



Genre et dynamique organisationnelle au Moyen Atlas : cas du douar Maâmar dans la région de Khénifra

Fatima Zahid

Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès.

Contact : fzahid@enameknes.ac.ma/zahid.fatima@gmail.com

Résumé

Le droit au développement semble animer tous les efforts visant à promouvoir la montagne marocaine, dans toutes ses dimensions politiques, sociales, organisationnelles à travers des projets de développement dont le plus réputé au Moyen Atlas est le projet MEDA-Khénifra. Ses actions diverses et ambitieuses ont façonné un douar de la région par de nouvelles organisations qui ont impacté les relations sociales et en particulier les relations du genre. Nous analysons à travers ce cas l'impact des projets de développement sur les relations du genre et l'empowerment des femmes dans cet espace. Les enquêtes ont été menées sous forme de questionnaires et d'entretiens collectifs. Le projet a créé deux organisations formelles : une association de développement et une coopérative pour la valorisation des plantes aromatiques et médicinales. Les femmes n'ont pas été impliquées dans ces organisations et certaines d'entre elles ont été invitées à participer à deux groupements informels. Le premier, pour la production de plantes aromatiques et médicinales, est resté sous la tutelle des organisations formelles gérées par les hommes. L'autre, dédié à l'apiculture, est plus autonome et a mieux réussi. Par ailleurs, la montée en puissance des organisations formelles a conduit à une moindre capacité d'action des femmes au niveau du village, car elles n'ont plus sur ces organisations les droits qu'elles ont traditionnellement dans le cadre de la jmâa. Cette expérience montre qu'un projet de développement peut influencer négativement les relations de genre malgré les bonnes volontés. La réflexion sur la question de genre doit alors impérativement animer l'ensemble des actions des projets de développement.

Mots clés : genre, organisations professionnelles agricoles, projets de développement, plantes aromatiques et médicinales

Introduction

Les projets de développement ont souvent pour ambition, au-delà de l'amélioration des activités économiques, de « façonner » le monde rural, en créant de nouvelles organisations et en influençant les relations sociales, et en particulier les relations de genre. La création d'associations féminines, dans le cadre de tels projets, est généralement considérée comme assurant automatiquement un « empowerment » des femmes (terme qu'on pourrait traduire par l'amélioration de la capacité des femmes à contrôler leurs relations avec les autres).

Nous analysons ici l'impact sur les relations de genre des activités d'un projet mis en œuvre dans le douar Maâmar situé à 35 km de Khénifra. Cette intervention faisait partie du projet MEDA « Développement rural participatif dans le Moyen Atlas Central », doté d'un coût de 1,5 million de dirhams et financé par l'Union Européenne. Ce projet a intervenu de 2003 à 2009 dans ce douar. Il a créé différentes organisations, dont une association, une coopérative et deux groupements féminins informels. Il a aussi cherché à développer de nouvelles activités, notamment l'exploitation durable et la valorisation des Plantes Aromatiques et Médicinales (PAM). Ce projet a été évalué comme un succès (Transtec, 2010). Sans remettre en cause ceci, nous étudions ici plus en détail comment ce projet a influencé les relations de genre et le développement de l'empowerment des femmes.

L'étude présentée ici est issue d'un travail d'analyse mené entre 2008 et 2011, qui a inclus plusieurs travaux de fin d'étude de l'ENA de Meknès.

Méthodologie

En 2011, nous avons mené des questionnaires auprès de 65 personnes, réparties selon les deux lignages du douar et selon l'appartenance aux organisations traditionnelles et professionnelles (voir Tableau 1). Même si les statuts de la coopérative et de l'association de développement ne mentionnent pas de restriction de genre¹, en pratique tous les membres de ces organisations étaient des hommes. De même, comme partout au Maroc, tous les membres du conseil de la jmâa sont des hommes.

Nous avons aussi organisé une dizaine d'entretiens collectifs auprès des femmes et des hommes en utilisant des outils de l'approche participative, d'analyse du genre et de SAS2² (Chevalier et Buckles, 2009). Les questionnaires et les entretiens collectifs ont porté sur les organisations du douar, et les relations de genre autour des activités productives dans ces organisations. Pour analyser l'information collectée, nous avons eu recours à l'analyse statistique pour les questionnaires et à l'analyse de contenu pour les entretiens.

¹ Concept qui renvoi aux relations des femmes et des hommes dans un contexte donné.

² Système d'Analyse Sociale qui est un système d'analyse des données qualitatives basé sur plusieurs outils de la recherche participative développé par Chevalier et Buckles en 2009.

Tableau 1. Personnes enquêtées

Personnes enquêtées		Femmes	Hommes
Personnes non membres d'associations ou coopératives	Lignage 1	5	5
	Lignage 2	5	5
Membres de la coopérative, de l'association et du conseil de la jmaâ		0	32
Membres d'organisations féminines (groupement apicole, groupement des PAM)		13	0
Total		23	42



Photos 1 et 2 : Entretiens collectifs avec les hommes et les femmes du douar

Résultats

Organisation sociale avant le projet

Pour gérer son quotidien et ses ressources naturelles, les habitants du douar, comme de façon plus générale la société amazighe montagnarde du Moyen Atlas (*Ait Udrar*), ont inventé des lois coutumières écrites et orales (« *azerf* » en amazigh) permettant en particulier de régler les litiges et de veiller à la répartition équitable des charges communes (l'entretien de la mosquée, des chemins ou des canaux d'irrigation...) et des richesses.

Avant l'arrivée du projet MEDA dans le douar étudié, le conseil de la jmaâ (13 membres) était la seule institution qui gérait les conflits

liés aux ressources naturelles et aux problèmes de la vie quotidienne. Dans cette société, les femmes avaient accès à plusieurs propriétés (terres, eau...) et jouissaient d'un pouvoir décisionnel lié à l'appropriation des moyens de production (terre, cheptel,...). Les lois locales offrent aux femmes des garanties juridiques souvent traduites par des sanctions sociales diverses (*izmaz* en amazigh) allant jusqu'à inviter une quarantaine de personnes pour le diner ou ne pas être associé aux décisions de la jmaâ pendant un temps donné.

Lorsque les femmes ont un conflit avec une personne du village pour une propriété ou une ressource (par exemple dans un cas d'héritage), elles peuvent faire appel elles-mêmes au conseil de la jmaâ. En présence des membres de sa famille, des amis et voisins,

elle invite les membres du conseil à un repas. Ceux-ci discutent le problème et cherchent à le résoudre. Si un compromis n'est pas trouvé, les femmes peuvent recourir aux tribunaux de la région.

Création de l'AGAT et de la coopérative

Les responsables du projet MEDA ont cherché à concevoir, à partir des différentes organisations communautaires qui peuvent exister dans un espace, des institutions efficaces et formelles capables de « voler avec leurs propres ailes » après la clôture du projet. La logique était de s'appuyer sur ces anciennes formes d'organisation, considérées comme porte-greffe, pour y greffer de nouvelles organisations dites modernes. Ainsi, le projet MEDA a d'abord créé l'Association de Gestion et d'Aménagement du Territoire (AGAT) en 2003, avec l'accord du conseil de la jmaâ. L'objectif visé était que l'AGAT puisse participer à la coordination des actions de projets de développement dans la région, et celles du projet MEDA en particulier. L'AGAT est sous l'encadrement permanent des membres du conseil de la jmaâ, et représente son visage moderne, qui peut communiquer et négocier avec les administrations et bailleurs de fonds. Chacun des deux lignages du douar est représenté dans l'AGAT par une ou deux personnes choisies par les villageois.

En 2007, les animateurs du projet MEDA, avec l'appui de l'AGAT, ont créé une coopérative, pour gérer une unité de valorisation construite par le projet (l'unité restant la propriété de l'AGAT). Cette unité devait permettre la valorisation des produits forestiers non ligneux, et en particulier les PAM, à travers la production d'huiles essentielles et de divers produits du terroir. Pour la création de la coopérative, les membres de l'AGAT et les responsables du

projet MEDA ont organisé une assemblée de personnes qui souhaitaient travailler dans le secteur des PAM. Cette assemblée n'était constituée que d'hommes. L'association et les responsables du projet MEDA ont choisi alors les membres de bureau de la coopérative.

L'unité de distillation devait fonctionner à partir de PAM à la fois collectées dans la forêt et cultivées, dans des parcelles dites de « domestication ». La coopérative s'est occupée de la distribution de plants de PAM aux adhérents afin qu'ils les plantent sur leurs parcelles (1000 à 1500 m²). Le projet a formé les membres sur les techniques de distillation et le fonctionnement des machines ainsi qu'en matière de conduite technique (arrosage, désherbage, collecte).

La répartition des tâches entre les hommes et les femmes a été définie par le projet MEDA (Azim, 2009). Les aspects agronomiques liés à la domestication ont été confiés après la formation du groupement féminin informel aux femmes. Les membres de la coopérative procèdent à la plantation au mois de mars, les femmes au désherbage manuel et à l'arrosage qui sont recommandés en cas de besoin. Les plantes ne reçoivent aucun traitement phytosanitaire et sont menées de façon naturelle. La récolte réalisée par les hommes commence deux mois après la date de plantation en se basant sur des critères comme la taille de la plante et le taux de végétation. La technique de récolte consiste à couper les tiges à l'aide d'un couteau ou de la faucille sans déraciner les pieds pour favoriser leur régénération. Le rôle des hommes s'arrête à ce niveau. Quant aux femmes, elles continuent le travail par le séchage et la sélection des feuilles. Le produit final est formé essentiellement par des feuilles séchées dont les quantités ne dépassent pas les 3kg par espèce au niveau de toute la coopérative.

Création des groupements féminins

Le projet MEDA a créé deux groupements féminins informels pour drainer des revenus pour les femmes et appuyer les structures formelles masculines. En 2004, le projet MEDA a appuyé la constitution d'un groupement apicole féminin, pour qu'il bénéficie de ruchers, comme dans d'autres régions de Khénitra. Une réunion des femmes qui souhaitaient faire de l'apiculture a été organisée. Le choix des membres a été fait par l'AGAT qui a procédé à l'établissement d'une liste de 204 femmes. Les animateurs du projet MEDA et le bureau de l'AGAT ont sélectionné 7 femmes, sur la base des critères suivants (selon le président de l'AGAT) : la motivation, l'esprit associatif et l'expérience antérieure dans le domaine de l'apiculture. Cependant, les femmes qui ne sont pas membres du groupe apicole considèrent que la constitution du groupe n'a pas été ni participative ni transparente.

Puis, le projet MEDA, avec l'AGAT, a aussi créé un groupement féminin pour les PAM en 2007, après l'installation de l'unité de distillation. L'objectif affiché par le MEDA était de « développer plus qu'avant le rôle des femmes dans la gestion, la collecte et le séchage des PAM pour améliorer la diversification des productions familiales et le revenu du foyer ». Ce groupement est composé de 10 femmes, dont 4 appartenaient déjà au groupement apicole. Ce groupement avait pour rôle d'appuyer la coopérative dans la domestication des PAM, la collecte des espèces spontanées et leur séchage.

Les femmes des deux groupements sont pour la plupart des épouses de membres de la coopérative ou de l'association. De plus, les leaders de ces deux groupements

appartiennent, en tant qu'épouses, mères, ou sœurs, aux trois familles les plus influentes du douar. Ainsi, une des 4 femmes qui sont dans les deux groupements est l'épouse du président de l'association et la sœur du secrétaire général de la coopérative et du vice-secrétaire de l'association. Parmi les membres du groupement de PAM, une femme est l'épouse d'un notable du douar qui est vice-président de l'AGAT, une autre est l'épouse du vice-président de la coopérative.

Mis en œuvre des activités PAM et apicole

L'AGAT a conclu un premier contrat de partenariat avec une société spécialisée dans la production de matières premières de parfumerie, sur une durée de 15 ans (Azim, 2009). Cependant, la coopérative a connu des difficultés financières dès le début de son fonctionnement.

La coopérative faisait face d'une part à une quantité trop limitée de PAM collectée. Pour les espèces sauvages, les femmes ont des difficultés de ramasser de grandes quantités. Une femme déclare ainsi : « les plantes sauvages sont dispersées dans la forêt. Pour ramasser une quantité considérable, il faut beaucoup de temps ». De plus, la domestication a été pratiquée uniquement par les membres de la coopérative et sur des superficies très limitées. Ces membres n'étaient pas motivés pour lui consacrer un terrain plus grand et remplacer les cultures vivrières par une culture dont la rentabilité n'est pas prouvée.

D'autre part, les coûts de fonctionnement de l'unité étaient trop élevés, et ce d'autant plus que souvent les PAM collectées ne représentaient que 10% de ce qui serait nécessaire pour que l'unité fonctionne correctement. Les membres de la coopérative nous ont déclaré que pour nettoyer l'unité, ils

doivent utiliser 300 litres de carburants. Il s'agit d'un coût très important vu les maigres revenus des membres de la coopérative.

De ce fait, l'AGAT n'était, en 2011, plus active comme auparavant. Elle menaçait la coopérative de lui retirer l'unité de distillation si cette dernière ne réussissait pas à trouver d'autres marchés. La coopérative n'arrivait plus à écouler sa marchandise. Les parcelles de domestication étaient délaissées et le groupement féminin des PAM n'était plus motivé comme auparavant. Par contre, le groupement apicole féminin fonctionnait correctement, en produisant et commercialisant le miel de façon autonome.

Légitimité et niveau d'activité des organisations du douar

L'analyse de la légitimité et du pouvoir des organisations du village a été faite grâce à la méthode CLIP³. Cette analyse a montré que la jmâa, malgré son informalité, continue d'être l'institution la plus légitime. Le conseil de la jmâa jouit d'un grand pouvoir et continue à gérer les conflits au sein du douar. Le conseil continue aussi d'être très influent auprès des autres organisations du douar. L'AGAT vient en deuxième lieu. Elle est devenue l'interlocuteur reconnu entre la population et le monde extérieur. Sa légitimité provient de sa proximité avec le conseil de la jmâa, et des actions qu'elle mène en faveur de la population.

Quant à la coopérative, elle n'a pas de pouvoir au sein de la population. Même si son statut d'organisation formelle lui permet d'exister aux yeux de l'administration, elle ne jouit pas de légitimité au sein du douar. La coopérative

³Le CLIP est un outil du SAS2 analysant le pouvoir des organisations dans un espace, leur légitimité et leurs objectifs.

étant vue par la population comme une émanation de l'association, son échec est aussi considéré par la population comme un échec de l'association.

Quant aux groupements féminins, ils n'ont ni pouvoir ni légitimité et ne sont pas reconnus au niveau du douar. Les hommes interviewés ignorent majoritairement l'existence du groupement PAM ; et ceux qui le connaissent le considèrent sans intérêt. Le groupement est connu par les femmes mais jugé comme n'apportant rien à la population dans sa globalité, excepté pour les adhérentes qui en bénéficient. De plus, la relation qui lie la coopérative au groupement féminin de production de PAM est une relation teintée de paternalisme. La coopérative reproduit en fait en grande partie la relation qui lie le conseil de la jmâa aux autres organisations (l'AGAT et la coopérative) et qui est de type paternaliste. Le seul groupement qui a échappé à ce type de relation est le groupement féminin apicole qui est, de par son activité, plus autonome dans sa prise de décisions.

Le diagramme de Venn⁴ suivant montre bien que le conseil de la jmâa et l'AGAT jouent un rôle central, et ce encore plus pour les hommes que pour les femmes, tandis que les autres organisations (coopérative et groupements féminins) sont considérées comme occupant une position marginale.

⁴ Outil de l'approche participative qui met en relief les différents institutions formelles et informelles telles que perçues par la population. Outil travaillé par la population elle-même moyennant des cercles de différentes couleurs et formes représentant les parties prenantes identifiées.

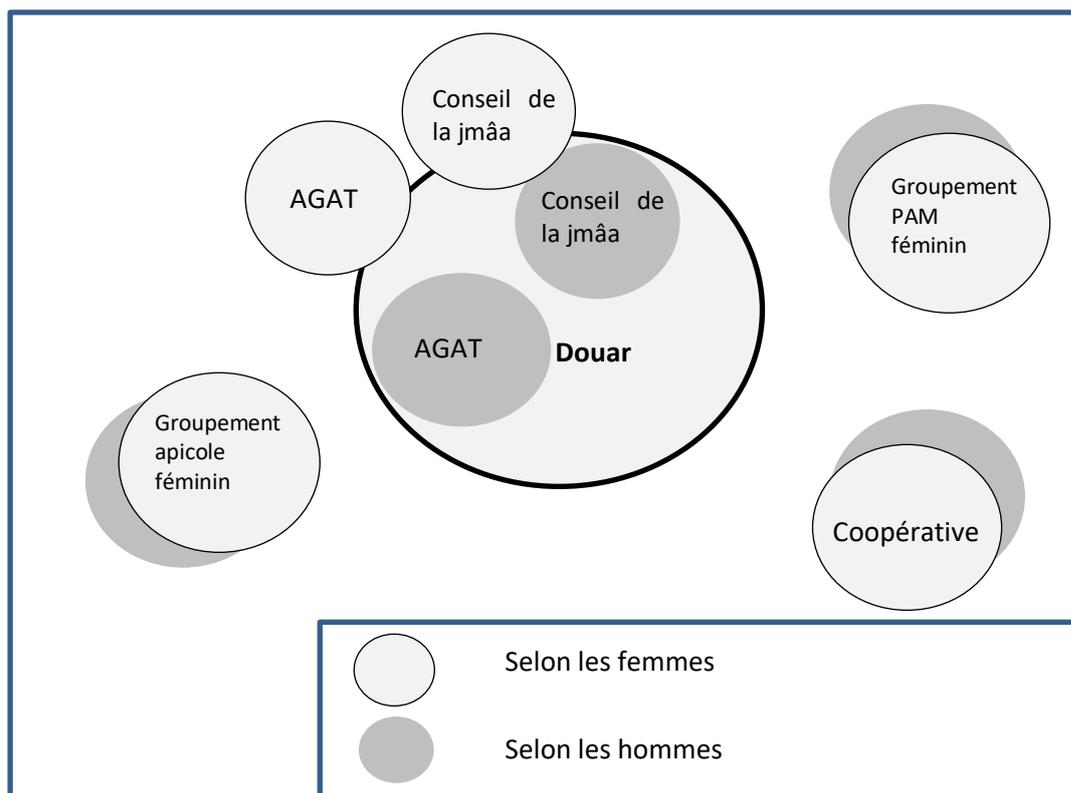


Figure 1. Diagramme de Venn selon le genre

Discussion

Une perte du pouvoir des femmes dans certains domaines

En ce qui concerne les actions menées par le projet spécifiquement pour la question du genre, le résultat est pour le moins mitigé. L'intégration des femmes dans la dynamique organisationnelle du projet a été imposée par les animateurs du projet et ne relève pas d'une volonté initiale de la part des femmes. Celles-ci ne participent pas aux organisations formelles (AGAT et coopérative). Alors que les hommes ont placé des femmes de leur famille à la tête des deux groupements informels pour pouvoir contrôler ces groupements. Par ailleurs, les femmes appartenant au groupement de PAM n'ont pas touché de revenus, l'argent étant versé par la coopérative aux membres officiels de la coopérative, c'est-à-dire à leurs maris.

Mais le projet a eu aussi beaucoup d'influence sur les relations de genre, cette fois-ci de façon non prévue. En effet, la montée en puissance de l'AGAT et de la coopérative a conduit à une baisse du pouvoir des femmes au sein du village. Ainsi, les femmes ne peuvent pas convoquer l'AGAT ou la coopérative pour discuter d'un différent, comme elles peuvent le faire avec la jmâa.

Par contraste, le groupement apicole a réussi son activité (traditionnellement masculine). Ce succès peut s'expliquer par une autonomie dans la prise de décision. En effet, cette activité est très distincte de la filière des PAM et de ce fait loin des préoccupations actuelles de la coopérative et de l'association.

Quelles pistes pour un empowerment des femmes ?

L'intégration des femmes dans des organisations formelles mixtes n'a donné que des résultats décevants (Tidaoui, 2011). En effet, dans les organisations mixtes, les femmes sont confinées davantage à des rôles traditionnels et réalisent des activités qui ne leur permettent pas d'améliorer leur pouvoir au sein de ces organisations.

L'empowerment des femmes est bien plus fort dans les organisations purement féminines. Lorsqu'une organisation est strictement féminine, les femmes développent leurs connaissances, leurs compétences managériales et leur pouvoir de négociation. Ces organisations peuvent alors négocier leur propre développement et devenir des partenaires dans les initiatives de développement rural et agricole.

Conclusion

Les femmes du douar étudié ont traditionnellement un rôle important et reconnu dans les organisations traditionnelles du douar. Parallèlement à ces organisations, d'autres formes plus « modernes » (coopérative, association, groupements) ont pris naissance dans cet espace. Cependant, les femmes n'ont pas été pleinement associées à l'émergence de ces tissus organisationnels modernes. Le projet MEDA a conduit à ce que les hommes composent exclusivement les organisations formelles, tandis que les femmes restent reléguées dans l'informel. Le projet, bien malgré lui, a conduit dans l'ensemble à une érosion du pouvoir des femmes.

Cette expérience montre qu'un projet peut influencer les relations de genre autant, et si

ce n'est plus, par les activités qu'il mène non spécifiques aux relations de genre, que par des actions qui tiennent en compte la dimension genre. La réflexion sur la question de genre doit donc être présente dans l'ensemble des actions des projets.

Pour ce faire, les animateurs des projets de développement devront prendre le temps pour comprendre les relations sociales au sein des villages où ils interviennent, les institutions traditionnelles, et notamment comment elles fonctionnent, qui s'en servent, et la place, le rôle et la voix des femmes dans l'espace public.

Cette expérience permet de fonder un plaidoyer pour la prise en compte par les projets des réalités socioculturelles de leur espace d'intervention. Il est nécessaire de renouveler les démarches et les méthodes orientées vers la prise en compte du genre et de la dimension culturelle et sociale du développement. Il faut, encore une fois, insister sur la nécessité d'une orientation générale vers un développement plus approprié aux besoins des populations et moins destructeur des principes fondamentaux des cultures et des croyances qui donnent un sens et une richesse à leur vie.

Pour en savoir plus

Azim D, 2009. *Khénifra : Gestion des ressources naturelles et Appui des paysans du Moyen Atlas pour valoriser les ressources forestières en respectant l'environnement*. Le Matin, Publié le 18 octobre.

Chevalier J, Buckles D, 2009. [SAS, guide sur la recherche collaborative et l'engagement social](#). CRDI, Edition ESKA, Paris.

Harrad A, 2011. *Contribution à l'étude des effets des méthodes et outils sur la qualité de l'information et le renforcement du capital social*. Mémoire de Troisième Cycle en Agronomie, Ingénierie de Développement, ENA, Meknès.

Rohain S, 2011. *Contribution à l'étude de l'organisation sociale selon le genre*. Mémoire de Troisième Cycle en Agronomie, Ingénierie de Développement, ENA, Meknès.

Sbai M, 2009. *Contribution des PAM dans les revenus des ménages au Moyen Atlas*. Mémoire de Troisième Cycle en Agronomie, Ingénierie de Développement, ENA, Meknès.

Tidaoui N, 2011. *Genre et organisations professionnelles du figuier à Taounate*. Mémoire de Troisième Cycle en Agronomie, Ingénierie de Développement, ENA, Meknès.

Transtec, 2010. [Mission d'évaluation finale du Projet «Développement rural participatif dans le Moyen Atlas Central \(projet Khénifra\) au Maroc](#).