

## **Le Maroc agricole : État néo-wébérien en action ? Agricultural Morocco: A Neo-Weberian State in Action?**

**Habiba El Mazouni<sup>1\*</sup>, Zakaria Kadiri<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> *Laboratoire de recherche sur les différenciations socio-anthropologiques et les identités sociales, Sociologie, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Aïn Chock, Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

\*Corresponding author: [habibaelmazouni93@gmail.com](mailto:habibaelmazouni93@gmail.com)

---

### **Résumé**

Cet article explore la reconfiguration de la politique agricole marocaine à la lumière du concept d'« État néo-wébérien », entendu comme une forme de gouvernement hybride articulant les principes de la bureaucratie wébérienne classique à la rationalité managériale contemporaine. À travers une analyse documentaire des stratégies agricoles, des discours institutionnels et des productions officielles, nous étudions la manière dont l'État marocain gouverne aujourd'hui l'agriculture en conjuguant performance, participation, délégation et légitimité historique. Les résultats révèlent que loin d'annoncer une rupture avec le passé, les outils issus du New Public Management s'insèrent dans une configuration politique où l'État maintient une position centrale ; une configuration marquée aussi par un héritage impérial de gouvernement indirect, et une mobilisation stratégique des acteurs non étatiques. Le gouvernement ne repose plus uniquement sur l'imposition verticale, mais sur l'incitation, le partage, et la délégation, à travers des fondations, des ONG, des associations, ou encore des personnages qui évoluent aux frontières de la bureaucratie officielle. Les politiques agricoles sont ainsi structurées par une gouvernementalité diffuse qui valorise l'expertise, dilue les responsabilités et naturalise les orientations stratégiques par leur inscription dans des dispositifs techniques. Le néo-wébérianisme « à la marocaine » apparaît alors comme un modèle non linéaire, entre tradition et contemporanéité, dans lequel l'État reste souverain tout en orchestrant l'action publique via une pluralité d'intermédiaires.

**Mots-clés :** Néo-Wébérianisme; Gouvernement Indirect ; Politiques Agricoles ; Participation; Délégation ; Partage ; Maroc

### **Abstract**

This article explores the reconfiguration of Moroccan agricultural policy through the concept of the “Neo-Weberian State,” understood as a hybrid form of governance that blends the principles of classical Weberian bureaucracy with contemporary managerial rationality. Drawing on documentary analysis of agricultural strategies, institutional discourse, and official



publications, we examine how the Moroccan state currently governs agriculture by combining performance, participation, delegation, and historical legitimacy. The findings show that, far from representing a break with the past, tools derived from New Public Management are integrated into a political configuration in which the state retains a central role. This configuration is also shaped by an imperial legacy of indirect rule and a strategic mobilization of non-state actors. Governance no longer relies solely on top-down imposition but increasingly on incentives, sharing, and delegation—through foundations, NGOs, associations, and figures operating at the fringes of the official bureaucracy. Agricultural policies are thus structured by a diffuse governmentality that emphasizes expertise, dilutes responsibilities, and naturalizes strategic orientations by embedding them in technical devices. The Moroccan-style Neo-Weberianism emerges as a non-linear model—between tradition and modernity—in which the state remains sovereign while orchestrating public action through a plurality of intermediaries.

**Keywords:** Neo-Weberianism; indirect governance; agricultural policy; participation; delegation; sharing; Morocco.

---

## 1. Introduction

Au cours des deux dernières décennies, la politique agricole marocaine s'est engagée dans une reconfiguration profonde, portée par une rationalité centrée sur les impératifs de performance, d'efficacité et de rendement. Du Plan Maroc Vert (PMV) à la Génération Green, les réformes se sont articulées autour d'une rhétorique de modernisation valorisant l'investissement privé, l'expertise internationale et la compétitivité. Cette inflexion s'est traduite par l'essor d'un langage technico-politique emprunté au répertoire du management public, où le gouvernement s'exerce principalement par les chiffres (El Mazouni, Kadiri et Malzi, 2024). La montée en puissance des partenariats public-privé, conjuguée à cette obsession de la mesure, inscrit ce mode de gouvernement dans une double filiation : celle du New Public Management et celle, plus englobante, du néolibéralisme.

Or, si cette évolution semble inscrire l'agriculture marocaine dans une logique universelle de modernisation, elle ne saurait être comprise indépendamment des trajectoires historiques spécifiques de l'État marocain. Ancien empire devenu État-nation, puis reconfiguré à l'ère néolibérale comme facilitateur et régulateur, le Maroc présente une configuration hybride, dans laquelle les pratiques de délégation, la participation et le partage continuent de jouer un rôle structurant. Loin d'annoncer une rupture radicale avec le passé, l'introduction d'outils et de langages managériaux semble ainsi s'articuler à des logiques de pouvoir déjà anciennes, sans jamais remettre en cause la souveraineté de l'État.

À travers une analyse documentaire des textes de politiques agricoles et des discours institutionnels, cet article interroge la nature de ce que nous appelons un néo-wébérianisme à la marocaine, un néo-webérianisme qui alimente le gouvernement indirect de la politique agricole (El Mazouni et Kadiri, 2024). Il s'agira de montrer que la politique agricole contemporaine est de plus en plus gouvernée par les instruments de la rationalisation

managériale, mais que cette rationalisation opère dans un cadre politique où la délégation, la participation et la fragmentation des responsabilités permettent un gouvernement sans emprise directe, caractéristique d'un État qui agit moins par imposition que par encadrement.

Nous formulons ainsi l'hypothèse que le Maroc agricole constitue un terrain d'observation privilégié de la gouvernementalité, où l'État endosse à la fois les rôles de technicien et de stratège, tout en maintenant des modalités d'intervention indirecte héritées de configurations historiques antérieures. Pour explorer cette cohabitation entre dynamiques d'innovation et logiques de continuité, l'article s'articule en deux temps : il s'agira d'abord d'analyser le tournant performatif de la politique agricole et d'en éclairer les ressorts néo-wébériens, avant d'en interroger les implications en matière de gouvernement indirect.

## 2. Cadre conceptuel

L'État néo-wébérien désigne un modèle idéal-typique hybride, articulant les principes traditionnels de la bureaucratie wébérienne avec les logiques contemporaines de la gouvernance managériale. Situé à l'intersection du modèle bureaucratique classique et du paradigme du New Public Management (NPM), ce type d'État incarne une forme de modernisation administrative où perdurent des éléments d'autorité légale-rationnelle, tout en intégrant des dispositifs de performance, de délégation et de participation (Larrouqué, 2024). La spécificité de cette configuration tient précisément à la coexistence — parfois tendue — des fondements wébériens de l'administration avec les apports « néo » issus des réformes récentes (Mendes, 2006).

Si la définition de l'État néo-wébérien paraît relativement claire dans ses fondements théoriques, sa mise en œuvre se complexifie lorsqu'il s'incarne dans des contextes politico-institutionnels singuliers, tels que celui du Maroc. En effet, l'autorité de l'État marocain ne relève pas exclusivement de la rationalité légale-formelle, mais mobilise de manière imbriquée les trois formes de domination légitime identifiées par Weber. À l'autorité charismatique, fondée sur la figure du Roi et son aura symbolique, s'ajoute une autorité traditionnelle, ancrée dans les croyances collectives relatives à la légitimité historique et religieuse du chef d'État. Ces deux dimensions coexistent avec une autorité légale-rationnelle, incarnée dans les institutions administratives, les normes juridiques et les procédures bureaucratiques. Cette architecture hybride du pouvoir ne s'oppose pas à la logique néo-wébérienne ; elle en complexifie au contraire la dynamique, en combinant une centralité étatique forte avec une volonté affirmée d'intégrer des principes managériaux, une culture de la performance et des dispositifs participatifs. La quête d'efficacité, de responsabilisation et de coopération entre les parties prenantes de l'action publique s'opère donc sous le sceau d'une présence étatique à la fois modernisée et profondément enracinée dans une histoire politique et symbolique particulière.

Il convient de souligner que la particularité d'un néowébérianisme « à la marocaine » réside dans sa propension à nourrir des formes de gouvernement indirect, où l'État, tout en affirmant

sa centralité, gouverne de manière décentralisée, à travers une pluralité d'acteurs, de dispositifs et d'intermédiaires. Ce mode de gouvernement repose moins sur un retrait pur et simple de l'État que sur une reconfiguration de sa présence, souvent déléguée, encadrée, ou contractuelle. Il s'exprime, par exemple, dans le recours croissant aux agences publiques, aux fondations royales, aux interprofessions, aux communes territoriales ou encore aux ONG partenaires, qui assurent une partie de la mise en œuvre des politiques publiques tout en demeurant étroitement pilotés ou légitimés par l'État. Cette configuration s'inscrit dans une logique néowébérienne en ce qu'elle préserve les attributs de la légalité, de la planification et de la hiérarchie, mais en les combinant avec des formes flexibles, modulaires et adaptatives de gouvernement, en accord avec les exigences contemporaines d'efficacité, de proximité et de participation.

Ce gouvernement à distance, pour reprendre l'expression de Pierre Lascoumes, permet à l'État de déléguer certaines fonctions tout en conservant les leviers de légitimation et de cadrage stratégique (Lascoumes, 2004). Ainsi, le néowébérianisme marocain ne se résume pas à une importation institutionnelle : il s'ancre dans une grammaire politique locale, faite d'équilibres subtils entre visibilité centrale et action périphérique, entre pouvoir symbolique et efficacité opérationnelle. Dans cette perspective, la spécificité du néowébérianisme marocain peut également se lire à travers le prisme de la gouvernementalité, telle que théorisée par Foucault (2004). Il ne s'agit plus d'exercer un pouvoir selon une logique de conquête ou de possession — une conception machiavélique centrée sur la domination directe (Gauthier, 1996) — mais de mettre en œuvre un art de gouverner fondé sur la régulation douce, l'incitation, l'encadrement et la mobilisation des acteurs. L'État ne cherche plus seulement à imposer des décisions par le haut, mais à produire les conditions d'une adhésion volontaire à ses objectifs, en organisant les conduites individuelles et collectives dans le sens de l'intérêt général tel qu'il le définit. Cette dynamique est particulièrement perceptible dans les politiques agricoles marocaines, notamment à travers le Plan Maroc Vert (PMV) puis Génération Green.

Ces stratégies ont introduit une logique de gouvernementalité en s'appuyant sur des instruments tels que les contrats-programmes, la labellisation des produits, les agrégations agricoles, ou encore les incitations à la structuration des filières autour d'interprofessions. Elles ont aussi encouragé la constitution de coopératives, la promotion de l'entrepreneuriat rural, et la participation des jeunes et des femmes, non pas en imposant des obligations, mais en créant un environnement incitatif, normatif et symbolique. Par ces instruments, l'État oriente les pratiques agricoles tout en se plaçant en position de chef d'orchestre distant, laissant une grande marge d'action aux acteurs dits "partenaires", mais dans un cadre de pilotage précis, contractualisé et évalué. Il s'agit d'un pouvoir qui organise plus qu'il ne contraint, qui influence sans dominer ouvertement, et qui mobilise la responsabilité des individus et des collectifs tout en conservant un rôle central de cadrage stratégique. C'est là que réside la double originalité de ce néowébérianisme marocain : dans sa capacité à maintenir les formes traditionnelles de légitimation tout en adoptant une rationalité de gouvernement moderne, non plus fondée sur la seule autorité, mais sur l'art de faire faire.

### 3. Méthodologie

Cet article repose sur une analyse documentaire approfondie des politiques agricoles marocaines. Le corpus mobilisé comprend une sélection de textes stratégiques (tels que le PMV et Génération Green), ainsi que des rapports produits par des institutions nationales, telles que le ministère de l'Agriculture, l'Agence pour le développement agricole (ADA) et l'Office national du conseil agricole (ONCA). À cela s'ajoutent des discours officiels, brochures institutionnelles, sites web ministériels et supports de communication publique. L'ensemble de ces documents a été analysé afin de restituer les évolutions du langage de l'action publique agricole, marqué par une montée en puissance des notions de performance, d'efficacité, de pilotage par les résultats et de partenariat public-privé.

Cette démarche vise à mettre en lumière les reconfigurations de l'action publique à travers ses instruments, ses récits et ses modes de gouvernement, dans un contexte où les réformes agricoles s'inscrivent dans une grammaire managériale de plus en plus affirmée. En effet, dans les rapports et documents produits par le ministère de l'Agriculture, l'ADA et l'ONCA, des concepts tels que « cadre institutionnel renouvelé », « réforme structurante », « délégation aux acteurs privés et aux organisations interprofessionnelles », « bonne gouvernance », « partenariats public-privé », « efficacité et efficience », « performances agricoles » ou encore « démarche contractuelle et participative » apparaissent de manière récurrente. Loin d'être de simples éléments de langage, ces notions sont mobilisées comme des outils d'évaluation et d'orientation de l'action publique, présentés comme des critères objectifs de « productivité », de « rationalité » ou encore de « bonne gouvernance ».

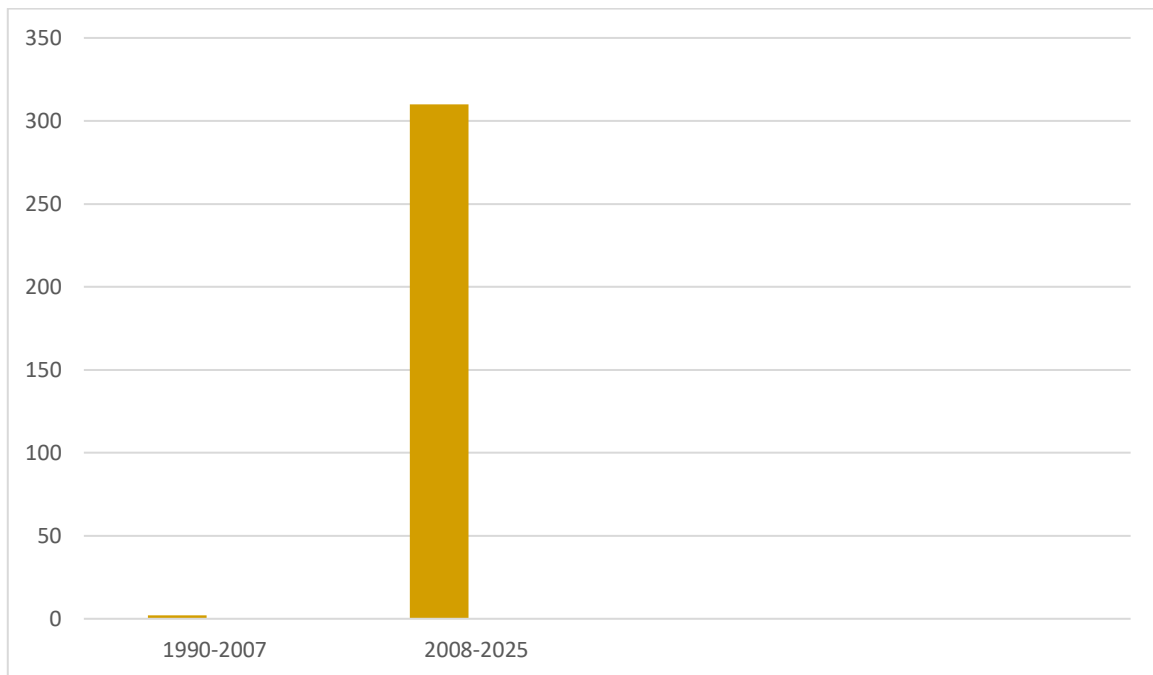
Une recherche documentaire a été effectuée sur le site officiel du ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts<sup>1</sup> afin d'évaluer la présence et l'évolution du lexique associé au NPM dans les discours institutionnels. À cette fin, un ensemble de mots-clés représentatifs du jargon managérial a été mobilisé : « performance », « efficacité », « rentabilité », « résultats », « Partenariat Public Privé », « PPP », « compétitivité », « évaluation », « efficience », « expertise » et « investissement ». Deux périodes ont été distinguées pour les besoins de la comparaison : la première allant de 1990 à 2007, c'est-à-dire avant la mise en œuvre de politiques agricoles structurées comme le PMV, et la seconde de 2008 à 2025, correspondant à la période de déploiement du PMV puis de la stratégie Génération Green. La requête utilisée sur le moteur de recherche Google, afin de restreindre les résultats au site ciblé et d'inclure les différents mots-clés, était la suivante :

**Site: [agriculture.gov.ma](http://agriculture.gov.ma) ("performance" OR "efficacité" OR "rentabilité" OR "résultats" OR "PPP" OR "compétitivité" OR "évaluation" OR "efficience" OR "expertise" OR "investissement")**

---

<sup>1</sup> Site du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts : [www.agriculture.gov.ma](http://www.agriculture.gov.ma)

**Figure 1. Analyse des occurrences du lexique managérial sur le site officiel du Ministère de l'Agriculture**



**Source :** Elaboration personnelle

Le graphique ci-dessus illustre l'évolution des occurrences de termes issus du lexique du NPM sur le site du ministère de l'Agriculture, entre deux périodes clés : avant et après la mise en place du PMV. L'analyse des résultats a révélé un écart significatif entre les deux périodes : seulement 2 occurrences ont été identifiées pour la période 1990–2007, contre 310 occurrences entre 2008 et 2025. Cette évolution suggère une montée en puissance nette du discours managérial dans les productions officielles du ministère, coïncidant avec l'adoption du PMV et, plus largement, avec l'institutionnalisation de nouvelles formes de gouvernementalité axées sur la performance.

Il convient de souligner qu'à partir de 2008, avec le lancement du PMV, un retour marqué à la planification s'est opéré, articulant deux logiques à la fois distinctes et complémentaires. D'une part, une logique d'inspiration keynésienne, centrée sur la réaffirmation du rôle de l'État, la centralisation des orientations stratégiques et l'idée de puissance publique ; d'autre part, une logique néolibérale, fondée sur la primauté accordée à l'initiative privée, à la compétitivité et à l'efficacité entrepreneuriale. Cette double dynamique s'est traduite institutionnellement par la création de nouvelles structures publiques, telles que l'ADA et l'ONCA, renforçant ainsi les instruments d'action publique au service de la stratégie agricole. Bien que les termes liés à la performance et à la participation apparaissent explicitement à partir de 2008, notamment avec le lancement du Plan Maroc Vert, la logique de modernisation qu'ils véhiculent s'inscrit en réalité dans une trajectoire historique propre au Maroc. Autrement dit, ce qui fait la singularité du cas marocain, c'est que le néowébérianisme y nourrit une forme de gouvernement indirect, qui se traduit notamment par des dynamiques de participation, de partage et de délégation.

## 4. Résultats et discussion

### 4.1. Participation et État souverain : comment cheminer ensemble ?

Sans renoncer à sa centralité dans les mécanismes de gouvernement, l'État opère une redéfinition de ses modes de légitimation par l'activation de registres participatifs. À travers cette inflexion, la Constitution de 2011 érige la participation en principe structurant du régime politique. À cet effet, l'article 1 consacre explicitement la participation citoyenne comme l'un des fondements du régime constitutionnel, aux côtés de la démocratie, de la séparation des pouvoirs et de la bonne gouvernance. Cette reconnaissance ne relève ni du symbole ni de l'accessoire : elle exprime une volonté de rupture avec une tradition stato-centrique dans laquelle l'État s'arrogeait le monopole de la décision politique, pour redessiner les contours de l'arène décisionnelle, en y intégrant une pluralité d'acteurs appelés à co-construire l'action publique. Ceci est renforcé par l'article 6, qui affirme que l'État œuvre activement à la mise en œuvre de la démocratie participative, suggérant ainsi une transition vers des modes de gouvernement plus inclusifs et participatifs. Une manière d'instituer la participation comme un levier de légitimation de l'action publique.

Il convient de souligner que cette participation a d'abord été étroitement liée à la question du développement rural. Dans le milieu rural, elle a été vécue comme évidente et facile à adopter car ne constitue en rien une rupture par rapport au gouvernement impérial. En effet, le projet Oued Sbou, lancé au milieu des années 1980, illustre parfaitement cette dynamique participative. Destiné à lutter contre l'érosion dans le bassin éponyme, dans le Moyen Atlas, ce projet s'inscrit dans le cadre des premiers ajustements structurels et a été financé par la coopération allemande. L'idée était de compléter les savoirs techniques, se manifestant davantage dans la vision techniciste du développement prônée par le ministère de l'Agriculture, par des savoirs économiques et sociologiques. Cette approche, propre à la coopération allemande, intégrait ainsi les exigences des populations locales et favorisait leur appropriation du projet.

À la fin des années 1990, la participation s'impose grâce à la pression croissante des bailleurs internationaux, qui conditionnent leurs financements à une réelle concertation entre administrations et populations. Cette approche s'est répandue plus tard dans des bureaux d'études et des institutions universitaires, où la participation devient un cadre incontournable pour penser et mettre en œuvre les politiques publiques. C'est dans ce contexte que le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) a mis en lumière le concept de « développement participatif », qui a conduit à l'institutionnalisation de la participation sous des formes variées. Parmi celles-ci figurent la création d'associations d'usagers des eaux d'irrigation et l'instauration de partenariats public-privé, reflétant une volonté d'impliquer directement les populations dans des programmes nationaux majeurs tels que le Programme d'électrification rural global, le Programme d'approvisionnement groupé en eau potable des populations rurales ou encore le Programme national de construction des routes rurales.

À la fin des années 2000, le ministère de l'Intérieur s'est progressivement approprié la participation, la transformant en un instrument central de son action administrative. Cette appropriation se traduit par une institutionnalisation et une bureaucratisation accrues des techniques participatives, désormais encadrées par des normes, des outils standardisés et des procédures formalisées. Cette participation ne produit pas toujours les résultats escomptés initialement. À titre d'exemple, les projets relevant du pilier II du Plan Maroc Vert, ainsi que les subventions et aides financières accordées dans le cadre du Fonds de développement agricole (FDA), illustrent bien cette réalité. La lourdeur des démarches administratives et la complexité des circuits bureaucratiques découragent fréquemment les agriculteurs, qui renoncent souvent à soumettre leurs projets ou même à solliciter des financements pour leur mise en œuvre. « *Les démarches administratives sont d'une lourdeur et d'une complexité imperturbables* », déplore ainsi l'un des agriculteurs interrogés. Lorsqu'on demande à deux autres s'ils ont tenté de préparer un dossier de demande de subvention et de le déposer auprès du guichet, leur réponse est révélatrice : « *Non, pas vraiment. On n'a pas besoin de suivre les procédures. On sait déjà très bien que ça ne va pas marcher. Ces chiffres de bénéficiaires des subventions, on ne sait pas trop d'où ils ne sortent ni qui en profite réellement.* » Ces propos illustrent un sentiment partagé de défiance face à des dispositifs perçus comme opaques, malgré les ambitions affichées en matière d'inclusion et de participation.

Toutefois, cette participation est qualifiée de « douceur insidieuse » (Hibou, 2011) : une forme de domination qui, loin d'être imposée par la contrainte, est rendue acceptable, voire désirable, par son utilité apparente. La participation, conçue ici comme une technique particulière de contrôle, émane du pouvoir central et trouve sa légitimité dans les bénéfices qu'elle semble offrir aux populations. Elle ne remplace en rien les acteurs étatiques, mais s'inscrit dans un dispositif voulu et piloté par l'État, où celui-ci demeure central, y compris lorsqu'il délègue certaines fonctions. Or, le pouvoir n'étant ni linéaire ni univoque, la présence continue de l'État et la logique d'adhésion qui structure ces dispositifs participatifs n'annulent en rien les tensions, les rapports de force ni les stratégies concurrentes à l'œuvre sur le terrain. Le cas de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) illustre de manière emblématique cette ambivalence (Hibou, 2011). Si elle permet l'émergence de nouveaux acteurs de gouvernement – associations, ONG, notables ou élites locales – elle induit également une reconfiguration de l'autorité, plus décentralisée en apparence, mais toujours fortement cadrée par le pouvoir central. Cette architecture donne lieu à une participation souvent investie de manière utilitariste par les acteurs locaux, qui y voient avant tout un levier d'inclusion économique ou d'accès à des ressources, bien plus qu'un espace de délibération ou de co-construction de l'action publique. Ainsi, la participation s'affirme à la fois comme un outil d'encadrement et comme un espace de négociation, révélant la complexité des configurations de pouvoir dans lesquelles elle s'inscrit. Si l'État marocain demeure fortement présent, il adapte néanmoins ses modes d'intervention à travers des dispositifs plus flexibles et ouverts en apparence. Ce déploiement participatif donne lieu à une tension structurante entre une volonté d'inclusion affichée et des logiques de centralisation persistantes, révélant les ambivalences du néo-wébérianisme marocain où l'État conjugue ouverture apparente et maintien de sa souveraineté.

Il ne faut pas négliger que la participation de la société civile en milieu rural s'ancre dans des configurations historiques porteuses de sens, et s'inscrit dans la continuité de dispositifs issus du gouvernement impérial, tels que la *choura* (الشورى). Fondement des modes de gouvernement en Islam, cette pratique de consultation repose sur le recours aux avis de personnes reconnues pour leur expérience, leur savoir ou leur expertise sur une question donnée. Il s'agit moins d'un partage du pouvoir que d'une reconnaissance d'une compétence susceptible d'éclairer la décision, sans remettre en cause la suprématie de l'autorité. Ce type de participation s'inscrit donc dans une logique de légitimation plutôt que de contestation. Par ailleurs, comme le rappellent Hibou et Tozy (2020), la participation traduit, ne serait-ce qu'implicitement, une certaine conception du politique : elle tend à déplacer les lieux de son exercice vers d'autres espaces que ceux de la représentation formelle, tout en demeurant, ce faisant, profondément politique.

#### 4.2. Déléguer : éclater l'action, diluer les responsabilités

Dans l'empire, la délégation était un mode de gouvernement normal. Nous le voyons notamment dans les expéditions *makhzéniennes* ou encore sous la forme d'un régime concessionnaire appliqué aux secteurs de la fiscalité et du commerce extérieur. Les sultans déléguaient ainsi leurs prérogatives à des pachas, chargés de conduire des *harkas* ou *mhallas*, expéditions politico-militaires servant à affirmer l'autorité du centre sur les périphéries. À titre d'illustration, au début du XVIII<sup>e</sup> siècle, sous le règne de Moulay Ismaïl, un pacha fut dépêché dans l'Atlas à la tête d'une *harka* pour réprimer un marabout ayant refusé de répondre à une convocation du sultan à Marrakech, au sujet d'un sabre qu'il aurait détenu (Peyron, 2000). Plus tard, Thami El Glaoui, figure emblématique du pouvoir local, incarne cette logique de délégation ; en tant que pacha de Marrakech, il mena plusieurs *harkas* vers Azilal (1916), Bou Yahia (1918) et Tafilalt (1919).

Par ailleurs, cette délégation s'exerçait aussi dans les affaires économiques et fiscales. Les échanges de lettres entre le sultan et Haj Abdelkader Aachaach, gouverneur de Tétouan, notamment celles relatives aux droits de porte et de marché de Chaouen, révèlent l'intérêt constant du pouvoir central pour l'optimisation des recettes fiscales issues des enchères de perception. Cette délégation restait néanmoins largement confinée à des acteurs marocains, dans un contexte de méfiance vis-à-vis de l'ingérence étrangère. Enfin, en matière de commerce international, les autorités marocaines déléguaient certaines fonctions de régulation à des chambres de commerce ou à des corporations, dans le cadre de relations avec des puissances étrangères, amorçant des formes précoces de gouvernance partagée à l'interface du local et de l'international.

Les délégations commencent à prendre de nouvelles formes au profit des acteurs européens à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, dans le sens où on délègue d'abord la protection de certains sujets aux puissances européennes, puis on leur délègue des équipements et des grands travaux. Toutefois, l'idéologie qui guidait les délégations du moment impérial n'était pas celle du service public mais plutôt du gouvernement à moindre coût. Là encore, la délégation repose

certes sur une logique de rationalisation et de rentabilité. Mais, rien n'empêche « l'immixtion du politique dans les pratiques délégataires » (Tozy et Hibou, 2020).

Les délégations peuvent également revêtir une forme implicite. Il ne s'agit alors pas de contractualisations explicites, mais d'arrangements tacites, fondés sur des stratégies convergentes, des intérêts partagés ou encore des compromis informels. Ces configurations, bien qu'issues d'un consensus apparent, n'échappent pas aux tensions, rapports de force ou conflits susceptibles d'émerger. Les programmes de mise à niveau des équipements de base en milieu rural lancés dans les années 1990 constituent un exemple parlant. Ces dispositifs ont permis à l'État d'intervenir à moindre coût. C'est notamment le cas du Programme d'électrification rural global, lancé en 1995 et encore aujourd'hui largement valorisé dans les discours médiatiques et institutionnels. De même, le Programme d'adduction d'eau potable en milieu rural, initié la même année, repose sur un partenariat sans fondement légal explicite entre le ministère de l'Intérieur, le ministère de l'Équipement, les collectivités locales et les associations d'usagers. Ces programmes ont en commun de transférer une part significative du financement aux ménages ruraux, pourtant majoritairement précaires — exposant ainsi ces derniers à des risques d'endettement, dans un contexte où les mêmes services étaient historiquement assumés par l'État en milieu urbain (Mernissi, 1997). À travers une double délégation — relative à la conduite des travaux d'une part, et à l'organisation des usagers en associations d'autre part — l'État parvient à externaliser une partie des charges tout en réduisant son implication directe dans la gestion des services publics.

En outre, l'un des modes d'expression du gouvernement par la délégation se manifeste, dans notre enquête de terrain, par la manière dont l'« agroécologie » est confiée à une diversité d'acteurs ; des scientifiques et des programmes de recherche, des fondations, des groupes industriels, des associations et réseaux ainsi qu'à des initiatives individuelles (El Amrani et Mahdi, 2019). Prenons le cas du projet VIANA (Vulnerabilities and Adaptive Capacities of Irrigated Agriculture in North Africa), un programme de recherche sur les vulnérabilités de l'agriculture irriguée au Maghreb auquel j'ai contribué. Lors des réflexions collectives ou des présentations des travaux menées par les chercheurs, le rôle de l'État apparaissait essentiellement comme celui d'un invité privilégié, disposé à coopérer avec la communauté scientifique, mais en restant dans un registre formel et institutionnel. C'était notamment le cas lors d'une présentation que nous avons effectuée au sein de la DPA d'El Hajeb.

Par ailleurs, l'un des rôles clés de l'État consiste à intégrer certaines associations dans l'action publique, en mobilisant leurs ressources symboliques, matérielles et organisationnelles. C'est le cas de Terre et Humanisme Maroc, une association œuvrant pour un avenir écologiquement durable, socialement équitable et économiquement viable. Elle est régulièrement sollicitée dans les programmes agroécologiques. Ainsi, dans l'un de ses rapports annuels, l'association indique que le ministère de l'Agriculture a sélectionné sa ferme pédagogique pour accueillir un projet de champ-école dédié à la menthe écologique, valorisant par la même occasion les produits des jardins éco-solidaires (Terre et Humanisme Maroc, 2013).

De manière plus large, les représentants du ministère de l'Agriculture sont fréquemment conviés, aux côtés d'associations et de chercheurs, à débattre des enjeux de l'agroécologie au Maroc. C'est le cas, par exemple, de la conférence-débat organisée en 2020 par la fondation allemande Heinrich Böll Stiftung à Rabat, autour de la thématique : « L'agroécologie comme levier pour la sécurité alimentaire en Afrique ». Ces événements, qui réunissent des acteurs issus des sphères politique, scientifique et associative, donnent à voir les ressorts d'un gouvernement indirect, au sens foucauldien du terme : un mode d'exercice du pouvoir qui repose moins sur le commandement direct que sur l'organisation de dispositifs, la mobilisation de savoirs et la mise en circulation de normes. Loin d'agir de manière frontale, l'État compose ici avec une pluralité d'acteurs – chercheurs, associations, fondations – qui deviennent les vecteurs d'une action publique décentralisée, mais pilotée à distance. En s'adossant à ces acteurs, l'État conserve une position stratégique, tout en déléguant la fabrication des diagnostics et des bonnes pratiques. Cette logique permet donc de produire du consensus, de diluer les responsabilités et de naturaliser certaines orientations politiques en les inscrivant dans des cadres techniques ou scientifiques. L'adhésion — même partielle — des institutions publiques à ces dispositifs ne vaut pas simple soutien ; elle joue un rôle performatif, en conférant légitimité et effectivité à des dynamiques initiées ailleurs, tout en gardant le monopole de la validation finale.

#### **4.3. Le partage : quand le déni du politique occulte le caractère politique d'un mode de gouvernement**

Le partage constitue un mode de gouvernement indirect qui n'est pas l'exclusivité du Maroc contemporain compte tenu d'un imaginaire politique historiquement construit. Dans l'histoire du Maroc rural, les tribus ont joué un rôle important dans le contrôle des frontières ; il y avait cette crainte de la *fitna*, du désordre et le souhait de maintenir l'ordre, un souhait partagé avec les procédés traditionnels de maintien de l'ordre de l'État. Dans le Maroc contemporain, des intermédiaires locaux agissent comme des agents de l'ordre public, tels que le *naïb* ou encore le *moqaddem*. Le *naïb* joue un rôle central dans la gestion des terres collectives. Son statut et ses attributions ont été fixés dès le dahir de 1919, texte fondateur édicté sous le protectorat français, qui encadre encore aujourd'hui le régime juridique des terres collectives. Si, d'un point de vue sociologique, le *naïb* a connu un certain déclassement symbolique – éclipsé par l'émergence des ingénieurs, des topographes et d'autres figures techniques plus conformes aux rationalités administratives contemporaines – son rôle institutionnel demeure crucial. En effet, le dahir impose toujours que les actes administratifs majeurs relatifs aux terres collectives soient visés par le *naïb*, conditionnant leur validité à son intervention.

Dans cette configuration, le *naïb* apparaît comme un auxiliaire indispensable du pouvoir, au service des gouverneurs et des caïds, et ce malgré l'obsolescence apparente de ses savoirs. Cette position illustre une forme de gouvernement indirect par le biais des figures coutumières, capables de traduire les logiques de l'État dans des contextes sociaux spécifiques. Néanmoins, le profil du *naïb* tend à se transformer : certains disposent désormais du soutien actif d'ayants droit organisés en associations, ce qui leur confère une autonomie nouvelle et les rend moins aisément instrumentalisables. Ainsi, derrière la persistance juridique du *naïb* se jouent des

recompositions profondes, révélant les tensions entre dispositifs hérités, stratégies d'actualisation locale, et redéfinition des formes d'autorité au sein du monde rural. Quant au *moqaddem*, il s'agit de l'agent d'autorité le plus proche de la population ; il est proche de la population parce qu'il en fait partie mais aussi distant car il représente l'État. C'est une figure précoloniale qui a continué d'exister avec le protectorat jusqu'à nos jours. Le cœur de sa mission demeure la récolte d'information, mais il assure également un travail de police d'observation (extrêmement utile dans la lutte contre le terrorisme), constitue un relais de l'administration (fait passer des messages) et mobilise la population. Ces deux figures illustrent les logiques d'un gouvernement indirect, où l'État externalise une partie de ses fonctions régaliennes en s'appuyant sur des agents de proximité, souvent issus du tissu local, capables d'assurer le relais de l'ordre administratif et politique sans en porter directement le coût institutionnel ni symbolique.

Par ailleurs, nous entendons par partage une situation dans laquelle les acteurs publics et privés adoptent une lecture commune de l'ordre social, de ses enjeux et de ses modes de régulation. Ce partage ne signifie pas nécessairement proximité ou fusion des rôles ; au contraire, il s'inscrit souvent dans un cadre de distinction revendiquée, voire de mise à distance entre sphères publique et privée. Pourtant, malgré ce discours de séparation, les acteurs privés en viennent à assumer des fonctions traditionnellement dévolues à l'État, devenant ainsi, de fait, des auxiliaires de l'action publique. Ce processus révèle un déplacement des frontières de l'action étatique, où le privé agit comme prolongement indirect de l'État, au nom d'une rationalité partagée mais sans en porter explicitement le sceau.

Le premier exemple dans ce sens est celui de l'OCP qui s'est trouvé à un moment donné faire ce qui est du ressort de l'État. En effet, pour faire face à des manifestations (une série de sit-in de protestation à Khouribga en 2011), le groupe OCP a affermi son discours sur la responsabilité sociale et sociétale en agissant dans le social à travers la mise en place d'un programme de formation OCP skills. Ce programme est logé au sein de la Fondation OCP qui, en sus de l'OCP skills, a pour mission de « porter l'engagement social et sociétal du groupe OCP », de concevoir et de mettre en place des « programmes citoyens axés sur le développement humain » via une démarche participative<sup>2</sup>.

Si l'implication de l'OCP dans le social a été interprétée par les uns comme une politique réfléchie de délégation à l'OCP de la part de l'État et pour les autres comme une preuve de l'affaiblissement de l'État, les entretiens menés auprès des dirigeants de l'OCP entre 2011 et 2013 par (Hibou et Tozy, 2020) montrent que c'est par éthique de responsabilité que l'OCP a décidé de faire ce qui incombait auparavant à l'État. Une idée de l'intérêt général qui se réitère dans les propos des interviewés et qui s'accompagne d'un mépris des politiques (dysfonctionnements de l'État, son incompétence, son incapacité à traiter des problèmes, ...) et d'un déni du politique. Or, ce raisonnement est en lui-même politique pour deux raisons principales : 1)- Au moment où les acteurs sont choisis par le souverain (le roi Mohammed VI

---

<sup>2</sup> Voir le site <https://www.ocpfoundation.org/>. 800 projets depuis 2012 en faveur de 500000 bénéficiaires.

nomme Mostafa Terrab comme directeur général du Groupe OCP en 2006), ils en tirent la légitimité pour définir l'intérêt général. 2)- Dans une compréhension impériale de la responsabilité, l'intention (*nyia*) importe beaucoup plus que les actions (Quand Mostafa Terrab affirme en 2012 manager avec *nyia*, en sincérité, en confiance, en transparence et sans arrière-pensée). Dans l'empire, c'est la *nyia* qui compte et prend en compte la finalité ultime, le bien et la légitimité du pouvoir ne découle pas de la responsabilité mais de l'intention sincère.

Le second exemple est celui des acteurs qui se pensent critiques ou opposants mais se trouvent à servir de truchement pour l'État à l'instar de l'association Targa. En effet, le gouvernement indirect naît de la capacité de l'État à prendre sous son aile et faire intégrer des associations dans l'action publique. L'exemple de l'association Targa est intéressant dans le sens où l'État a su incorporer progressivement l'association en mettant à son propre profit l'expertise scientifique, la crédibilité et la présence sur terrain de cette même association qui a émergé, au départ, avec une volonté prononcée d'indépendance et le refus de tout contact avec les acteurs officiels. D'une part, le système politique marocain intègre les acteurs associatifs en capitalisant sur leur prédisposition implicite à œuvrer pour le développement, la stabilité sociale et l'intérêt général. Cette disposition, souvent construite autour d'un imaginaire du service à la communauté, rend les associations peu enclines à contester frontalement l'État, et les prédispose à accepter des formes de collaboration ou de cooptation, dès lors que l'action est justifiée au nom du bien commun. L'État, de son côté, mise sur cette convergence supposée des finalités pour enrôler ces acteurs sans avoir à recourir à la contrainte. D'autre part, les associations entretiennent l'idée qu'elles peuvent influencer — même modestement — sur les orientations des politiques publiques. En acceptant l'alliance avec l'État, elles espèrent gagner en reconnaissance institutionnelle, accéder à des ressources, et peser sur les processus décisionnels. Cette double logique – enrôlement par le haut et quête d'influence par le bas – donne lieu à une configuration ambivalente, où les associations se trouvent à la fois actrices et relais d'une action publique qui demeure profondément marquée par des rapports asymétriques de pouvoir.

Par ailleurs, dans le cadre de notre enquête de terrain, nous avons identifié une catégorie spécifique d'intermédiaires évoluant aux franges de la bureaucratie officielle (El Mazouni et Kadiri, 2024). Ces acteurs sont à la fois profondément enracinés dans la population locale et bien informés des dynamiques qui traversent leur territoire. Toutefois, ils constituent un corps distinct, ni *moqaddem* traditionnel ni simple agriculteur, et jouent un rôle clé dans le fonctionnement d'une bureaucratie marocaine moderne, unifiée et souveraine.

Légitimé aux yeux des habitants, ces intermédiaires s'inscrivent dans la continuité des anciennes formes de gouvernement propres à l'État marocain tout en incarnant une figure renouvelée. À travers la mobilisation des agriculteurs — en particulier des plus vulnérables — autour de projets associatifs ou coopératifs, ils contribuent à renforcer la cohésion sociale locale tout en servant les intérêts étatiques. L'État, dans sa configuration néo-wébérienne, a en effet compris que la figure du *moqaddem*, jadis incontournable, a perdu une grande partie de sa

légitimité populaire. En réaction, il a opéré une stratégie de cooptation sélective, en choisissant soigneusement des profils comme celui d'Abdeslam. Le cas de l'agriculteur Abdeslam est particulièrement révélateur : il incarne les vertus ancestrales du *moqaddem* — proximité, connaissance fine du terrain, confiance de la population — tout en endossant un rôle d'« œil de l'administration ». Perçu à la fois comme un intermédiaire et un médiateur, il facilite les interactions entre agriculteurs et administration, contribuant ainsi à améliorer le quotidien rural. Cette double appartenance fait de lui un pivot essentiel, à la fois paysan enraciné dans la communauté et relais indispensable des institutions publiques, illustrant parfaitement les mécanismes du gouvernement indirect à l'œuvre dans le Maroc contemporain.

## 5. Conclusion

L'étude du cas marocain montre qu'il ne s'agit pas d'un simple basculement vers une gouvernance managériale importée, mais plutôt d'un agencement complexe où se combinent des rationalités anciennes et contemporaines. La politique agricole, portée par des instruments performatifs, coexiste avec des logiques de légitimation traditionnelles, des pratiques de délégation enracinées dans l'histoire impériale, et une culture du partage façonnée par le tissu social et politique local. Ce néowébérianisme « à la marocaine » fonctionne selon une dynamique hybride, faite de bricolages institutionnels, d'équilibres subtils entre centralité étatique et autonomie des acteurs, mais aussi de tensions parfois irréductibles entre participation affichée et contrôle persistant. En ce sens, il ne s'agit pas d'un modèle linéaire, mais d'une configuration évolutive, traversée par des ajustements permanents entre impératifs d'efficacité, exigences de légitimation et héritages politiques. Cette ambivalence rend l'État marocain à la fois plus présent et plus distant, plus ouvert aux partenariats mais toujours soucieux de maîtriser les finalités. C'est dans cet entre-deux que se joue aujourd'hui l'art de gouverner l'agriculture : un art qui consiste moins à imposer qu'à faire faire, en combinant autorité, expertise et ancrage local.

## Références bibliographiques

El Mazouni, H., & Kadiri, Z. (2024). Le gouvernement indirect de l'Agriculture familiale: cas des projets Pilier II du Plan Maroc Vert. *[RMd] RevistaMultidisciplinar*, 6(2), e202421-e202421.

El Mazouni, H., Kadiri, Z., & Malzi, J. (2024). La quantification du Plan Maroc Vert: nouvel esprit du néolibéralisme?. *RMd• Economics, Management & Social Sciences*, (3), e202407-e202407.

Foucault, M. (2004). Sécurité, territoire, population: cours au Collège de France, 1977-1978.

Gauthier, C. (1996). À propos du gouvernement des conduites chez Foucault. *La gouvernabilité*, 19-33.

Hibou, B. (2011). *Anatomie politique de la domination*. La Découverte.

Hibou, B., & Tozy, M. (2020). *Tisser le temps politique au Maroc: imaginaire de l'État à l'âge néolibéral*. KARTHALA Editions.

Larrouqué, D. (2024). Une réflexion sur l'État néo-wébérien. *Raison présente*, 231(3), 101-108.

Lascoumes, P. (2004). La Gouvernamentalité: de la critique de l'État aux technologies du pouvoir. *Le Portique. Revue de philosophie et de sciences humaines*, (13-14).

Mahdi, M., & El Amrani, M. (2019). *Le profil et le parcours migratoire des Marocain-e-s de retour porteurs de projets agroécologiques au Maroc*. Organisation Internationale pour les Migrations (OIM).

Mendes, J. (2006). La réforme du système administratif Portugais: new public management ou Etat néo-wébérien?. *Revue française d'administration publique*, 119(3), 533-553.

Mernissi, F. (1997). Les Aït-Débrouille ou Haut-Atlas. (*No Title*).

Peyron, M. (2000). Harka. *Encyclopédie berbère*, (22), 3395-3397.

Terre et Humanisme Maroc. (2013). *Rapport annuel 2012*. <https://thm.ma/wp-content/uploads/2015/04/Rapport-annuel-2012.pdf>