femmes dans certains territoires par rapport aux autres. L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), mise en œuvre depuis 2005, a apporté des progrès significatifs. Toutefois, son impact demeure inégal d'un territoire à l'autre, en raison des faiblesses en matière de gouvernance, de ciblage et de pérennité des actions (CESE³ (2020) ; ONDH⁴ (2016)).

³ CESE : Conseil Économique, Social et Environnemental.

⁴ ONDH : Observatoire National du Développement Humain.

Le chômage se manifeste généralement par la pauvreté, la précarité et donc par l'exclusion sociale, laquelle reste difficile à mesurer dans la société marocaine du fait que la solidarité au sein des familles et entre elle tend à absorber cette exclusion.

Dans ce contexte, les activités génératrices de revenus (AGR) peuvent représenter un outil pertinent pour inclure les personnes marginalisées. Elles permettent en effet à des individus en situation précaire de créer des micro-activités adaptées à chaque territoire, favorisant ainsi leur autonomie, leur dignité et leur ancrage territorial. Les AGR constituent une solution innovante d'inclusion sociale, à condition qu'elles soient bien accompagnées et intégrées dans des politiques territoriales cohérentes.

1.3. Les AGR : vecteurs d'ancrage territorial

Les AGR sont généralement définies comme des micro-activités économiques créées par une personne ou par un ensemble de personnes, ayant pour finalité de générer un revenu stable pour ceux qui les mettent en place afin de faire face à leur vulnérabilité. Elles cherchent, en tant qu'outils de l'économie sociale et solidaire, au-delà de la seule logique marchande, à donner aux bénéficiaires les moyens d'agir par eux-mêmes, à travers un processus de capacitation⁵ (Sen, A. 1999) et de solidarité locale. Ainsi, leur rôle territorial réside dans leur capacité à s'insérer dans les chaînes de valeur locales, à valoriser les ressources du territoire et à renforcer les circuits économiques de proximité (Laville 2010; Mendell & Neamtan 2010).

Dès lors, un partenariat impliquant des collectivités territoriales aide à intégrer les AGR dans les stratégies de développement territorial intégré. Lorsqu'elles sont renforcées par des dispositifs adaptés (formation, financement, encadrement), elles deviennent plus solides. Cela leur confère un double rôle : réduire la vulnérabilité et renforcer la résilience des territoires.

2. Le rôle des associations⁶ dans la gouvernance territoriale

La gouvernance territoriale est définie comme un « processus de mise en compatibilité de plusieurs proximités institutionnelles unissant des acteurs (économiques, institutionnels, sociaux...) géographiquement proches, en vue de la résolution d'un problème productif ou de

⁵ Les capacités sont définies comme « les libertés réelles dont disposent les individus pour réaliser les êtres et les actions qu'ils ont raison de valoriser », autrement dit l'ensemble des opportunités effectives (functionings) auxquelles ils peuvent accéder pour mener une vie conforme à leurs aspirations. Sen, A. K. (1999). *Development as Freedom*. New York : Alfred A. Knopf. Chapitre I (« The Perspective of Freedom »), p. 6-7. ISBN 0-375-40619-0.

⁶ **Définition et cadre juridique (au Maroc):** Une association est une organisation de la société civile constituée par au moins deux personnes (selon le Dahir de 1958, révisé en 2002 et 2018). Son but est non lucratif, mais elle peut développer des activités économiques si elles servent son objet social. Elles se déclarent auprès de l'autorité locale (bureau des associations – ministère de l'Intérieur) et obtiennent un récépissé pour exister légalement.

la réalisation d'un projet local de développement »⁷. Dans ce cadre, les associations en tant qu'acteurs territoriaux, sont des interfaces qui traduisent les besoins sociaux en projets concrets, facilitent la participation citoyenne et assurent un accompagnement de proximité souvent plus souple et plus réactif que les dispositifs institutionnels classiques.

Le rôle des associations prend une dimension stratégique lorsqu'il s'agit d'une coopération décentralisée. Dans ce contexte elles deviennent les opérateurs de terrain qui se chargent de la mise en œuvre, du suivi et de l'ajustement des projets en fonction des besoins sociaux territoriaux. Dès lors, la contribution des associations à la résilience territoriale s'explique par leur ancrage territorial, leur connaissance approfondie du tissu social et leur capacité à générer des dynamiques collectives autour de microprojets à fort impact social.

3. L'expérience des AGR menées en partenariat avec le Conseil provincial de Sefrou

La province de Sefrou est située au cœur du Moyen Atlas, constituant un espace de transition entre les zones montagneuses et les plaines du Saïs. Elle se distingue par sa diversification écologique et agricole importante, qui a marqué au fil du temps son organisation sociale et économique. Pourtant, ces atouts, qui constituent une richesse potentielle de la province, se trouvent aujourd'hui confrontés à des fragilités structurelles persistantes entravant son développement territorial.

3.1. Contexte socio-économique général de la province de Sefrou

La province de Sefrou présente, selon les données du Haut-commissariat au Plan (HCP, 2014 ; 2021 ; 2025), des indicateurs sociaux très fragiles, avec des niveaux de pauvreté et de vulnérabilité supérieurs à la moyenne régionale. Or, malgré la réduction globale de la pauvreté multidimensionnelle au Maroc entre 2014 et 2024, passée de **11,9 % à 6,8 %** (HCP, 2025), certaines communes rurales de la province, comme Tafajight, demeurent fortement touchées, enregistrant un taux particulièrement élevé de **60,9 %** (HCP, 2025).

Le chômage, au niveau national, reste alarmant chez les jeunes âgés de 15 à 24 ans, atteignant **36,7 %** en 2024 (HCP, 2025), une tendance également observable dans la province de Sefrou et qui entrave fortement l'insertion socioprofessionnelle des diplômés. La marginalisation des femmes est encore plus visible, notamment en milieu rural, où les opportunités d'emplois demeurent limitées, en dehors des activités domestiques et agricoles.

Par ailleurs, l'économie locale repose largement sur l'agriculture, l'artisanat et les transferts migratoires, mais demeure exposée aux aléas climatiques, à la faible valorisation des

⁷ GILLY Jean-Pierre, PERRAT Jacques (2003). "La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale", Cahiers du GRES, 2003-5, 1-20.

productions et à l'émiettement foncier, ce qui limite considérablement le potentiel de développement territorial.

3.2. Potentiel et enjeux du territoire

En dépit des fragilités déjà mentionnées, la province de Sefrou dispose d'un potentiel stratégique non négligeable : une diversité agricole associée à des savoir-faire reconnus dans l'arboriculture (cerisier, olivier), ce qui constitue une base pour une économie locale résiliente. D'un autre côté, l'existence d'un tissu associatif dynamique favorise l'innovation et le développement de projets dans des domaines variés (alphabétisation, santé, AGR).

Dans ce contexte, la coopération décentralisée entre le Conseil provincial de Sefrou et le Département d'Ille-et-Vilaine illustre la capacité du territoire à mobiliser ses ressources endogènes. L'Association Aïn Sebou, choisie comme opérateur de proximité dans le cadre de cette coopération décentralisée, incarne cette dynamique en assurant la mise en œuvre et l'accompagnement des microprojets, contribuant ainsi à autonomisation des femmes et des jeunes.

3.3. Présentation des AGR financées dans le cadre de la coopération décentralisée

La mise en œuvre de ce programme AGR à la province de Sefrou s'inscrit dans le cadre de coopération décentralisée entre le Conseil provincial de Sefrou, le Département d'Ille-et-Vilaine (France) et l'Association Aïn Sebou en tant qu'opérateur de terrain. Neuf microprojets ont été sélectionnés sur la base de critères sociaux (vulnérabilité, genre/âge, absence d'emploi formel) et d'engagement (motivation, faisabilité locale, utilité communautaire).

3.4. Typologie et modalités de financement

Les AGR, qu'elles soient individuels ou collectifs, ont été financées à hauteur de 19.000 à 22.000 dirhams (dhs) par projet. La sélection des bénéficiaires s'est appuyée sur des critères sociaux et économiques précis : vulnérabilité des ménages, statut de jeunes sans emploi et/ou de femmes en situation de précarité, ainsi que la capacité et la volonté des bénéficiaires à s'engager dans les AGR. L'Association Aïn Sebou a joué un rôle déterminant dans le processus de sélection et l'accompagnement, en veillant à l'adéquation entre les projets, les ressources alloués, leur pertinence économique et leur faisabilité technique et financière.

Les AGR financées se répartissent en quatre catégories représentatives des réalités socio-économiques locales, et cible l'ensemble communes de la province de Sefrou:

- **Artisanat et services de proximité** (coiffure, couture) ;
- **Agroalimentaire et transformation** (pâtisserie, cuisine) ;
- **Élevage et aviculture** ;

- **Petites activités commerciales de marché.**

L'implantation des AGR dans les communes rurales s'aligne avec la logique de territorialisation défendue par l'INDH phase III (2019-2023) et par Génération Green⁸ : ciblage fin, appui aux petits acteurs, et recherche de circuits courts. Dans ce sens, les AGR ne doivent pas rester de simples initiatives isolées. Leur réussite dépend de leur intégration dans un écosystème plus large : accès facilité aux intrants, accompagnement technique, respect des normes de qualité et ouverture vers des débouchés commerciaux durables. Ainsi, l'articulation entre microprojets, politiques publiques et ressources locales offre la possibilité de transformer une aide conjoncturelle en un véritable levier de développement territorial.

3.5. Gouvernance du projet

Cette expérience des AGR mise en œuvre dans la province de Sefrou montre concrètement que le développement territorial ne peut réussir qu'à travers l'engagement commun. D'un côté, les associations locales proches des réalités quotidiennes, peuvent détecter les problèmes et innover des solutions adaptées ; de l'autre, les collectivités territoriales qui garantissent un cadre institutionnel adéquat. Chacun apporte sa part : l'écoute des besoins, la mise en œuvre des projets, le suivi et l'évaluation des résultats. Cette complémentarité donne aux initiatives une portée plus large que la simple aide économique : elle ouvre des perspectives d'autonomie et de dignité pour les femmes, les jeunes et les familles concernées, tout en favorisant la démocratie participative.

La gouvernance du projet des AGR mis en œuvre dans la province de Sefrou suit une logique multi-niveau :

- **Le Conseil provincial** : a assuré la légitimation institutionnelle, la mise en cohérence avec la stratégie territoriale, la coordination des partenaires et a financé la moitié du projet ;
- **L'Association Aïn Sebou** : en tant qu'opérateur de terrain et l'interface sociale, a pris en charge l'identification fine, l'accompagnement et la médiation avec les bénéficiaires ;
- **Le Département d'Ille-et-Vilaine apporte ressources** : a apporté des ressources à travers le cofinancement et les apprentissages croisés (benchmarks, méthodes), caractéristique des coopérations décentralisées.

⁸ Génération Green est la stratégie agricole du Maroc lancée en 2020 pour succéder au Plan Maroc Vert. Elle vise à moderniser le secteur agricole en mettant l'accent sur la durabilité, l'inclusion des jeunes et des petits exploitants, la digitalisation, et la valorisation des chaînes de valeur agricoles, afin de renforcer la sécurité alimentaire et la résilience des territoires ruraux.

3.6. Résultats observés

Les AGR ont permis l'inclusion des femmes rurales et des jeunes sans emploi. Elles ont renforcé l'autonomie économique et la reconnaissance sociale, conformément à l'approche de Sen (1999) sur la capacité d'agir comme fondement de la liberté réelle. Par ailleurs, elles ont diversifié les revenus des ménages, ce qui a réduit la vulnérabilité face aux chocs. À l'échelle territoriale, elles ont dynamisé les circuits de proximité, limité la pression migratoire et consolidé les solidarités territoriales, confirmant ainsi la pertinence du cadre de la résilience territoriale (Holling, 1973 ; Requier-Desjardins, 2015 ; Morel-Journel et al., 2018).

Au niveau institutionnel, la coopération triangulaire (Conseil provincial, Association Aïn Sebou, Département d'Ille-et-Vilaine) a renforcé la gouvernance territoriale en combinant les dispositifs publics et les besoins sociaux. Le rôle d'Aïn Sebou a été central : sa connaissance fine du tissu social a permis d'assurer la formation des bénéficiaires, l'accompagnement technique et le suivi-évaluation régulier des projets. Elle a également contribué à garantir l'adéquation des projets avec les réalités du territoire et à vérifier la faisabilité technique et financière, réduisant ainsi le risque d'échec.

Ces constats permettent de représenter de manière synthétique la dynamique générée par les AGR, selon une chaîne logique allant des ressources mobilisées aux impacts durables.

Tableau N°1 : Synthèse des effets des AGR

Niveau	Contenus observés dans les AGR étudiées (2024–2025)
Inputs	Financements initiaux (19 000–22 000 dhs selon les projets) ; équipements acquis (incubateurs d'œufs, poules locales, matériel de pâtisserie, machines à coudre, équipements de coiffure, Appareil de diagnostic électrique automobile; formations techniques et organisationnelles assurées par l'Association Aïn Sebou.
Outputs	Installation de neuf microprojets (élevage, couture, pâtisserie, salons de coiffure, traiteur, atelier mécanique) ; acquisition effective des équipements ; participation des bénéficiaires aux formations ; lancement des activités.
Outcomes	Diversification des revenus ; création d'emplois ; autonomisation économique des femmes et des jeunes ; acquisition de nouvelles compétences techniques et organisationnelles.
Impacts	Réduction de la vulnérabilité des ménages ; intégration socio-économique des femmes et des jeunes ; émergence de services de proximité (coiffure, traiteur, mécanique) répondant à des besoins locaux ; contribution progressive à la résilience territoriale et limitation de la pression migratoire.

Source : *Données de terrain et tableau de suivi des projets AGR (2024–2025), complétés par les rapports de suivi et de formation de l'Association Aïn Sebou (2024, 2025).*

4. Discussion et perspectives

4.1. Analyse critique des résultats

L'analyse de cette expérience des AGR dans la province de Sefrou, permet de confirmer la pertinence de ce dispositif comme levier d'inclusion sociale et de résilience territoriale. Toutefois, leur impact reste contraint par des fragilités structurelles. Le financement limité (19.000–22.000 dhs) réduit ces initiatives à une logique de subsistance, entravant par conséquent leur insertion dans des chaînes de valeur territoriales ou régionales. De plus, l'accès restreint aux marchés au-delà de l'échelle locale, en raison de la distance et des coûts que les porteurs des projets ne peuvent pas supporter, freine la valorisation des productions locales.

L'Association Aïn Sebou, opérateur de proximité, a joué un rôle décisif en assurant la formation des bénéficiaires, l'accompagnement technique et le suivi-évaluation des projets. Elle a contribué à garantir la pertinence territoriale ainsi que la faisabilité technique et financière des initiatives. Néanmoins, la petite taille de sa structure et le manque de personnel qualifié ont limité sa capacité à assurer un suivi approfondi et à étendre son champ d'action. Cette situation met en évidence la tension entre le rôle stratégique des associations locales et leurs limites organisationnelles.

Enfin, la coopération décentralisée avec le Département d'Ille-et-Vilaine a apporté des ressources financières et favorisé des apprentissages croisés. Cependant, dans certains cas, elle peut aussi révéler une dépendance au soutien externe, ce qui interroge la durabilité du modèle. Dans le cas présent, le Conseil provincial a assumé sa part du financement, soulignant la nécessité de consolider des mécanismes d'autonomisation locale.

4.2. Limites et défis

Quatre limites principales ressortent de cette expérience :

- **Durabilité économique fragile** : l'insuffisance des capitaux disponibles entrave la consolidation des AGR et limite leur passage d'une logique de subsistance à une logique de croissance.
- **Accompagnement technique incomplet** : malgré les efforts de l'Association Aïn Sebou, certaines compétences stratégiques – telles que le marketing, la digitalisation et la gestion avancée – demeurent insuffisamment développées.
- **Suivi-évaluation lacunaire** : bien que présent, ce dispositif n'est pas systématique, ce qui réduit la capacité de capitalisation des acquis et de reproductibilité des expériences réussies.

- **Dépendance institutionnelle** : l'absence de mécanismes de financement endogènes, conjuguée à la fragilité organisationnelle des associations locale, fragilise la résilience et la pérennité du modèle à long terme.

4.3. Enseignements et pistes d'amélioration

Plusieurs enseignements analytiques se dégagent :

1. **Centralité du rôle associatif.** L'expérience confirme que les associations de proximité, à l'instar d'Aïn Sebou, sont essentielles pour assurer la pertinence des projets et accompagner les bénéficiaires. Toutefois, leur efficacité dépend de leur structuration interne et de la disponibilité de ressources humaines qualifiées.
2. **Renforcement institutionnel des associations.** Les projets de développement devraient intégrer un appui spécifique à la professionnalisation des associations (formation en gestion, recrutement, outils de gouvernance interne), en parallèle du financement des activités.
3. **Responsabilité des bailleurs de fonds.** Le rôle des bailleurs ne doit pas se limiter au financement : il doit inclure un contrôle rigoureux, un accompagnement méthodologique et un suivi régulier afin de garantir la qualité, la transparence et la durabilité des projets.
4. **Intégration dans les politiques publiques.** Les AGR doivent être reliées aux programmes nationaux (INDH, Génération Green) et régionaux, pour dépasser le stade d'expériences isolées et s'inscrire dans une stratégie territoriale cohérente.
5. **Mutualisation et professionnalisation.** La création de réseaux d'AGR ou de coopératives peut accroître les capacités de production, renforcer le pouvoir de négociation et faciliter l'accès aux marchés, à condition que les bénéficiaires disposent de compétences en gestion et en commercialisation.

Conclusion

Cette étude a montré que les Activités Génératrices de Revenus mises en œuvre dans la province de Sefrou constituent un levier d'inclusion sociale et de résilience territoriale. Elles ont permis l'autonomisation économique des femmes et des jeunes sans emploi, diversifié les sources de revenus et consolidé les circuits de proximité, réduisant ainsi la vulnérabilité des ménages face aux chocs. Au-delà de ces impacts économiques et sociaux, elles ont renforcé les solidarités locales et limité les dynamiques migratoires, confirmant la pertinence du concept de résilience territoriale.

Cependant, l'analyse a révélé que la réussite de ces initiatives repose largement sur l'implication des associations locales. L'Association Aïn Sebou, en particulier, a joué un rôle central en assurant la formation des bénéficiaires, leur accompagnement technique et le suivi-évaluation. Grâce à son ancrage territorial, elle a servi de médiatrice entre institutions publiques et populations, garantissant la pertinence des projets et leur faisabilité technique et financière. Cette contribution illustre le rôle stratégique des associations dans la gouvernance territoriale : elles traduisent les besoins locaux en actions concrètes et facilitent l'appropriation sociale des projets.

Néanmoins, les limites observées — financement restreint, accès limité aux marchés, fragilités organisationnelles des associations et dépendance aux soutiens externes — interrogent la durabilité du modèle. Elles soulignent la nécessité d'un double renforcement : celui des projets eux-mêmes, à travers leur intégration dans les politiques publiques nationales (INDH, Génération Green) et leur inscription dans des chaînes de valeur territoriales ; et celui des associations, qui doivent être mieux structurées, professionnalisées et accompagnées par leurs bailleurs de fonds.

En perspective, la mise à l'échelle de ce modèle suppose la création d'un cadre provincial d'appui, la diversification des sources de financement et la capitalisation des expériences réussies. Mais surtout, elle exige un investissement dans les associations locales, afin qu'elles puissent assumer pleinement leur rôle de vecteurs de résilience territoriale.

En définitive, l'expérience de Sefrou montre que la résilience d'un territoire ne se réduit pas à la mise en place de microprojets économiques : elle se construit dans la capacité des associations à relier l'action publique, l'engagement communautaire et les dynamiques de solidarité pour transformer des initiatives locales en leviers durables de développement.

BIBLIOGRAPHIE

- Association Aïn Sebou. (2024).** *Rapport de suivi des projets d'activités génératrices de revenus dans la province de Sefrou (2024–2025).*
- Association Aïn Sebou. (2025).** *Bilan des formations et accompagnements techniques réalisés dans le cadre des activités génératrices de revenus.*
- Atkinson, A. B., & Marlier, E. (2010).** *Analysing and measuring social inclusion in a global context.* New York : United Nations.
- CESE (Conseil Économique, Social et Environnemental). (2020).** *L'économie sociale et solidaire : levier pour une croissance inclusive.* Rabat : CESE.
- Conseil provincial de Sefrou, Département d'Ille-et-Vilaine, & Association Aïn Sebou. (2024).** *Convention tripartite de coopération pour la mise en œuvre des activités génératrices de revenus dans la province de Sefrou.* Conseil provincial de Sefrou.
- Gilly, J.-P., & Perrat, J. (2003).** La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale. *Cahiers du GRES*, 2003-5, 1-20.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994).** Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Sage Publications.
- HCP (Haut-Commissariat au Plan). (2014).** *Recensement général de la population et de l'habitat 2014.* Rabat : HCP.
- HCP (Haut-Commissariat au Plan). (2021).** *Note d'information relative aux principaux indicateurs du marché de travail au niveau national et régional en 2021.* Rabat : HCP.
- HCP (Haut-Commissariat au Plan). (2025).** *Enquête nationale sur la pauvreté multidimensionnelle 2024.* Rabat : HCP.
- Holling, C. S. (1973).** Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Laville, J.-L. (2010).** *Politique de l'association.* Paris : Seuil.
- Mendell, M., & Neamtan, N. (2010).** The social economy in Quebec: Towards a new political economy. Dans J. J. McMurtry (Éd.), *Living economics: Canadian perspectives on the social economy, co-operatives, and community economic development* (pp. 163-180). Toronto : Emond Montgomery Publications.
- Morel-Journel, C., Gay, G., & Ferrieux, C. (2018).** La résilience territoriale comme principe et comme volonté : Réflexions à partir de la question de la pollution des sols dans les territoires

(post)industriels. *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 18(1).
<https://doi.org/10.4000/vertigo.19252>

ONDH (Observatoire National du Développement Humain). (2016). *Bilan de l'INDH 2005-2015 : Une décennie de développement humain au Maroc*. Rabat : ONDH.

Requier-Desjardins, M. (2015). L'agriculture et le développement rural comme source de résilience dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. *Watch Letter CIHEAM*, 36, 11-15.

Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York : Alfred A. Knopf.