

LA GAUCHE LIQUIDE

Réinventer la Mobilisation Politique à l'Ère de l'IA

MAROC • Horizon 2030

Nouvelles formes.
Nouvelles protections.
Nouvelle démocratie.

Pour une gauche citoyenne,
paritaire, transparente
et résiliente.



DÉMOCRATIE LIQUIDE

Voter directement
ou déléguer sa voix,
de façon révocable.



MOUVEMENTS RHIZOMIQUES

Horizontaux, ouverts,
résilients.



PARTI-PLATEFORME

Adhésion ouverte,
décisions par les
membres, transparence.



PROTECTION INTÉGRALE

Légale, juridique,
numérique et humaine.



PARITÉ AU CŒUR

Égalité réelle,
principe non négociable.

Participer | Délibérer | Décider | Contrôler | Révoquer

Le pouvoir partagé. Le futur ensemble.



ASSEMBLÉE CITOYENNE

Tirée au sort et paritaire



PLATFORME INCLUSIVE

Numérique et miroir
(SMS, guichets, assemblées)



MANDATS RÉVOCABLES

Transparence
et reddition de comptes



DÉLIBÉRATION AVANT TOUT

Les grands choix débattus
avant le vote



SOLIDARITÉ ORGANISÉE

Personnes protégées,
mouvement renforcé

Maria CHARAF

Maroc Juillet 2026

LA GAUCHE LIQUIDE

Réinventer la Mobilisation Politique à l'Ère de l'IA

MAROC · Horizon 2030

Maria CHARAF

ISBN 978-9920-26-966-7

Maroc - Juillet 2026

PRÉFACE

Mon parcours d'ingénieure, de dirigeante et de militante féministe m'a appris que la démocratie effective ne se décrète pas, elle s'organise, patiemment, obstinément, à plusieurs et que toute belle intention sans structure solide s'effondre au premier vent. Par ailleurs, et avec mon regard de militante féministe, je sais qu'aucune cause n'est gagnée tant que la moitié du peuple est discriminée, marginalisée ou n'a plus que l'exode comme horizon ou dernier recours.

Ce qui m'a décidée à écrire, c'est une double peine. D'une part, j'ai vu une jeunesse magnifique se lever à l'automne 2025, porter des revendications justes, puis être brisée faute d'un cadre organisé qui la protège. Fin juillet 2026, j'ai pleuré toute une nuit les victimes de l'exode massif des marocain.e.s tous âges, sexes et niveaux sociaux confondus, qui ont risqué leurs vies contre vents et marées, pour accéder à un cadre de vie respectueux de leurs droits. D'autre part, j'ai vu la gauche que j'aime, rester divisée, absente parfois là où le peuple l'attend. Des initiatives et des énergies sans structure, des structures sans énergie : ce livre voudrait les réconcilier.

Si vous dirigez ou animez une organisation de gauche, ce livre est pour vous. Je connais le poids que vous portez : des appareils éprouvés par la marginalisation, le parasitage et la répression du Makhzen. Je ne viens pas donner de leçons, mais partager des outils éprouvés ailleurs et adaptables ici, pour mobiliser autrement; plus horizontalement, plus démocratiquement, plus sûrement.

Le temps presse : l'intelligence artificielle rebat les cartes du travail et du pouvoir ; si la gauche ne s'en empare pas maintenant, d'autres le feront à notre place. Ce livre ne demande pas de renier notre héritage, mais de l'actualiser et le prolonger. Lisez-le comme une main tendue entre générations, et tournez la page.

Maria Charaf, Maroc, juillet 2026

Table des matières

PRÉFACE	5
INTRODUCTION - LE PARI	9
PARTIE I - CONSTAT - POURQUOI SE RÉINVENTER MAINTENANT	13
CHAPITRE 1 : La double crise : représentation et confiance	13
CHAPITRE 2 : La gauche fragmentée	15
CHAPITRE 3 : Le choc de l'IA : la question sociale revient	17
CHAPITRE 4 : La leçon de Génération Z 212	20
PARTIE II - DES FORMES ÉMERGENTES & EFFICIENTES	23
CHAPITRE 5 : La démocratie liquide	24
CHAPITRE 6 : Les mouvements rhizomiques : sans chef-fe unique	26
CHAPITRE 7 : Les partis-plateforme : l'alliance avec le numérique	27
CHAPITRE 8 : La France insoumise	29
PARTIE III - ADAPTER, LE MODÈLE MAROCAIN	33
CHAPITRE 9 : L'architecture duale : le rhizome et la coque	33
CHAPITRE 10 : Les cinq mécanismes du modèle proposé	35
PARTIE IV - SE PROTÉGER POUR DURER	39
CHAPITRE 11 : Le bouclier à quatre couches	39
CHAPITRE 12 : La solidarité avec les personnes poursuivies	41
PARTIE V - PASSER À L'ACTE - FEUILLE DE ROUTE	43
CHAPITRE 13 : La feuille de route en quatre phases	43
CHAPITRE 14 : La boîte à outils de démarrage	45
CHAPITRE 15 : Fédérer et Financer sans se compromettre	47
PARTIE VI - RÉPONDRE AUX OBJECTIONS	51
CHAPITRE 16 : Les objections nées de la PEUR	52
CHAPITRE 17 : Les objections nées du rapport au POUVOIR	55
CHAPITRE 18 : Les objections nées du doute sur la faisabilité	57
SYNTHÈSE	61
CONCLUSION - POUR UNE PLATEFORME COMMUNE	62

ÉPILOGUE - Fnideq : le vote populaire par l'exode	65
GLOSSAIRE - LES NOTIONS-CLÉS EN CLAIR	67
TABLE DES FIGURES	69
RÉFÉRENCES ET SOURCES	70
DE LA MÊME AUTEURE	72
RÉSUMÉ	76

INTRODUCTION - LE PARI

Et si le problème de la gauche marocaine n'était pas ce qu'elle dit, mais la manière dont elle s'organise pour le dire ?

La gauche marocaine ne souffre pas d'un déficit d'idées. Ses analyses de la justice sociale, de l'égalité, de la dignité et de la démocratie restent parmi les plus solides du champ politique. Elle souffre d'un déficit de forme : ses manières de s'organiser, ses modes de prise de décision, de mobilisation et d'évolution méritent d'être actualisés à l'ère du web et de l'IA. Le temps des médias centralisés, des classes sociales homogènes et des appareils verticaux est révolu. Ce livre fait un pari : c'est en changeant ses formes, bien plus qu'en changeant ses idées, que la gauche marocaine peut retrouver une plus large adhésion des citoyennes et des citoyens.

Un paradoxe électoral

Toutes les données convergent vers un constat déroutant. Une large majorité de Marocaines et de Marocains jugent le vote important : près des deux tiers. Mais une écrasante majorité rejette l'offre politique qu'on leur présente. En effet, **85,3 %** des motifs déclarés de non-inscription ou d'abstention relèvent d'un jugement politique:

- défiance envers les partis : **51,9 %** ;
- conviction que le vote ne change rien : **22,1 %** ;
- absence de candidature représentative : **11,3 %**.

Autrement dit, le peuple n'a pas déserté la démocratie : il a déserté ses formes actuelles. Ce paradoxe est une promesse, car il signifie qu'une offre renouvelée, crédible et proche des gens pourrait réengager des millions de personnes qui ne demandent qu'à croire de nouveau dans la politique portée par des partis crédibles.

Source: Enquête de l'association Les Citoyens - 2026; Comment les Marocains voient-ils les élections de 2026 ? [Rapport original de l'association Les Citoyens](#).

L'IA rend l'enjeu urgent

Nous n'avons pas le luxe d'attendre. L'intelligence artificielle transforme déjà le travail, concentre les richesses et redistribue le pouvoir d'informer et de décider. Au Maroc, un million et demi d'emplois subiront une forte pression d'ici 2030, et près de la moitié des compétences devront être transformées avant 2027. Cette bascule frappera d'abord les plus exposé·e·s : les jeunes, les personnes peu qualifiées, les salarié·e·s des centres d'appels ; et comme toujours, les femmes en premier. La question sociale revient, mais sous une nouvelle forme. Si la gauche ne s'en saisit pas pour orienter cette transformation vers le plus grand nombre de citoyennes et de citoyens, elle laissera le champ libre à celles et ceux qui la mettront au service d'une minorité déjà favorisée.

Des modèles existent, et ils ont fait leurs preuves

Bonne nouvelle: des formes nouvelles de mobilisation et d'organisation politiques émergent et ont montré leur efficacité ici et ailleurs.

- La démocratie liquide permet à chacun·e de voter directement ou de déléguer sa voix, de façon révocable.
- Les mouvements horizontaux ont prouvé qu'on peut mobiliser massivement sans chef·fe unique.
- Les partis-plateforme ont porté des forces neuves jusqu'aux responsabilités, en quelques années, grâce à l'adhésion ouverte et au vote numérique des membres.

Ces outils sont des instruments testés, avec leurs succès et leurs échecs, dont nous pouvons apprendre.

La leçon du mouvement GenZ 212

Le soulèvement de la jeunesse marocaine à l'automne 2025 a démontré que l'énergie civique est intacte, mais qu'elle ne suffit pas. Le Chapitre 4 tire de cette expérience fondatrice la leçon qui structure tout ce livre : conserver l'étincelle et lui bâtir un foyer qui la protège.

Le pari

La gauche marocaine pourrait mieux harmoniser son action, réinvestir le champ politique de façon coordonnée et redevenir une coalition qui compte et qui impacte les politiques publiques, si elle adopte des formes nouvelles, horizontales et démocratiques, protégées par le droit et ouvertes à toutes et à tous.

À qui s'adresse ce livre

À vous, dirigeant·e·s, qui portez l'héritage et la responsabilité: ce livre vous demande le courage de laisser respirer une démocratie interne et la parité réelle. À vous, militant·e·s : il vous donne des outils concrets pour «sortir du carré» et oser construire du neuf, dès maintenant, sans attendre la permission d'en haut. À vous enfin, citoyennes et citoyens qui aspirez à une démocratie effective pour le Maroc : il montre qu'une autre façon de s'engager en politique est possible, et déjà à portée de main.

Comment lire ce livre

Trois chemins s'offrent à vous. Le·la dirigeant·e pressé·e peut lire l'introduction, la Partie III (les mécanismes) et la Partie VI (les objections) pour saisir l'essentiel en deux heures. Les militant·e·s de terrain gagneront à commencer par la Partie IV (se protéger) et la Partie V (la feuille de route et la boîte à outils). Qui veut comprendre en profondeur suivra l'ordre du livre, du constat à l'appel. Chaque chapitre se termine par « L'essentiel » et par « Passons à l'acte » : une synthèse et une première action concrète.



PASSONS À L'ACTE

Avant d'aller plus loin, notez sur une page les trois raisons pour lesquelles, selon vous, votre organisation peine à convaincre aujourd'hui. Gardez-les en tête : à la fin de la Partie I, vous verrez si ce diagnostic les recoupe et si les formes proposées y répondent.

PARTIE I - CONSTAT - POURQUOI SE RÉINVENTER MAINTENANT

Cette première partie établit, sans complaisance mais sans défaitisme, pourquoi les formes actuelles ne suffisent plus. Avant de proposer des solutions, il faut partager le même constat. Quatre chapitres, quatre facettes d'une même crise, et déjà, les germes de la réponse.

CHAPITRE 1 : La double crise : représentation et confiance

Le peuple marocain n'a pas tourné le dos à la démocratie. Il a tourné le dos à ce qu'on lui présente sous ce nom.

Commençons par regarder la réalité en face. Depuis deux décennies, la participation électorale oscille sans jamais convaincre, et surtout, la confiance dans les acteurs politiques s'est effondrée. Le scrutin cumulé de 2021 aurait atteint - selon les statistiques officielles - un peu plus de la moitié du corps électoral -inscrit sur les listes électorales-, record depuis 2002; mais dans certains bureaux urbains, la participation est tombée à 10 %. Ce n'est pas un accident : c'est le symptôme d'un divorce.

Ce divorce a un visage chiffré. Une majorité de citoyennes et de citoyens continuent d'affirmer que le vote est important. Mais à peine plus d'un·e sur dix fait confiance aux résultats électoraux. Et lorsqu'on interroge les personnes qui s'abstiennent, l'écrasante majorité invoque une raison politique : la défiance envers les acteurs politiques, la conviction que le vote ne change rien et l'absence de candidat·e·s crédibles et représentatif·ve·s . Le message est limpide : c'est la démocratie de façade qui est rejetée.

Une défiance qui n'est pas du désengagement

Il serait confortable, pour le Makhzen et les partis politiques de conclure que « les gens ne s'intéressent plus à la politique ». C'est faux, les mêmes personnes qui boudent les urnes se mobilisent en ligne, signent des pétitions, descendent dans la rue lorsqu'une cause les touche. L'énergie civique est intacte; ce sont les canaux institutionnels et partisans qui sont bouchés. Confondre la désaffection envers le système électoral actuel et les partis avec une dépolitisation générale, c'est ne rien comprendre à la réalité de terrain au Maroc.

ÉTUDE DE CAS - Le paradoxe en action

Dans plusieurs démocraties confrontées à la même défiance, ce ne sont pas les partis traditionnels qui ont capté le regain de participation, mais des forces neuves proposant des formes différentes : adhésion ouverte, décisions par les membres, transparence radicale. Là où l'offre s'est renouvelée, l'abstention a reculé.

« La faible participation prouve que les gens se moquent de la politique. »

→ Les données disent l'inverse : l'abstention marocaine est, à plus de huit sur dix, un choix politique conscient. Les mêmes personnes se mobilisent hors des urnes. Le problème n'est pas l'apathie du peuple, mais l'inadéquation de l'offre. Ainsi, une offre renouvelée peut les faire revenir.

L'ESSENTIEL

- Le peuple marocain croit encore au vote, mais ne fait plus confiance à ses acteurs : c'est une crise de l'offre, pas de la demande.
- L'abstention est très majoritairement un jugement politique, non un désintérêt.
- L'énergie civique se déplace hors des partis : en ligne, dans la rue, dans les coordinations sectorielles et les mobilisations ponctuelles.
- Renouveler les formes de mobilisation et d'action, c'est la voie pour reconquérir la confiance.

PASSONS À L'ACTE

Dans votre entourage, demandez à dix personnes -non affiliées à un parti- pourquoi elles votent ou ne votent pas, adhèrent ou n'adhèrent pas. Notez si leurs réponses relèvent de la défiance politique ou de l'indifférence. Le résultat permettra une meilleure lucidité sur ce sujet.

CHAPITRE 2 : La gauche fragmentée

Divisée, la gauche additionne ses faiblesses au lieu de multiplier ses forces.

Il faut avoir le courage de nommer notre mal sans le raviver. La gauche marocaine - dans ses composantes de gouvernement comme dans ses courants les plus radicaux - traverse une crise structurelle. Le champ politique national compte plus d'une trentaine de formations reconnues, dont une bonne partie sont plus makhzeniennes que populaires, créées souvent à la veille d'élections pour émietter le champ politique ou mettre au pas des formations rebelles. Cette fragmentation affaiblit les grandes familles idéologiques et empêche l'émergence d'alternances nettes. Pour l'électorat, qui ne sait plus à qui demander des comptes, elle rend la responsabilité politique illisible.

La fragmentation ne se limite pas au nombre de partis. Elle est aussi une fragmentation des énergies, des lieux et des générations. La gauche est parfois absente des grandes villes, sans ancrage régional homogène. Ses débats internes, parfois vifs, tournent à la division durable au moment précis où l'unité serait la plus nécessaire. Ce n'est pas une fatalité idéologique : les désaccords sur les programmes sont réels mais surmontables. C'est d'abord un problème de formes de mobilisation et d'organisation.

Pourquoi les formes verticales aggravent la division

Les structures partisans classiques, verticales et fermées, transforment chaque désaccord en lutte d'appareil. Quand le pouvoir se concentre au sommet, la seule manière de peser est de conquérir ce sommet ou de faire sécession. D'où le cycle épuisant des scissions et des recompositions. À l'inverse, des formes horizontales, où l'on peut porter une proposition minoritaire sans quitter la maison commune, désamorcent une grande partie de ces conflits. La forme n'est pas neutre : elle produit soit de la division, soit de la coopération.

ÉTUDE DE CAS - Fédérer sans uniformiser

Dans plusieurs pays, des forces de gauche longtemps divisées se sont rassemblées non par la fusion autoritaire de leurs appareils, mais par une plateforme commune à adhésion ouverte, où chaque sensibilité gardait sa voix tout en votant ensemble sur les priorités. Le rassemblement est venu de la forme partagée, pas de l'effacement des différences.

«La gauche est divisée par des désaccords de fond irréconciliables»

→ Une partie des divisions tient moins au fond qu'aux formes : des appareils verticaux qui transforment chaque nuance en rivalité de pouvoir, alors qu'une structure horizontale, où l'on délibère et vote ensemble sans se soumettre, permet de coexister dans la diversité. On peut être en désaccord sur un point et allié-e sur dix autres.

L'ESSENTIEL

- La gauche marocaine a beaucoup souffert, hier comme aujourd'hui, de la répression.
- Elle souffre aussi d'une fragmentation qui additionne ses faiblesses.
- Cette division est aggravée par des formes d'organisation verticales et fermées.
- Le rassemblement ne passe pas par la fusion des appareils, mais par une plateforme commune respectant les sensibilités.
- Changer de forme de mobilisation et d'organisation, c'est se donner les moyens de coopérer sans se renier.

PASSONS À L'ACTE

Identifiez trois combats sur lesquels votre organisation et une autre formation de gauche sont en réalité d'accord. Ce sont vos premières passerelles possibles. La Partie V montrera comment les bâtir.

CHAPITRE 3 : Le choc de l'IA : la question sociale revient

L'intelligence artificielle n'est pas qu'une affaire de technologie. C'est une affaire de pouvoir, de travail et de justice, donc c'est une affaire de la gauche.

Beaucoup de militant·e·s considèrent l'intelligence artificielle comme un sujet lointain, technique, réservé aux ingénieur·e·s. C'est une erreur stratégique majeure. L'IA est en train de redistribuer le travail, les richesses et le pouvoir d'informer : c'est-à-dire exactement les terrains historiques de la gauche. Se tenir à l'écart de ce débat, c'est abandonner la question sociale du XXI^e siècle à celles et ceux qui la trancheront au profit du capital.

Un choc inégalement réparti

Selon les projections du CAESD, environ 1,5 million d'emplois seraient soumis à une forte pression transformationnelle au Maroc d'ici 2030 et 3,1 millions connaîtraient une évolution notable de leur contenu, soit 4,6 millions d'emplois concernés au total.

Selon le Forum économique mondial (The Future of Jobs Report 2023), 44 % des compétences des travailleuses et travailleurs devraient être bouleversées entre 2023 et 2027, à l'échelle mondiale. Les secteurs les plus exposés sont les centres d'appels, les tâches administratives et certains métiers bancaires, qui emploient massivement des jeunes et des femmes. Comme toujours, le choc frappera d'abord celles et ceux qui ont le moins de marges pour l'absorber.

Les rapports annuels 2025 du Haut-Commissariat au Plan nous informent que le taux d'activité des femmes stagne autour de **19 %**, contre **68,5 %** pour les hommes. C'est l'un des écarts les plus prononcés au monde, dont la résorption augmenterait le PIB par habitant·e de 40 à 50 % selon les estimations de la Banque mondiale reprises par les centres de recherche marocains.

Mais l'activité ne dit pas encore tout. L'examen des chiffres de **l'emploi rémunéré** - c'est-à-dire un travail qui donne accès à un revenu propre, condition matérielle de l'autonomie - montre un triste tableau de spoliation des droits économiques des femmes : en 2025, seules **11,4%** des femmes de 15 ans et plus occupent un emploi rémunéré au Maroc, contre **57,8 %** des hommes, pour une moyenne nationale de **34,3 %**. L'écart atteint **46,4 points**. Autrement dit, le taux d'emploi rémunéré des femmes équivaut à environ un cinquième de celui des hommes.

Ainsi, une large part du travail effectivement accompli par les femmes d'aides familiales ou agricoles - *sans considérer le travail domestique au sein de leurs foyers, ménage, courses, cuisine, soins aux enfants et aux personnes âgées de la famille* - demeure non rémunéré, et peut être considéré comme une spoliation salariale du travail des femmes.

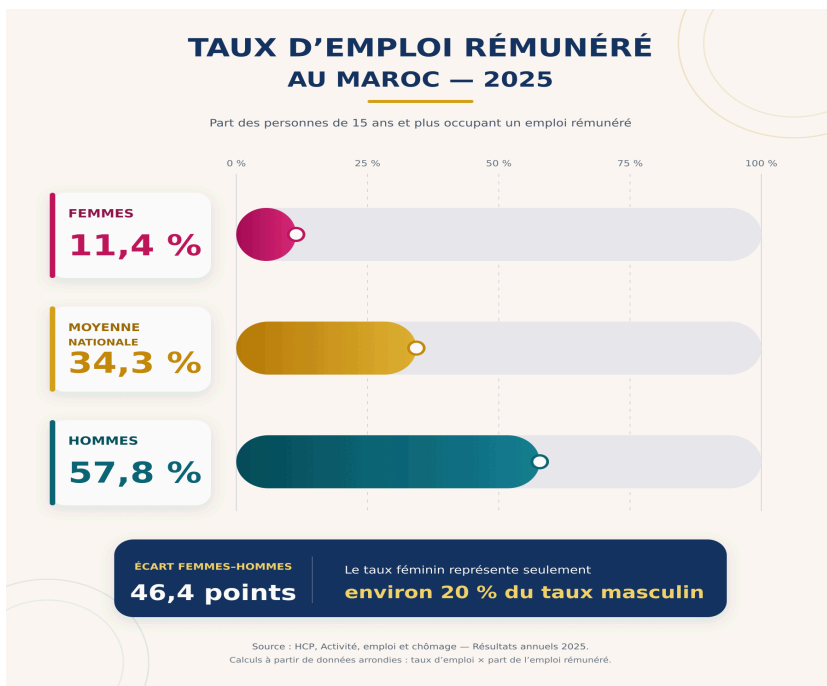


Figure I.1 - Taux de l'emploi rémunéré

Ces chiffres décrivent une organisation sociale qui tient les filles et les femmes à l'écart des ressources, du patrimoine et du pouvoir de décision.

Les outils automatisés de recrutement et de crédit, entraînés sur des données biaisées, risquent d'aggraver ces écarts s'ils ne sont pas encadrés. Une gauche qui penserait la transition numérique sans y placer l'égalité au centre reproduirait, sous une forme moderne, les exclusions qu'elle combat.

La fracture numérique est genrée

En 2025, l'Union internationale des télécommunications estime qu'environ 280 millions d'hommes de plus que de femmes utilisent Internet dans le monde; l'indice de parité femmes-hommes est de 0,92 à l'échelle mondiale et de 0,86 dans les États arabes. ONU Femmes indique par ailleurs que les femmes n'occupent qu'environ 30 % des emplois dans l'intelligence artificielle. Dans la région MENA, les enquêtes convergent : les normes sociales, la charge domestique et les écarts de revenus font des femmes les premières exclues du numérique, avant même les considérations d'infrastructure.

Pour une organisation dont l'épine dorsale est une plateforme numérique, **l'accès au numérique est un droit politique**. Les données marocaines les plus récentes obligent toutefois à affiner le diagnostic : la fracture ne se situe plus exactement là où on l'attendait, et c'est une information stratégique de premier ordre.

Selon l'enquête TIC 2024-2025 de l'ANRT, 91,2 % des personnes de 5 ans et plus avaient utilisé Internet au cours des trois mois précédents l'enquête en 2024. Le taux atteignait 93,7 % en milieu urbain et 86,4 % en milieu rural, soit un écart territorial de 7,3 points.

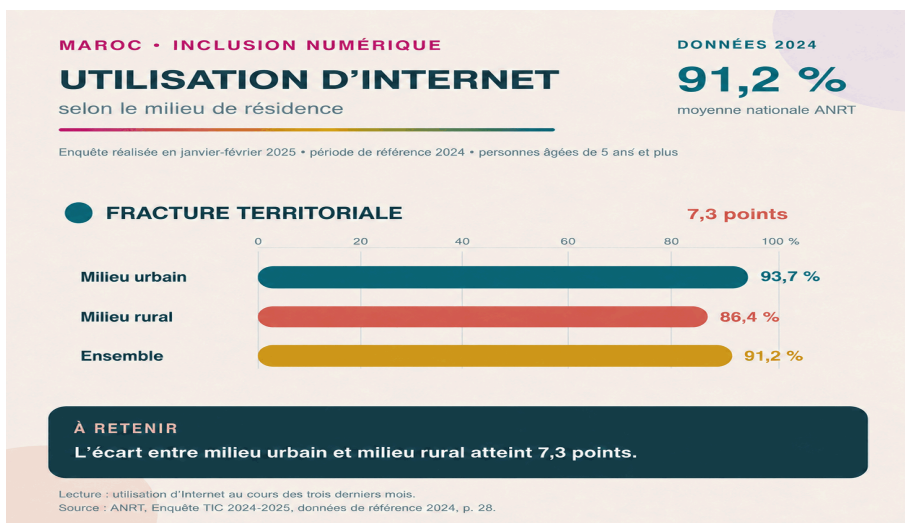


Figure I.2 - Inclusion Numérique -Maroc

Source : [ANRT. Enquête TIC 2024-2025. notamment la méthodologie et la page 28.](#)

Ainsi, être connectée ne suffit pas : encore faut-il disposer du temps, des compétences, d'un équipement personnel, de la sécurité en ligne et du pouvoir de décider. Dans un contexte où l'écart entre milieux urbain et rural atteint 7,3 points et où le taux d'emploi rémunéré des femmes demeure de 11,4 %, aucun déterminisme technologique ne produira l'égalité : la connectivité sans redistribution des ressources et du pouvoir reproduit les hiérarchies existantes.

ÉTUDE DE CAS - Quand l'algorithme discrimine

Des systèmes de présélection à l'embauche ont été retirés ailleurs après qu'on eut découvert qu'ils pénalisent systématiquement les interruptions de carrière liées à la maternité et les parcours de l'économie informelle, là où les femmes sont surreprésentées. Sans vigilance publique, la machine automatise le préjugé au lieu de le corriger.

« L'IA est un sujet technique, pas un combat de gauche. »

→ Au contraire : l'IA décide qui travaille, qui est financé, qui est informé·e. Ce sont les questions les plus politiques qui soient. Les abandonner aux seules logiques de marché, c'est laisser le XXI^e siècle s'écrire sans la justice sociale. La gauche a précisément vocation à exiger que ces gains profitent au plus grand nombre.

L'ESSENTIEL

- L'IA redistribue travail, richesses et pouvoir : c'est un enjeu de justice, donc de gauche.
- Au Maroc, le choc sera massif et inégal, frappant d'abord jeunes, précaires et femmes.
- Les biais algorithmiques menacent d'aggraver les inégalités de genre déjà béantes.
- Se saisir de l'IA, c'est réactualiser la question sociale au lieu de la subir.

PASSONS À L'ACTE

Ouvrez le débat sur l'IA lors de votre prochaine réunion : quels emplois de votre région sont exposés ? Quelles femmes en première ligne ? Faire de l'IA un sujet militant local, c'est déjà reprendre l'initiative.

CHAPITRE 4 : La leçon de Génération Z 212

Une génération a osé dire non.

À l'automne 2025, une jeunesse que l'on disait dépolitisée a démontré le contraire avec éclat. Sans parti, sans appareil, sans budget, elle a imposé en quelques jours ses revendications au sommet de l'agenda national : santé, éducation, emploi et dignité, relayée par des dizaines de personnalités publiques. Ce mouvement a prouvé que l'énergie civique marocaine est vivante, créative et mobilisable. Il a aussi, tragiquement, révélé les limites d'une mobilisation dépourvue de structure.

Ce qu'il faut conserver

Retenons d'abord les forces. La capacité à se mobiliser vite, par le numérique, sans hiérarchie préalable. L'ancrage dans des revendications réelles et transversales, qui parlent bien au-delà d'un camp. Le refus d'une figure unique, qui a donné au mouvement sa légitimité morale et l'a rendu difficile à récupérer ou à corrompre. Ces atouts sont précieux : toute forme nouvelle devrait les préserver.

Ce qui a précipité le déclin

Mais ces forces, sans structure, ont muté en faiblesses. Sous le prétexte de l'absence d'existence légale, le pouvoir en place s'est autorisé à traiter le mouvement GenZ 212 comme un simple trouble à l'ordre public plutôt que comme un interlocuteur politique. L'absence de porte-parole assumé·e·s a privé le mouvement de toute capacité de négociation : personne pour porter une position, obtenir des garanties, ou négocier la libération des personnes arrêtées. Faute de structure de repli, la répression des plus visibles a suffi à désorganiser l'ensemble.

ÉTUDE DE CAS - Une étincelle sans le foyer

Une étincelle éclaire vite et s'éteint vite, par contre, la lumière d'une lampe, dure parce qu'elle est protégée et alimentée. Génération Z 212 fut une étincelle magnifique. Le projet de ce livre est de bâtir une structure qui protège l'énergie de l'étincelle pour que sa lumière éclaire le Maroc.

« Puisque Génération Z 212 a échoué, ces nouvelles formes ne marchent pas au Maroc. »

→ Génération Z 212 n'a pas échoué parce qu'elle était horizontale ou numérique : elle a été fragilisée parce qu'elle n'avait ni coque légale, ni porte-parole, ni protection pour ses membres. La leçon n'est pas « n'essayez plus », mais « structurez et protégez ».

L'ESSENTIEL

- Génération Z 212 a prouvé que l'énergie civique marocaine est bien vivante.
- Ses forces - rapidité, ancrage, horizontalité - sont à conserver.
- Son déclin vient de l'absence de structure légale, de porte-parole et de protection.
- La bonne leçon n'est pas de renoncer, mais de bâtir un cadre légal qui protège cette énergie.

PASSONS À L'ACTE

Reprenez les trois raisons selon vous, qui font que votre organisation peine à convaincre aujourd'hui -notées à la fin de l'introduction-. Recourent-elles ce diagnostic en quatre chapitres ? Si oui, vous êtes prêt-e à entrer dans la deuxième partie : ce qui marche ailleurs, et pourquoi.

PARTIE II - DES FORMES ÉMERGENTES & EFFICIENTES

Le constat posé, tournons-nous vers les solutions. Non pour rêver, mais pour apprendre. Partout dans le monde, des forces citoyennes ont inventé de nouvelles manières de s'organiser, de délibérer et de décider. Certaines ont conquis des responsabilités, d'autres ont trébuché. Cette partie les examine sans fascination ni naïveté : ce sont des outils, avec leur mode d'emploi et leurs limites.

Figure II.1 - Nouvelles formes émergentes contemporaines

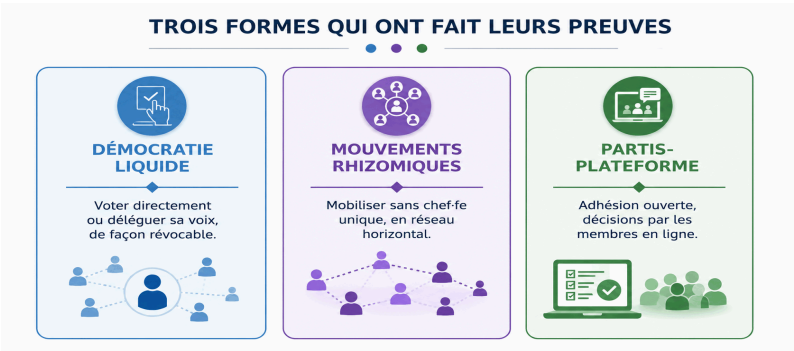


Figure II.2 - Trois innovations complémentaires

CHAPITRE 5 : La démocratie liquide

Voter soi-même sur ce que l'on connaît, et confier sa voix à une personne de confiance sur d'autres sujets pointus, et pouvoir reprendre sa voix à tout instant....

La démocratie liquide est un pont entre la démocratie directe et la démocratie représentative. Son principe est d'une simplicité désarmante : sur chaque question, chaque membre peut soit voter directement, soit déléguer sa voix, de façon révocable, à une personne compétente et de confiance. Nul besoin de tout maîtriser : on s'exprime soi-même sur les sujets que l'on connaît, on délègue sur les autres, et l'on reprend sa délégation dès qu'on le souhaite, sans avoir à se justifier.

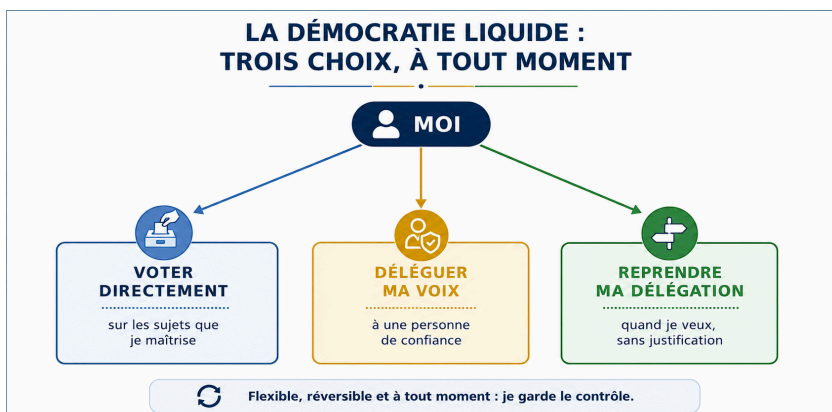


Figure II.3 - Trois choix

Cette souplesse répond exactement au paradoxe marocain décrit en Partie I. Elle permet de réengager des personnes qui croient au vote mais se méfient des appareils : elles n'ont plus à choisir entre tout déléguer à un parti ou ne rien faire. Elles gardent la main, en continu. La délégation n'est plus un chèque en blanc de cinq ans, mais un prêt révocable et thématique.

ÉTUDE DE CAS - Du Parti Pirate Tchèque à l'Islande

Le Parti Pirate tchèque a expérimenté à grande échelle l'outil du « **liquid feedback** », où chaque membre porte ses propositions ou délègue sa voix par thème. En Islande, après la crise de 2008, environ 950 citoyennes et citoyens tiré-es au sort ont défini les principes fondateurs lors du Forum national de 2010. Un Conseil constitutionnel élu de 25 membres a ensuite rédigé le projet, parallèlement à une consultation numérique nationale. Ailleurs, des plateformes municipales de démocratie participative ont traité des dizaines de milliers de propositions citoyennes. La démonstration est faite : cela fonctionne, à condition d'être bien outillé.

«La démocratie liquide est trop complexe pour être comprise»

→ Son principe tient en une phrase : je vote moi-même ou je délègue, et je peux reprendre ma voix quand je veux. C'est plus simple que les statuts de bien des partis actuels. La complexité est dans l'outil technique, pas dans l'expérience de l'utilisateur-riche, exactement comme pour un téléphone.

L'ESSENTIEL

- La démocratie liquide combine vote direct et délégation révocable.
- Elle réengage celles et ceux qui croient au vote mais se méfient des appareils.
- La délégation devient un prêt thématique et révocable, non un chèque en blanc.
- Des expériences concrètes (Parti Pirate, Islande, plateformes municipales) l'ont validée.

PASSONS À L'ACTE

Lors de votre prochaine réunion, testez le principe sur une décision réelle : chacun-e vote directement ou délègue sa voix à un-e camarade sur ce point précis. Observez qui délègue, à qui, et pourquoi. Vous aurez expérimenté la démocratie liquide en miniature.

CHAPITRE 6 : Les mouvements rhizomiques : sans chef-fe unique

Un mouvement sans tête unique ne meurt pas quand on en arrête une figure.

Les grands mouvements de la dernière décennie ont partagé une même structure : horizontale, décentralisée, coordonnée par les réseaux plutôt que par une hiérarchie. On parle d'organisation «rhizomique», du nom de ces plantes qui se propagent par un réseau souterrain sans centre unique. Cette forme a une vertu cardinale : la résilience. Sans tête, elle ne peut être décapitée.

Mais l'histoire récente, y compris marocaine, en montre aussi la limite : sans un minimum de structure, cette résilience se paie d'une incapacité à durer, à négocier et à se protéger. Le rhizome est une force pour mobiliser ; il devient une faiblesse s'il reste la seule forme. La leçon est de l'adosser à une structure légale.

ÉTUDE DE CAS - La force et la fragilité de l'horizontalité

Des mouvements sans leader unique ont obtenu des résultats spectaculaires : renversement de régimes, réformes arrachées. Leur horizontalité les a rendus difficiles à réprimer. Mais les mêmes mouvements, faute de structure durable, ont souvent reflué aussi vite qu'ils s'étaient levés.

«Sans chef, un mouvement ne peut rien décider ni négocier»

→ C'est vrai s'il n'a AUCUNE structure. Mais on peut être horizontal ET doté de porte-parole mandaté·e·s et révocables, capables de négocier au nom d'une position collective. L'enjeu n'est pas chef.fe ou pas de chef.fe, mais : des mandats clairs, limités et redevables.

L'ESSENTIEL

L'organisation rhizomique (horizontale, décentralisée) est très résiliente à la répression.

- Elle excelle à mobiliser vite et largement.
- Seule, elle peine à résister, à négocier et à se protéger.
- Conserver le rhizome, mais l'adosser à une structure légale.

 **PASSONS À L'ACTE** : Cartographiez les « nœuds » de votre réseau militant : qui relie qui ? Repérez les points où tout repose sur une seule personne. Ce sont vos fragilités, celles qu'une structure redondante viendra corriger.

CHAPITRE 7 : Les partis-plateforme : l'alliance avec le numérique

Et si un parti pouvait avoir l'efficacité d'une institution et la légitimité horizontale d'un mouvement ?

Le **parti-plateforme** est né de l'hybridation entre l'organisation politique et la plateforme numérique participative. Ses traits distinctifs : une adhésion ouverte et gratuite, des décisions prises par vote numérique des membres, des programmes co-construits en ligne, des mandataires révocables par la base, et une transparence totale des finances. Il conserve la vocation électorale du parti, mais renverse son fonctionnement vertical.

En quelques années, de telles forces ont accédé aux responsabilités dans plusieurs démocraties, parfois jusqu'au gouvernement. Leur secret n'était pas un programme radicalement neuf, mais une forme neuve : ouverte, transparente, participative, exactement ce que le paradoxe marocain appelle.



ÉTUDE DE CAS

De nouvelles formes de coalitions accèdent aux responsabilités

Portées par des cercles participatifs et le vote en ligne de leurs membres, des formations créées de zéro ont atteint en quelques années des scores à deux chiffres, obtenu des représentations parlementaires, voire des postes gouvernementaux. Leur adhésion ouverte et gratuite a fait exploser le nombre de membres, là où les partis classiques les perdaient. La forme innovante a joué le rôle de catalyseur et a produit la dynamique.



LEÇON DE L'EXPÉRIENCE ROUSSEAU

La plateforme de démocratie directe d'un grand mouvement européen, nommée en hommage à Jean-Jacques Rousseau, était détenue par une société privée tierce. Ce contrôle privé a provoqué une grave crise de gouvernance et une rupture, et l'autorité de protection des données l'a sanctionnée pour ses failles. La leçon est décisive pour le Maroc : la plateforme doit appartenir collectivement au mouvement, avec un code auditable et des données protégées, jamais à une personne ou à une entreprise.

«Les partis-plateforme finissent par se normaliser ou par éclater»

→ Certains, oui, souvent quand ils ont trahi leurs principes fondateurs (propriété privée de l'outil, reconcentration du pouvoir, opacité). Ces échecs ne condamnent pas la forme : ils indiquent les garde-fous à intégrer dès la création. C'est précisément ce que fait le modèle proposé en Partie III.

L'ESSENTIEL

- Le **parti-plateforme** allie l'efficacité du parti et la légitimité horizontale du mouvement.
- Adhésion ouverte, vote des membres, mandats révocables, transparence totale.
- Cette forme a porté des forces politiques neuves aux responsabilités en quelques années.
- Condition vitale : la plateforme doit être un commun du mouvement, jamais une propriété privée.

👉 PASSONS À L'ACTE

Comparez le nombre d'adhérent·e·s réel·le·s de votre organisation aujourd'hui à ce qu'il était il y a vingt ans. Puis demandez-vous : une adhésion ouverte, gratuite et numérique changerait-elle la donne ? La Partie III montre comment la mettre en place sans perdre le contrôle.

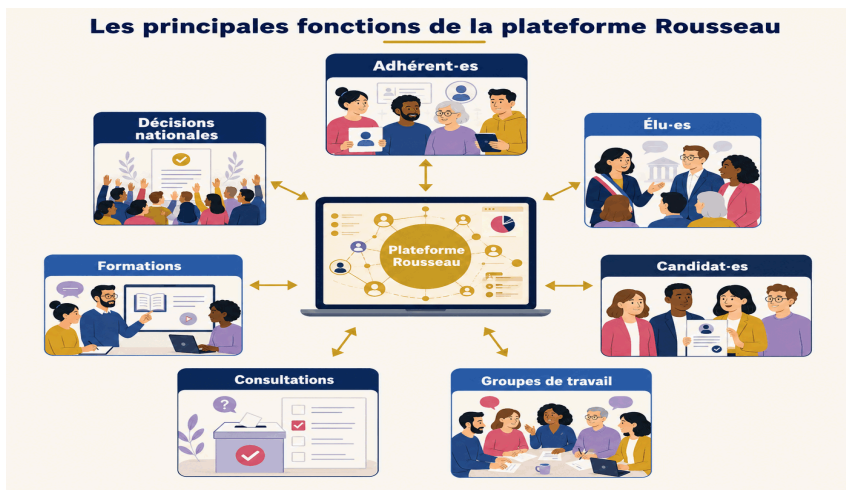


Figure II.4 - Plateforme Rousseau

CHAPITRE 8 : La France insoumise

Souplesse à la base, centralité au sommet

La France insoumise offre à la gauche un cas d'école : une organisation à la fois très ouverte dans l'action locale et fortement centralisée dans la définition de sa stratégie nationale. Cette combinaison fait sa force autant que sa fragilité, et elle éclaire directement le modèle défendu dans ce livre.

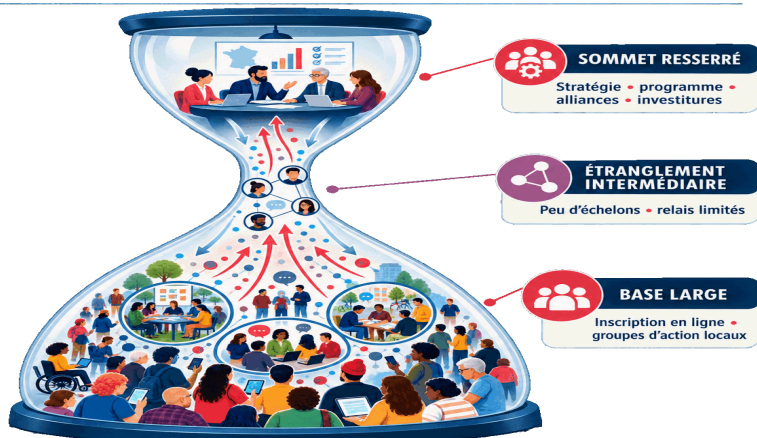
Le pari du « mouvement évolutif »

Créée en 2016 autour de la candidature de M. Jean-Luc Mélenchon, LFI se définit comme un « *mouvement évolutif* » plutôt que comme un parti. L'entrée se fait par simple inscription en ligne, l'engagement passe par l'action plutôt que par l'adhésion, et des milliers de groupes d'action locaux remplacent les sections traditionnelles.

Portée par un programme identifiable, *L'Avenir en commun*, et une plateforme numérique à faible coût d'entrée, cette forme souple a produit une efficacité réelle : LFI s'est imposée comme l'une des principales forces de la gauche française, avec **9,89 % des voix et neuf sièges aux européennes de 2024**. [Européennes 2024 - Résultats](#)

Source : ministère de l'Intérieur, résultats définitifs des élections européennes du 9 juin 2024 —

L'ARCHITECTURE EN SABLIER DE LA FRANCE INSOUMISE



Une participation étendue à la base, un passage étroit vers la décision.

Figure II.5 - L'architecture en sablier de La France insoumise

Le prix de la désintermédiation

Mais cette architecture a un prix. En affaiblissant les échelons intermédiaires, la désintermédiation libère les militant·es de la bureaucratie de section tout en reliant directement la base au sommet, sans véritables contre-pouvoirs entre les deux. D'où deux distinctions décisives pour la Gauche Liquide.

DISTINCTION 1 : L'autonomie d'action (choisir ses initiatives) **n'est pas l'autonomie politique** (peser sur la stratégie, le programme, les alliances, les candidatures).

DISTINCTION 2 : Mobiliser n'est pas codécider : une plateforme peut exceller à faire participer sans permettre pour autant de fixer l'ordre du jour, d'amender une orientation ou de contrôler les responsables.

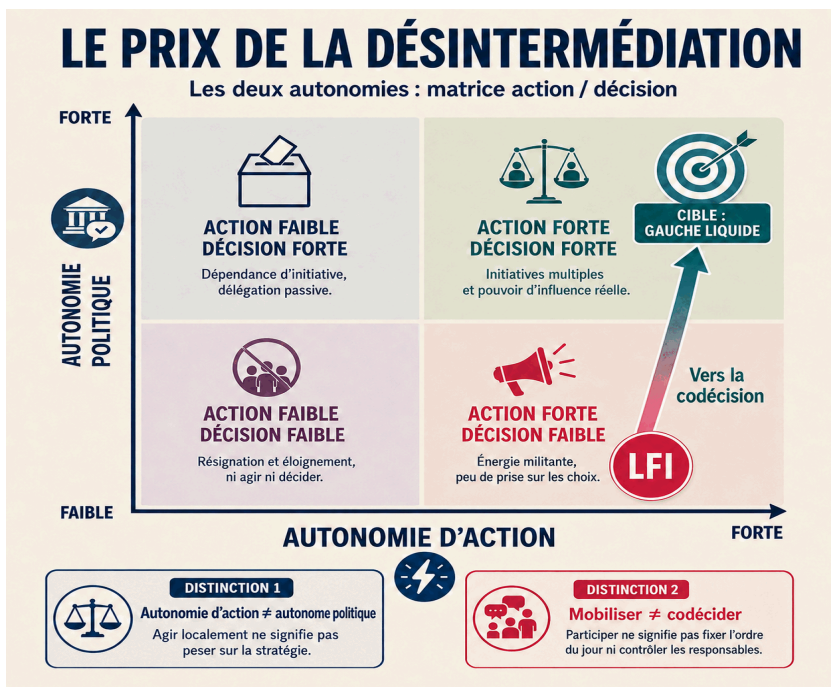


Figure II.6 - Les deux autonomies : matrice action / décision

Incarnation, succession, alliances

L'incarnation du mouvement par la figure forte de M. Mélenchon accélère la reconnaissance du mouvement mais complique la succession, et l'absence de chef·fe officiel·le n'exclut pas un centre intégré. Les unions électorales (NUPES, Nouveau Front populaire) confirment enfin qu'une coopération rapide est possible, mais qu'elle ne dure pas sans institutions communes.

Ce que la Gauche Liquide retient de LFI

La Gauche Liquide pourrait conserver de LFI le faible coût d'entrée, les groupes d'action souples et ancrés, la force d'un programme commun, la mobilisation numérique et la capacité d'alliance rapide. Elle pourrait l'ajuster sur six points par les actions suivantes:

- Consolider l'autonomie d'action par des droits institutionnels garantis ;
- Clarifier qui décide des règles et des alliances ;
- Formaliser les organes indépendants de contrôle et de recours;
- Séparer l'incarnation du contrôle ;
- Rendre les investitures traçables ;
- Transformer la plateforme d'action en plateforme de codécision

Les deux légitimités

En effet, une organisation robuste associe deux légitimités, celle de **l'action** (mobilisation, compétence, résultats) et celle de **la démocratie** (mandat, représentation, redevabilité, recours), avec des mandats définis, temporaires, évalués et révocables.



Figure II.7 - Légitimité de l'action et légitimité démocratique

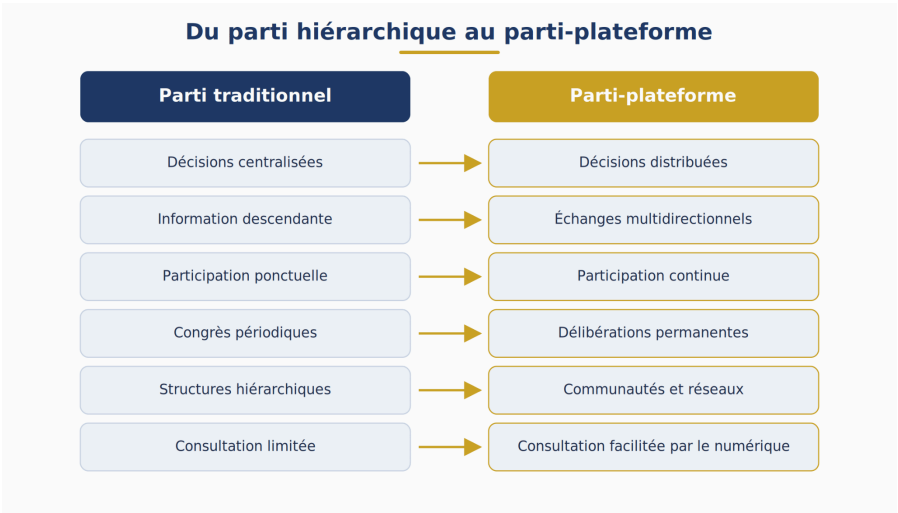


Figure II.8 - Du parti hiérarchique au parti-plateforme

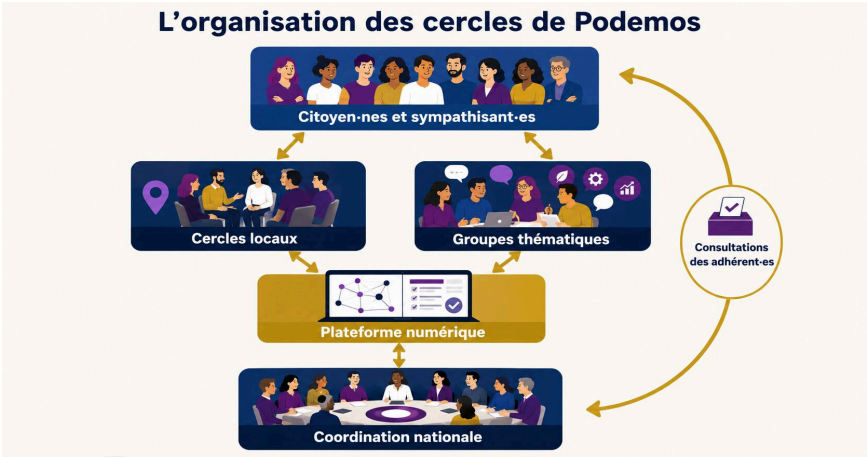


Figure II.9 - Organisation des cercles Podemos (Espagne)

PARTIE III - ADAPTER, LE MODÈLE MAROCAIN

Les formes venues d'ailleurs ne se transplantent pas telles quelles par un « Copier/Coller ». Cette partie propose leur adaptation au contexte marocain : ses contraintes juridiques, ses langues, sa fracture numérique, son rapport au pouvoir. Le cœur du modèle proposé tient en deux idées : une architecture qui marie le rhizome vivant et la coque légale protectrice; et cinq mécanismes concrets pour la faire fonctionner.

CHAPITRE 9 : L'architecture duale : le rhizome et la coque

Garder l'énergie horizontale d'un mouvement, la protéger dans la solidité d'une structure : jamais l'une sans l'autre.

Le modèle proposé repose sur deux composantes indissociables. D'un côté, un réseau rhizomique de cellules autonomes, locales et/ou thématiques, qui assure la vitalité, l'ancrage et la résilience. De l'autre, une coque légale qui protège les membres, permet de négocier et donne une existence reconnue. L'une sans l'autre reproduit soit la fragilité observée fin 2025 du mouvement GenZ 212, soit la rigidité des partis actuels.

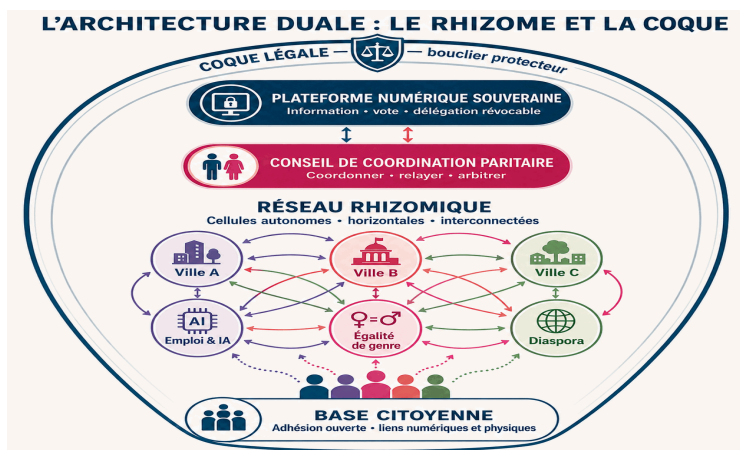


Figure III.1 - Architecture duale

La coque légale n'est pas une bureaucratie : c'est un bouclier. Elle transforme un « attroupement » réprimable en interlocuteur politique doté de droits. Le rhizome, lui, n'est pas le chaos : ce sont des cellules qui savent se coordonner et se relayer. Entre les deux, une **plateforme numérique souveraine** et un **conseil de coordination paritaire** font circuler l'information et les décisions.

ÉTUDE DE CAS - Commencer association, viser le parti

En droit marocain et en cas de nouvelle mouvance émergente de gauche, fonder directement un parti est un processus lourd. Il est plus réaliste de procéder par étapes : d'abord une association déclarée, qui donne immédiatement une existence légale et la capacité d'agir ; puis, une fois l'ancrage constitué, le passage au statut de parti. Chaque étape sécurise la suivante, sans jamais exposer le mouvement avant qu'il ne soit prêt.

«Une structure légale, c'est se mettre à la merci de l'administration»

→ Au contraire : c'est se doter de droits opposables. Le régime déclaratif prévoit la délivrance d'un récépissé, et des recours existent en cas de blocage. Documenter chaque démarche transforme toute entrave en preuve. L'informalité, elle, ne donne aucun droit : elle expose sans protéger.

L'ESSENTIEL

- Le modèle proposé '**Parti-Plateforme**' marie un réseau rhizomique (vitalité) et une coque légale (protection).
- La coque transforme un « attroupement » réprimable en interlocuteur de droit.
- On commence par une association déclarée, on vise le parti à terme.
- Chaque étape sécurise la suivante, sans exposition prématurée.

PASSONS À L'ACTE

Renseignez-vous sur les pièces nécessaires à une déclaration d'association dans votre préfecture. Constituer ce dossier, même sans le déposer encore, est un premier pas concret et sans risque.

CHAPITRE 10 : Les cinq mécanismes du modèle proposé

Une organisation pérenne a besoin de mécanismes qui la font vivre. En voici cinq, pensés pour le Maroc.

Le modèle proposé se décline en cinq mécanismes complémentaires, dont chacun intègre l'égalité de genre comme un principe de base. Ensemble, ils forment une machine démocratique cohérente, articulant participation directe et efficacité institutionnelle.

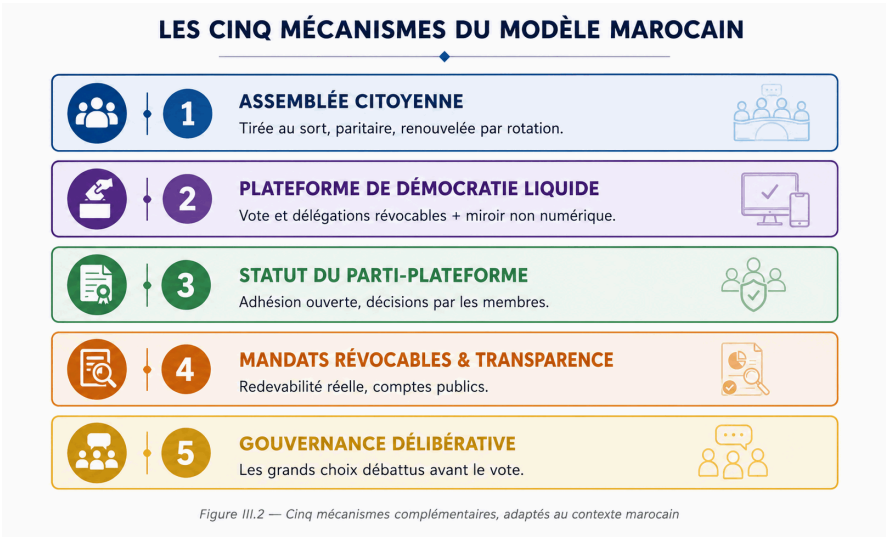


Figure III.2 - Cinq mécanismes du modèle marocain

1. L'assemblée citoyenne par tirage au sort

Une assemblée composée de membres tiré·e·s au sort, paritaire dès la création, renouvelée par rotation, qui délibère sur les grandes orientations et produit des recommandations. Le tirage au sort garantit une représentation que l'élection seule ne produit jamais : celle de la diversité réelle du pays.

2. La plateforme de démocratie liquide

L'outil numérique qui permet à chacun·e de voter ou de déléguer sa voix, avec, systématiquement, un dispositif miroir non numérique (SMS, guichet, assemblée de quartier) pour n'exclure personne. La plateforme est un outil commun du mouvement, auditable et souverain.

3. Le statut du parti-plateforme

Une adhésion ouverte et gratuite, des décisions prises par les membres, des programmes co-construits. C'est le mécanisme qui transforme une association en force politique capable de peser électoralement, sans reconstituer un appareil vertical.

4. Les mandats révocables et la transparence

Tout mandat est précis, limité dans le temps et révocable selon des règles encadrées. Les comptes sont publics, les décisions traçables. La transparence n'est pas une contrainte : c'est le meilleur bouclier contre la corruption comme contre la calomnie.

5. La gouvernance délibérative

Les grandes décisions sont délibérées - via l'assemblée citoyenne et la plateforme - avant d'être tranchées. On ne décide pas à la place des gens : on décide avec eux. C'est le mécanisme remède contre le divorce politique - diagnostiqué en Partie I - entre l'électorat marocain et l'offre politique proposée par le pouvoir en place.

ÉTUDE DE CAS - La parité comme principe de base

Dans ce modèle, la parité n'est pas un quota ajouté après coup : elle est intégrée à la mécanique même. Le tirage au sort de l'assemblée est filtré pour garantir la parité ; les binômes de porte-parole sont mixtes ; les instances dirigeantes sont paritaires par statut. On ne corrige pas l'inégalité après : on conçoit l'égalité dès le départ.

« Cinq mécanismes, c'est une usine à gaz ingérable. »

→ Chaque mécanisme répond à un besoin précis et peut se mettre en place progressivement, selon la feuille de route de la Partie V. On ne déploie pas tout d'un coup : on commence par l'essentiel (adhésion, transparence, un premier vote) et on évolue au fur et à mesure. La simplicité de l'expérience prime sur la sophistication du dispositif.

L'ESSENTIEL

- Cinq mécanismes : assemblée citoyenne, plateforme liquide, statut de parti-plateforme, mandats révocables, gouvernance délibérative.
- Chacun intègre la parité comme principe de base dès la conception, non comme quota.
- Ensemble, ils marient participation directe et efficacité institutionnelle.
- Ils se déploient progressivement, sans complexité imposée aux membres.

PASSONS À L'ACTE

Parmi ces cinq mécanismes, lequel votre organisation pourrait-elle expérimenter dès demain, à petite échelle ? Souvent, la transparence des comptes ou un premier vote de membres est le plus simple à lancer.



Figure III.3 - 4 Piliers d'une Démocratie Numérique Durable

PARTIE IV - SE PROTÉGER POUR DURER

Aucune ambition politique ne justifie d'exposer les personnes sans les protéger. Cette partie n'est pas un supplément : c'est la condition de réussite de tout le reste. Elle se résume en une formule : se défendre par le droit, non par la clandestinité.

CHAPITRE 11 : Le bouclier à quatre couches

On ne protège pas un mouvement en le cachant. On le protège en l'armant de droit, de solidarité et de préparation.

La protection n'est pas affaire de clandestinité, mais de préparation méthodique. Elle s'organise en quatre couches qui se renforcent mutuellement. Chacune est insuffisante seule ; ensemble, elles rendent le mouvement résilient et le risque soutenable.

Couche légale : Exister légalement, agir à visage découvert, respecter scrupuleusement la loi sur les rassemblements, documenter chaque démarche. La légalité déplace le rapport de force sur le terrain du droit, où existent des garanties et des recours.

Couche juridique : Une cellule d'avocat·e·s constituée dès le départ, un fonds de défense mutualisé, un guide « connaître ses droits » diffusé à tou·te·s, l'observation systématique des procès. Nul·le militant·e ne doit se retrouver seul·e face à l'appareil judiciaire.

Couche numérique : Une hygiène numérique de base : messageries chiffrées pour la coordination, séparation des comptes, minimisation des données personnelles collectées. On ne centralise jamais sans nécessité des listes exposant les membres.

Couche humaine : Il s'agit avant toute action, de former les militant·e·s à la non-violence et d'assurer la redondance des porte-parole (nul n'est irremplaçable) ainsi que le soutien psychosocial des personnes touchées et de leurs proches, tout en assurant la continuité des cellules. Un mouvement qui prend soin des siens est un mouvement qui dure.

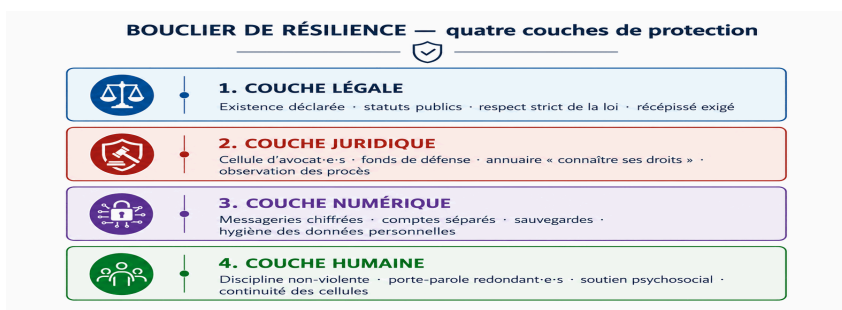


Figure IV.1 - Le bouclier de résilience à quatre couches

ÉTUDE DE CAS - La règle d'or

On ne demande jamais à un·e membre de prendre un risque que l'organisation n'a pas préparé et ne peut pas couvrir. Avant toute action publique, la protection est en place, sinon: l'action attend.

« Toute cette prudence va paralyser l'action. »

→ La prudence n'est pas la passivité : c'est ce qui rend l'action soutenable dans la durée. Un mouvement qui brûle ses militant·e·s en une saison n'accomplit rien. Un mouvement qui les protège peut agir pendant des années. La protection est un accélérateur, pas un frein.

L'ESSENTIEL

- La protection se construit par le droit et la préparation, jamais par la clandestinité.
- Quatre couches : légale, juridique, numérique, humaine.
- La règle d'or : ne prendre aucun risque non préparé et non couvert.
- Protéger les personnes, c'est la condition pour durer et donc pour gagner.

PASSONS À L'ACTE : Avant votre prochaine action publique, remplissez une check-list simple : avons-nous un·e avocat·e joignable ? un guide des droits diffusé ? des porte-parole désigné·e·s et des remplaçant·e·s ? Si une case manque, complétez-la avant d'agir.

CHAPITRE 12 : La solidarité avec les personnes poursuivies

La manière dont un mouvement traite celles et ceux qu'il expose en dit plus long que tous ses programmes. La solidarité, c'est d'abord défendre et soutenir ses partisan.es.

Un mouvement incapable d'organiser la solidarité avec ses membres poursuivi·e·s perd sa force morale et sa base. La solidarité n'est pas une charge : c'est le ciment qui prouve, par les actes, que les principes sont réels. Elle s'organise en quatre volets, à activer dès la première interpellation.

Le volet juridique : un·e avocat·e dès la première heure, le suivi de chaque étape, l'observation des audiences.

Le volet matériel et familial : un fonds de défense pour les frais, le soutien aux familles.

Le volet psychosocial : l'accompagnement des personnes et de leurs proches contre l'isolement et le traumatisme.

Le volet plaidoyer : une documentation rigoureuse et, dans le respect du droit, la mobilisation des réseaux nationaux et internationaux de défense des droits humains.

ÉTUDE DE CAS - Un protocole des premières 24 heures

Les premières heures sont décisives. Un protocole clair pour confirmer l'identité et le lieu, alerter la cellule juridique, mandater un·e avocat·e, informer la famille avec son consentement, documenter les faits, et pour éviter l'isolement qui a brisé tant de personnes auparavant. La solidarité s'organise à l'avance, pas dans l'urgence.

« Un fonds de défense, c'est hors de portée pour nous. »

→ Il commence petit : une part des cotisations, quelques dons dédiés, gérés avec transparence. L'essentiel n'est pas le montant initial, mais le principe : personne ne sera laissé·e seul·e. Ce principe, connu de tou·te·s, vaut déjà protection et engagement.

L'ESSENTIEL

- La solidarité avec les poursuivi·e·s est le ciment moral du mouvement.
- Quatre volets : juridique, matériel/familial, psychosocial, plaidoyer.
- Un protocole des premières 24 heures évite l'isolement fatal.
- Un fonds de défense, même modeste, matérialise la promesse que personne n'est laissée seul·e à affronter la répression.

PASSONS À L'ACTE

Constituez dès aujourd'hui un carnet de contacts d'urgence : deux avocat·e·s, une organisation de droits humains locale, un·e référent·e « solidarité ». Diffusez-le à vos membres. C'est la brique de départ, gratuite et immédiate.

PARTIE V - PASSER À L'ACTE - FEUILLE DE ROUTE

Comprendre ne suffit pas : il faut construire. Cette partie transforme le modèle proposé en gestes concrets. Une feuille de route prudente en quatre phases, une boîte à outils, une méthode de financement conforme à la loi, et une stratégie pour fédérer la gauche. De la théorie au terrain.

CHAPITRE 13 : La feuille de route en quatre phases

On ne bâtit pas une maison en commençant par le toit. On pose d'abord les fondations, puis on monte, étage par étage.

La progression est prudente et cumulative : on ne passe à la phase suivante qu'une fois la précédente sécurisée. La tentation d'une visibilité maximale et immédiate est explicitement écartée au profit d'une construction patiente, sur un horizon de vingt-quatre mois .

La Phase 1 (mois 1 à 3) réunit un noyau fondateur restreint et paritaire pour initier le nouveau modèle de mobilisation et d'organisation. Il adopte la charte. La Phase 2 (mois 4 à 9) acquiert l'existence légale et lance les premières cellules. La Phase 3 (mois 10 à 18) déploie la plateforme et expérimente sur des campagnes pilotes. La Phase 4 (mois 19 à 24) tient le congrès fondateur et institutionnalise. Chaque phase a ses livrables, et une revue de sécurité précède tout passage à la suivante.

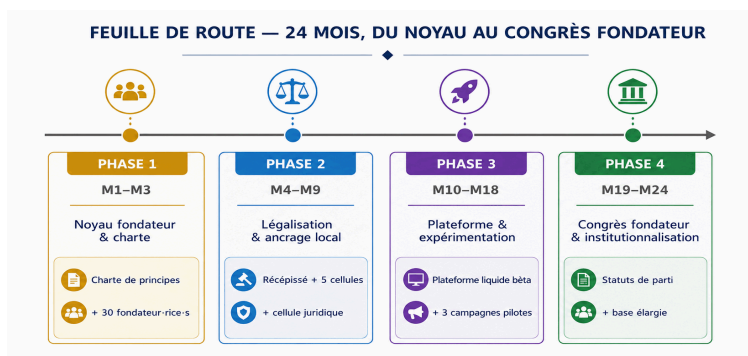


Figure V.1 - Feuille de route

ÉTUDE DE CAS - La vitesse n'est jamais un objectif en soi

Le réflexe militant est d'aller vite, d'occuper l'espace. Mais GenZ 212 2025 l'a montré : la vitesse sans protection expose. Le modèle proposé pour le Maroc inverse la logique : mieux vaut un mouvement restreint et sûr qu'une mobilisation large et vulnérable. La croissance ne doit jamais dépasser la capacité de protection.

«Vingt-quatre mois, c'est trop long, l'urgence est maintenant»

→ L'urgence commande justement de ne pas brûler ses cartes. Un mouvement bâti en quatre mois et détruit au cinquième n'aura rien changé. Viser 2030 laisse le temps de construire l'ancrage, la plateforme et la protection, pour être solide au moment décisif, pas éphémère avant l'échéance. La patience est ici une arme stratégique.

L'ESSENTIEL

- Une progression en quatre phases sur vingt-quatre mois, horizon 2030.
- On ne passe à la phase suivante qu'une fois la précédente sécurisée.
- La croissance ne dépasse jamais la capacité de protection.
- La patience est une stratégie, pas une lenteur.

PASSONS À L'ACTE

Fixez une date réaliste pour votre **Phase 1** : réunir dix à trente personnes (dont 50% de Femmes) de confiance autour de la charte. Inscrivez-la à l'agenda. Un projet sans date reste un rêve ; un projet daté devient un plan.

CHAPITRE 14 : La boîte à outils de démarrage

Vous n'avez pas à tout inventer : l'essentiel est déjà prêt, il ne reste qu'à l'adapter et à l'adopter.

Fonder un mouvement peut sembler vertigineux. Pour lever cet obstacle, cinq outils accompagnent la Phase 1. Ils ne sont pas des prescriptions rigides, mais des canevas à débattre et à ajuster collectivement. Ils transforment une intention en démarche concrète dès la première réunion.

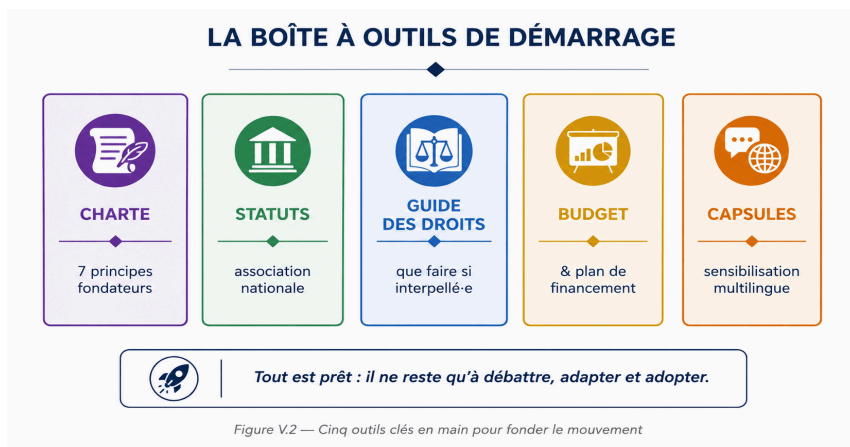


Figure V.2 - Cinq outils pour fonder le mouvement

La charte des principes éthiques et politiques fondamentaux fixe le socle moral et politique. Le modèle de statuts d'association ou de parti permet l'existence légale. Le guide «connaître ses droits» protège les membres. Le budget et le plan de financement assurent la conformité et la viabilité. Les capsules de sensibilisation multilingues portent le message.

ÉTUDE DE CAS - Débattre, adapter, adopter

Ces outils n'ont de valeur que collective. La charte prend force quand un noyau la discute mot par mot et la signe. Les statuts se valident avec un-e juriste. Le guide des droits se décline aussi en arabe. L'appropriation collective est plus importante que la perfection du modèle : un outil adopté vaut mieux qu'un outil parfait imposé.

« Ces modèles sont trop théoriques pour notre réalité de terrain. »

→ Chacun de ces outils est fait pour être amendé selon votre contexte, vos moyens et votre région. Leur but n'est pas de dicter, mais d'épargner à chaque groupe de repartir de zéro. Vous gardez la main sur le contenu ; l'outil vous fait gagner du temps.

L'ESSENTIEL

- Cinq outils accompagnent la Phase 1.
- Charte, statuts, guide des droits, budget, capsules.
- Ce sont des canevas à adapter, pas des prescriptions rigides.
- Un outil adopté collectivement vaut mieux qu'un outil parfait imposé.

PASSONS À L'ACTE

Choisissez un seul outil - la charte, par exemple - et consacrez-lui votre prochaine réunion : préparez-la, lisez-la, débattrez-la, amendez-la. Vous aurez franchi, concrètement, le premier pas de la Phase 1.

CHAPITRE 15 : Fédérer et Financer sans se compromettre

Deux questions décident souvent du sort d'un mouvement : d'où vient l'argent, et avec qui s'allie-t-on ?

Le financement est un terrain sensible, où la calomnie guette. La réponse est la transparence radicale : cotisations et dons individuels, financement participatif, subventions publiques éligibles, produits d'activités licites, et, pour les fonds de la diaspora, le strict respect des déclarations exigées par la loi. Toute ressource est tracée et documentée. La transparence n'est pas seulement légale : c'est un bouclier politique.

Quant aux alliances, l'objectif n'est pas d'absorber les composantes existantes de la gauche, ni de s'y dissoudre, mais de tisser des passerelles souples : coopérer sur ce qui unit, sans renoncer à ce qui distingue. Le **parti-plateforme**, par sa forme ouverte, peut devenir le point de rencontre d'une gauche aujourd'hui fragmentée.

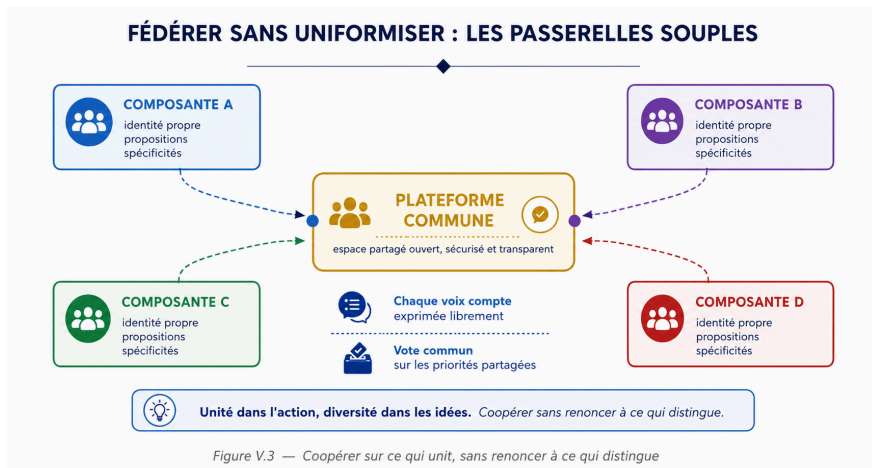


Figure V.3 - Coopérer sur ce qui unit

Sortir de son carré

Ce modèle ne demande à personne de renier son référentiel. Plusieurs formations de la gauche existent au Maroc, et certaines coordonnent déjà leur action au sein de multiples cadres de coordination. Le problème n'est donc pas l'absence de forces, mais leur cloisonnement chacune avec sa base, son histoire et ses prudences. Or un carré, aussi solide soit-il, ne rassemble que celles et ceux qui s'y trouvent déjà.

L'invitation de ce livre est précisément de sortir de ces carrés. Non par une énième fusion arrachée au forceps, ni par la création d'un parti de plus qui augmenterait la dispersion, mais par un outil commun : une « **plateforme numérique partagée** ». Pensée comme un bien commun -et non comme la propriété d'une composante- cette plateforme deviendrait le réseau partagé de la gauche : elle permettra de coordonner les campagnes, de mutualiser les ressources, de délibérer et de voter ensemble sur des priorités communes, et d'accueillir largement celles et ceux, parmi les jeunes, indépendant·e·s, société civile, que nul parti ne capte aujourd'hui.

L'avantage décisif de cette approche, c'est qu'elle ne menace personne. Chaque formation garde son identité, sa direction et son autonomie : elle ne perd rien, elle gagne une portée. La plateforme n'aspire pas à remplacer les partis ; elle leur offre une échelle d'action supérieure et une fenêtre vers celles et ceux qui restent hors de leur atteinte. C'est là son réalisme : on ne demande pas aux forces existantes de mourir pour renaître, mais de **se brancher**, dès demain, sur un espace commun qui démultiplie leur force sans dissoudre leur singularité.

Le chemin que trace ce livre se dédouble alors, et c'est toute sa souplesse. Pour les citoyennes et citoyens sans attache partisane, la voie de l'association qui grandit vers le **parti-plateforme** reste ouverte. Pour les formations déjà constituées, la plateforme commune offre, sans attendre, un cadre de coordination et de mobilisation élargi. Les deux voies convergent vers le même horizon : une **Gauche Marocaine Ouverte Avant-gardiste et Connectée**.

ÉTUDE DE CAS - La transparence comme arme

Un mouvement dont chaque dirham est traçable désarme par avance l'accusation de financement occulte. Là où l'opacité expose à la calomnie et à la manipulation, la transparence protège. Publier ses comptes n'est pas une contrainte administrative : c'est un signe d'intégrité.

«Refuser les financements, c'est se condamner à la pauvreté»

→ La conformité n'interdit pas de se financer : elle interdit de se compromettre. Cotisations, dons déclarés, financement participatif, activités licites offrent des ressources réelles et solides. Un financement propre, même modeste, vaut mieux qu'un financement suspect qui détruira la crédibilité au premier scandale.

L'ESSENTIEL

- Le financement repose sur la transparence radicale et la conformité légale.
- Les fonds de la diaspora respectent strictement les déclarations exigées par la loi.
- La transparence est un bouclier politique contre la calomnie.
- Fédérer, c'est tisser des passerelles souples, pas absorber ni se dissoudre.

PASSONS À L'ACTE

Établissez, sur une seule page, le principe de transparence financière de votre groupe : qui tient les comptes, à qui et à quelle fréquence ils sont publiés. Adoptez-le collectivement. La confiance interne commence là.

PARTIE VI - RÉPONDRE AUX OBJECTIONS

Une idée juste ne s'impose pas parce qu'elle est juste. Elle s'impose quand elle a répondu, une à une, aux résistances sincères qu'elle suscite.

Cette partie est peut-être la plus utile du livre. Car entre l'adhésion intellectuelle à une idée et la décision de la mettre en œuvre, il y a un mur : les objections. Certaines sont des prétextes ; la plupart sont sincères, nées de l'expérience, parfois de blessures réelles. Les balayer serait une erreur. Les écouter, puis y répondre avec rigueur, c'est le seul chemin vers l'adhésion durable.

Nous avons regroupé les objections les plus fréquentes en trois familles: celles qui naissent de la **peur**, celles qui naissent du **rapport au pouvoir**, et celles qui naissent du **doute** sur la faisabilité. Pour chacune, nous reconnaissons d'abord sa part de vérité, puis nous montrons comment le modèle proposé y répond, non par un slogan, mais par un choix de conception précis.

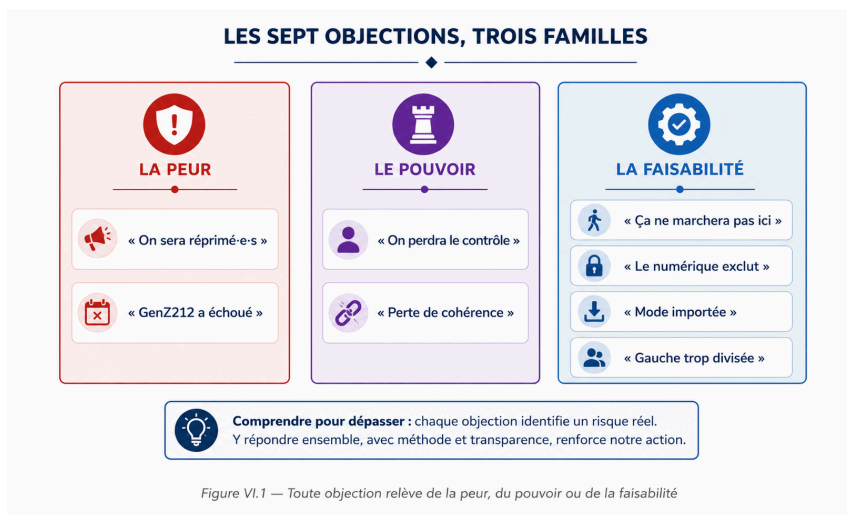


Figure VI.1 - Trois familles d'objections

Un fil conducteur traverse cette partie : chaque objection, prise au sérieux, se transforme en exigence de conception. Loin d'affaiblir le projet, les résistances le rendront plus solide. C'est ce que résume la figure finale de cette partie.

CHAPITRE 16 : Les objections nées de la PEUR

Ce sont les plus légitimes, et les plus lourdes. Elles touchent à la sécurité des personnes. Il serait indécent d'y répondre à la légère, quand la gauche marocaine a payé, hier comme aujourd'hui, le tribut réel de la répression, des enlèvements, des assassinats, de la torture et autres graves atteintes aux droits humains.

Objection 1 : « C'est dangereux, nous serons emprisonné·e·s »

La peur est fondée. L'automne 2025 l'a rappelé avec brutalité : la contestation peut être écrasée, les militant·e·s arrêté·e·s, les familles éprouvées. Aucun guide "connaître tes droits" ne peut promettre l'immunité. Mais renversons la question : qu'est-ce qui expose le plus ? L'expérience montre que c'est l'informalité, non la structure légale.

Un mouvement sans existence légale peut être traité par les autorités comme un simple trouble à l'ordre public. Il n'a pas de porte-parole pour négocier, pas de cellule juridique pour défendre, pas de fonds pour soutenir les familles, pas de réseau assez large pour survivre à l'arrestation de ses figures. À l'inverse, un mouvement légalement constitué, agissant à visage découvert, documentant tout, déplace le rapport de force sur le terrain du droit, là où existent des garanties constitutionnelles et des recours.

Se protéger ne signifie pas se cacher. La clandestinité est un piège : elle isole, elle nourrit le soupçon, elle prive de la légitimité publique. La vraie protection est faite de quatre couches qui se renforcent : la légalité, le juridique, le numérique et l'humain.

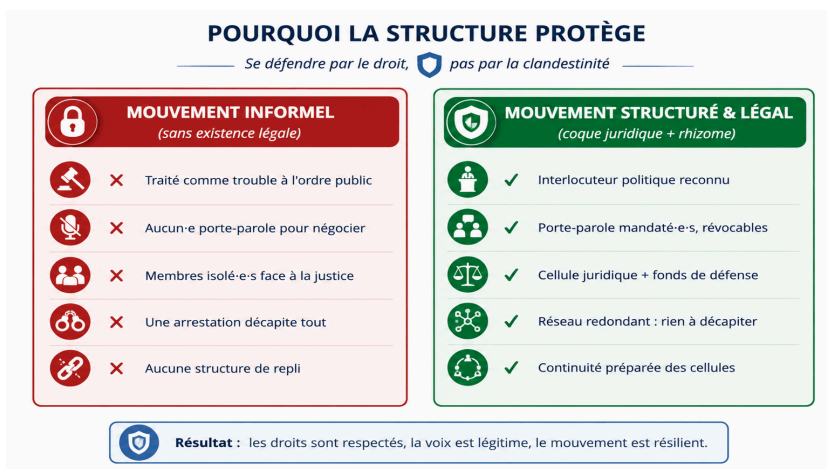


Figure VI.2 - Se défendre par le droit

« On sera réprimé-e-s de toute façon, alors autant ne rien tenter. »

→ La question n'est pas d'éviter tout risque - c'est impossible en politique - mais de ne jamais exposer une personne à un risque que l'organisation n'a pas préparé et ne peut pas couvrir. Un mouvement structuré ne supprime pas le danger ; il le rend soutenable, partagé, défendable. C'est précisément ce qui a manqué en 2025 au mouvement GenZ 212.

L'ESSENTIEL

- Ne jamais sous-estimer la peur de la répression, car elle est légitime.
- L'informalité expose davantage que la structure légale.
- La protection se construit par le droit et la solidarité.
- Le bouclier à quatre couches (Partie IV) rend le risque soutenable.

Objection 2 : «GenZ 212 s'est éclip­sée, donc ça ne marchera pas»

L'argument semble implacable : un mouvement horizontal et numérique s'est levé, puis s'est effondré ; pourquoi recommencer ? Mais cet argument confond les causes. Génération Z 212 n'a pas reflué parce qu'elle était horizontale ou connectée : ces traits furent sa force. Elle a reflué parce qu'elle n'avait ni cadre légal, ni porte-parole pour négocier, ni protection organisée pour ses membres. Ce ne sont pas ses qualités qui l'ont perdue, ce sont ses manques.

La bonne leçon n'est donc pas « n'essayez plus », mais « innovez, structurez et protégez ». L'histoire récente apporte un enseignement plus nuancé. En Espagne, Podemos, issu du cycle des mobilisations de 2011, est devenu en moins de deux ans la troisième force politique nationale, puis a participé au gouvernement. Le parti a ensuite connu un recul électoral et plusieurs scissions. Ces difficultés ne condamnent pas l'ouverture organisationnelle; elles invitent à prévenir la recentralisation du pouvoir et les conflits internes de leadership. Le modèle proposé entend intégrer ces garde-fous dès sa fondation.

«Recommencer, c'est sacrifier une nouvelle génération»

→ Non : c'est exactement l'inverse. En dotant le mouvement d'une coque légale, de porte-parole et d'un fonds de défense, on protège celles et ceux qui s'engagent au lieu de les exposer nu·e·s. Ne rien faire, c'est laisser la prochaine vague spontanée se heurter au même mur, sans filet de secours.

L'ESSENTIEL

- GenZ 212 a reflué par manque de structure, non à cause de son horizontalité.
- Ses forces sont à conserver : initiative, énergie, ancrage, absence de chef·fe unique.
- Le modèle proposé ajoute ce qui a manqué : légalité, porte-parole, protection.

CHAPITRE 17 : Les objections nées du rapport au POUVOIR

Ces objections viennent souvent, en toute bonne foi, de responsables aguerri·e·s. Elles expriment une crainte réelle : qu'en s'ouvrant et en s'horizontalisant, l'organisation perde sa cohérence, sa ligne, sa capacité à agir. Il faut y répondre sans mépris, car derrière elles se cache un sens authentique de la responsabilité.

Objection 3 : « On va perdre le contrôle et la cohérence »

La crainte est compréhensible. Une direction se sent responsable de la ligne, de la discipline, de la survie de l'organisation. Ouvrir l'adhésion, laisser les membres décider, rendre les mandats révocables : n'est-ce pas la porte ouverte au chaos, à l'entrisme, à la cacophonie ? Reconnaissons-le : sans règles, l'horizontalité peut effectivement dériver. L'horizontalité responsable n'est pas l'absence de règles, mais l'instauration de nouvelles.

Le contrôle vertical donne une illusion de solidité. En réalité, il est fragile : il concentre le pouvoir en un point qu'il suffit de faire tomber, il transforme chaque désaccord en lutte de succession, il éloigne la base qui finit par partir. L'horizontalité responsable, elle, répartit la charge : mandats précis et limités, porte-parole révocables, décisions traçables, démocratie liquide. Le résultat n'est pas moins de cohérence, mais une cohérence plus robuste, parce que consentie.

Il y a même un bénéfice inattendu pour les responsables : en partageant le pouvoir, on partage aussi le risque et la fatigue. Nul n'est plus la cible unique, ni le seul point de rupture. La rotation prévient l'épuisement militant qui a usé tant de cadres de la gauche.

« Sans direction forte, une organisation se disloque. »

→ Une direction forte n'est pas une direction qui concentre tout : c'est une direction qui organise la confiance. Les mandats révocables et la démocratie liquide ne suppriment pas le leadership, mais le rendent redevable. Un leadership qui doit régulièrement convaincre est plus solide qu'un leadership qui n'a plus qu'à ordonner.

L'ESSENTIEL

- La peur de perdre le contrôle est celle d'une direction responsable : elle est respectable.
- Le contrôle vertical est une solidité en trompe-l'œil : un seul point de rupture.
- L'horizontalité responsable produit une cohérence consentie, donc plus robuste.
- Partager le pouvoir, c'est aussi partager le risque et prévenir l'épuisement.

Objection 4 : « Mandats révocables, c'est l'instabilité permanente »

On imagine des dirigeant·e·s destitué·e·s au premier mécontentement, une organisation paralysée par des procédures incessantes. La crainte est réelle, mais elle se corrige par le règlement intérieur. La révocabilité n'est pas la destitution permanente : c'est un mécanisme encadré : seuils de déclenchement, délais de carence, majorités qualifiées. Bien réglée, elle n'est presque jamais utilisée : sa seule existence suffit à maintenir le lien de redevabilité.

«La révocabilité ouvrira la porte aux manœuvres de déstabilisation»

→ C'est le rôle du règlement intérieur de l'en empêcher : un seuil de pétition élevé, une majorité qualifiée, un délai de carence. Ces garde-fous transforment la révocabilité en garantie démocratique, pas en instrument de guerre interne. Le mécanisme protège la base, il ne livre pas l'organisation au désordre.

L'ESSENTIEL

- La révocabilité encadrée est une garantie de redevabilité.
- Des seuils, majorités qualifiées et délais de carence préviennent tout abus.
- Bien réglée, elle dissuade plus qu'elle ne s'exerce.

CHAPITRE 18 : Les objections nées du doute sur la faisabilité

Ces objections ne contestent pas la valeur du projet, mais sa faisabilité au Maroc. Elles méritent des réponses concrètes, ancrées dans notre réalité, sans idéalisme.

Objection 5 : « Ça peut marcher ailleurs, mais pas au Maroc »

L'exceptionnalisme est une tentation commode : il dispense d'essayer. Il contient pourtant une part de vérité : on ne copie pas mécaniquement un modèle étranger. Mais la proposition de ce livre n'est justement pas une importation : c'est une adaptation. Les formes éprouvées ailleurs sont réinterprétées pour le contexte marocain, avec ses contraintes juridiques, ses langues, sa fracture numérique, son rapport au pouvoir. Et le terrain marocain est plus fertile qu'on ne le croit : pénétration numérique massive, jeunesse avec une réelle capacité de s'auto-organiser, société civile et coordinations syndicales comme points d'ancrage.

« Ces formes émergentes d'organisation ne sont pas transposables au contexte marocain »

→ Aucune forme ne se copie telle quelle : c'est pourquoi ce livre parle d'adaptation, pas d'importation. Le modèle proposé intègre dès l'origine les spécificités marocaines : cadre légal, dispositifs non numériques pour les zones rurales, rapport prudent au pouvoir en place.

Objection 6 : «Le numérique exclut notre base populaire et rurale»

Voilà une objection juste et essentielle. Une part importante de la population - souvent les femmes rurales, les personnes peu ou non alphabétisées - n'a pas un accès aisé au numérique. Un mouvement qui n'existerait qu'en ligne trahirait celles et ceux qu'il prétend représenter. C'est pourquoi le modèle ne devrait jamais reposer sur le seul numérique.

Le principe est simple : à chaque fonction numérique correspond un dispositif miroir non numérique. On vote sur la plateforme, mais aussi par SMS, par guichet, en assemblée de quartier avec bulletin papier. On délibère en ligne, mais aussi dans des réunions physiques relayées.

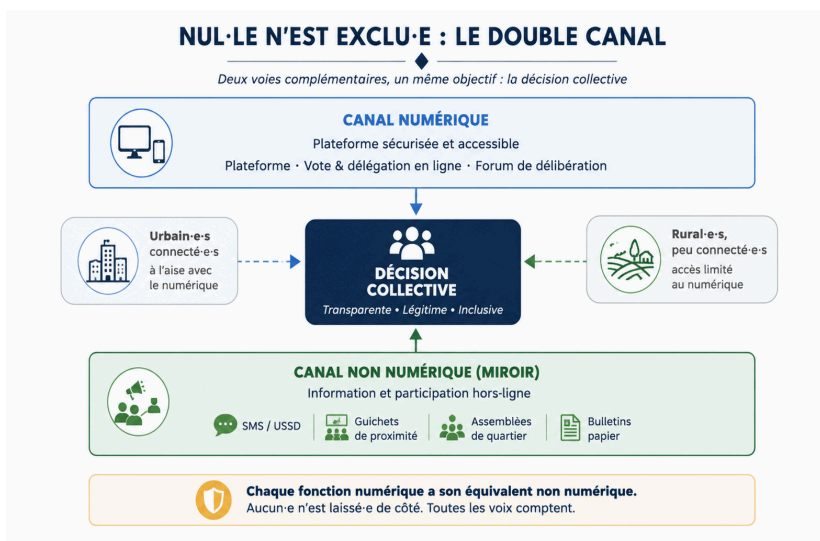


Figure VI.3 - Le double canal

«Vos plateformes laisseront de côté les populations rurales »

→ C'est précisément ce que le double canal empêche. Aucune décision n'est validée par le seul canal numérique : le canal non numérique (SMS, guichets, assemblées) fonctionne en parallèle et à égalité. L'inclusion des non-connecté·e·s n'est pas une option, c'est une règle de conception.

L'ESSENTIEL

- La fracture numérique est réelle et la préoccupation, légitime.
- Le modèle proposé ne repose jamais sur le seul numérique.
- Chaque fonction en ligne a son équivalent physique (SMS, guichet, assemblée).
- L'inclusion des non-connecté·e·s est une règle, pas une faveur.

Objection 7 : « La gauche est trop divisée pour cela »

On l'a vu dans la Partie I : la division est réelle. Mais elle est en grande partie un produit des formes verticales, qui font de chaque désaccord une lutte d'appareil. Or le parti-plateforme est précisément conçu pour fédérer sans uniformiser : une adhésion ouverte, une plateforme commune où chaque sensibilité garde sa voix tout en votant ensemble sur les priorités. Il ne s'agit pas de dissoudre les composantes existantes, mais d'offrir un espace de convergence - des passerelles souples - où l'on coopère sur ce qui unit sans renoncer à ce qui distingue. La Partie V en détaille la méthode.

«Jamais les différentes familles de la gauche ne s'entendront.»

→ Elles n'ont pas à fusionner : elles ont à coopérer. Une plateforme commune permet d'être en désaccord sur un point et allié-e sur dix autres, sans qu'aucune composante ne perde son identité. Le rassemblement naît de la forme partagée, pas de l'effacement des différences.

L'ESSENTIEL

- La division de la gauche est en partie produite par les formes verticales.
- Le parti-plateforme fédère sans uniformiser : voix propre + vote commun.
- L'objectif est la convergence par passerelles souples, non la fusion forcée.
- On peut diverger sur un point et s'allier sur bien d'autres.

Objection 8 : «C'est une mode importée, étrangère à notre identité»

Cette objection mérite le respect : elle défend l'authenticité. Mais elle repose sur un malentendu. La démocratie participative, la délibération, la révocabilité des mandats ne sont pas des inventions occidentales : on en trouve les racines dans bien des traditions de gouvernance collective, y compris dans l'histoire du Maroc. Ce que nous proposons, ce n'est pas d'imiter l'étranger, mais d'outiller avec les moyens d'aujourd'hui une aspiration démocratique ancienne et universelle.

« Ces formes sont occidentales et ne correspondent pas à notre culture. »

→ La délibération collective et la reddition de comptes ne sont l'apanage d'aucune culture spécifique. Le modèle proposé est ancré dans le contexte marocain : langues, droit, terrain. Adapter des outils efficaces d'où qu'ils viennent n'est pas se renier : c'est faire preuve d'intelligence stratégique, comme toute société qui apprend des autres sans renoncer à son âme.

L'ESSENTIEL

- La démocratie participative n'est l'apanage d'aucune culture en particulier.
- Le modèle proposé est adapté au Maroc.
- Apprendre des expériences efficaces d'ailleurs est une force.

SYNTHÈSE

Au terme de cette partie, un renversement s'opère. Prises au sérieux, les objections n'ont pas affaibli le projet : elles l'ont façonné. Chacune s'est transformée en exigence à considérer dès la conception, et c'est en y répondant que le modèle proposé gagne en solidité.

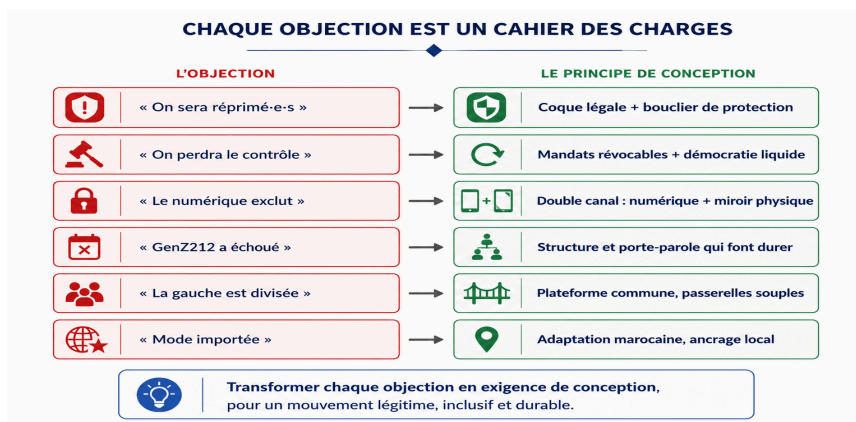


Figure VI.4 - Chaque objection devient une exigence

Voilà pourquoi cette partie est un outil de conviction à mettre entre toutes les mains militantes : face à un-e camarade sceptique, il ne s'agit pas d'imposer, mais de montrer que sa résistance a déjà été entendue, et qu'elle a rendu le projet meilleur. C'est ainsi qu'on transforme un-e sceptique en partisan.e.

PASSONS À L'ACTE

Choisissez, parmi ces huit objections, celle que vous entendez le plus souvent autour de vous. Préparez-en, en trois phrases, votre propre réponse, avec vos mots et vos exemples locaux. Testez-la lors de votre prochaine discussion militante : vous verrez une résistance se muer en curiosité.

CONCLUSION - POUR UNE PLATEFORME COMMUNE

Nous avons commencé par un triste constat : une initiative et une énergie sans structure, et des structures sans énergie. Nous concluons par un espoir : les réunir sous une même plateforme.

Au terme de ce parcours, une conviction devrait s'être imposée : la gauche marocaine n'a pas besoin d'abandonner ce qu'elle est, mais de changer la manière dont elle s'organise. Le constat de la Partie I n'était pas un réquisitoire, mais un miroir : le peuple croit encore au vote et rejette l'offre du système politique actuel, la gauche additionne ses divisions, l'IA rebat les cartes de la question sociale, et l'élan des jeunes de la GenZ 212 s'est brisé faute de cadre structurant.

Les formes nouvelles, horizontales et démocratiques, ouvertes à toutes et à tous sont les perspectives qui s'imposent: **La démocratie liquide** pour réengager celles et ceux qui ne se reconnaissent plus dans les appareils partisans actuels. **Le réseau rhizomique** pour mobiliser sans se laisser décapiter. **Le parti-plateforme** pour rassembler sans uniformiser. **La protection des personnes**, car aucune ambition ne vaut que l'on expose sans préparer celles et ceux qui s'engagent.

Avoir le courage d'évoluer

Ce livre ne demande à personne de renier son histoire, ses convictions ou ses camarades. Il ne prône ni la dissolution des composantes existantes, ni la soumission à une ligne unique, ni la fascination pour des modèles étrangers. Il demande une seule chose, mais elle est exigeante : le courage de changer de forme. Il encourage les militant.e.s à bâtir du neuf sans attendre la permission. Il invite les dirigeant.e.s à laisser respirer une démocratie interne réelle et de faire de la parité effective et de l'inclusion non des slogans, mais des règles.

Une Plateforme Commune

Une plateforme commune n'est pas une caserne où l'on marche au pas, ni une auberge où nul ne se connaît. C'est un lieu où des personnes différentes choisissent de militer ensemble sous des règles qu'elles ont écrites, où chacune garde sa formation et sa voix.

C'est cela que la gauche marocaine peut devenir : une plateforme où se retrouvent les féministes et les syndicalistes, les jeunes et les militant·e·s d'hier et d'aujourd'hui, les villes et les campagnes, les connecté·e·s et celles et ceux que le numérique n'atteint pas encore. Le chemin sera long, et il faudra de la persévérance et du courage : commencer petit et se protéger pour durer.

Le parcours est balisé : le diagnostic est posé, les formes proposées sont éprouvées, les mécanismes sont adaptés, la feuille de route est tracée, les outils sont prêts. Il ne manque qu'une décision : celle de s'y mettre. Elle ne viendra pas d'en haut. Elle viendra de vous.

La gauche liquide est une invitation à agir ensemble, autrement, ici et maintenant.

Maria Charaf

ÉPILOGUE - Fnideq : le vote populaire par l'exode

Alors que j'apportais fin juillet 2026 les dernières retouches à cet ouvrage, les plages de Fnideq sont devenues le théâtre du plus grand mouvement migratoire collectif de l'histoire contemporaine du Maroc. Selon le ministère de l'Intérieur marocain, environ 40 000 personnes ont pris la direction de Sebta et 1 135 autres celle de Melilla, tandis que Madrid évoque le nombre de 60 000 personnes ayant franchi la frontière, depuis renvoyées au Maroc.

Ce ne fut pas l'exode d'une catégorie marginale : ces foules comptaient des jeunes, des femmes et des mineurs. Les témoignages décrivent des familles entières - femmes et enfants compris - prenant la mer au péril de leur vie. Quand des citoyennes et des citoyens de tous âges, de toutes conditions sociales et des deux sexes se jettent ensemble dans une mer qu'ils et elles savent mortelle, il ne s'agit plus d'un fait divers migratoire : c'est un référendum silencieux, exprimé par les corps faute d'avoir pu l'être par les urnes.

Les autorités espagnoles ont établi un bilan de 77 morts, le ministère marocain de l'Intérieur a recensé 11 décès du côté marocain de la frontière, tandis que l'AMDH -Association Marocaine des Droits Humains- évoque près de 130 victimes et des dizaines de disparu-es, et que l'Observatoire du nord des droits humains estime que le bilan pourrait avoisiner les 100 morts. Qu'un État moderne ne puisse - ou ne veuille - produire un décompte unique et transparent de ses propres mort-es dit tout de la distance entre institutions et citoyen-n-es.

L'AMDH a appelé à l'ouverture d'une enquête indépendante et a condamné « le silence inquiétant des responsables et des institutions », estimant que ce mutisme a contribué à cet afflux.

Au lieu de réduire ces événements à une manipulation numérique, il serait plus judicieux d'analyser les données structurelles que le Haut-Commissariat au Plan documente lui-même : 2,9 millions de jeunes de 15 à 29 ans ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation ; près de 72 % de ces jeunes NEET sont des femmes, avec un taux de 49,1 % chez les jeunes femmes contre 18,5 % chez les jeunes hommes, et un taux global de 33,6 % en 2023, contre environ 12 % dans les pays de l'OCDE.

Ces chiffres ne décrivent pas une conjoncture : ils décrivent un contrat social rompu, où l'école ne mène plus au travail, où le diplôme ne permet plus l'ascension sociale, et où être une jeune femme multiplie par près de trois le risque d'exclusion.

C'est ici que les événements de Fnideq rejoignent le cœur de ce livre. Les Marocaines et les Marocains qui ont nagé vers Sebta ne fuyaient pas le Maroc comme territoire ni comme nation : ils et elles fuyaient l'absence d'un horizon de dignité, mais aspirent à accéder à un État qui assure à ses citoyen·nes une éducation de qualité, une santé accessible, un travail décent, une justice impartiale et une participation réelle aux décisions qui gouvernent leurs vies. Ce sont exactement les droits pour lesquels milite la gauche marocaine et que consacrent les conventions internationales ratifiées par le Royaume, mais dont l'effectivité fait défaut.

La mise en œuvre d'une démocratie effective et participative, le retrait du Makhzen de la sphère politique et économique et la mobilisation des citoyen·nes dans le cadre d'une coalition de gauche; proposées dans ces pages constituent la réponse institutionnelle à la question de l'exode massif. Tant que la voix des citoyen·nes ne pèsera pas sur les politiques publiques, cette voix continuera de s'exprimer par le seul canal qui lui reste : l'**Exode**.

La véritable frontière à franchir n'est pas celle de Sebta ; c'est celle qui sépare encore les institutions du peuple qu'elles sont censées servir.

GLOSSAIRE - LES NOTIONS-CLÉS EN CLAIR

Adhésion ouverte : Mode d'appartenance à un mouvement sans barrière financière ni cooptation : toute personne qui accepte la charte peut adhérer, en ligne ou physiquement. Elle vise à élargir massivement la base et à réengager les citoyen·ne·s éloigné·e·s des partis.

Assemblée citoyenne : Instance composée de personnes tirées au sort parmi les inscrit·e·s, paritaire par construction, qui délibère sur de grandes orientations et formule des recommandations. Le tirage au sort garantit une représentation de la diversité réelle du pays, que l'élection seule ne produit pas.

Cellule : Petit groupe de membres (dix à trente), local ou thématique, autonome dans son action quotidienne mais relié au reste du mouvement. Unité de base du réseau rhizomique.

Coque légale : Structure juridique (association déclarée, puis parti) qui abrite le mouvement, protège ses membres et lui donne une existence reconnue. Elle transforme un rassemblement réprimable en interlocuteur doté de droits.

Démocratie liquide : Système de décision hybride où chaque personne peut, sur chaque question, voter directement ou déléguer sa voix - de façon révocable à tout moment - à quelqu'un de confiance. Elle combine la démocratie directe et la démocratie représentative.

Dispositif miroir non numérique : Équivalent hors ligne de chaque fonction numérique (SMS/USDD, guichet, assemblée de quartier, bulletin papier), garantissant que les personnes non connectées ou peu alphabétisées participent pleinement: Inclusion dès la conception.

Fonds de défense : Caisse mutualisée, alimentée par une part des cotisations et des dons dédiés, destinée à couvrir les frais de justice des membres poursuivi·e·s et à soutenir leurs familles. Gérée avec une transparence totale.

Gouvernance délibérative : Manière de décider où les grands choix sont débattus - via l'assemblée citoyenne et la plateforme - avant d'être tranchés. On décide avec les gens, non à leur place.

Horizontalité responsable : Organisation sans chef-fe unique, mais dotée de règles claires : mandats précis, limités et révocables, décisions traçables. Elle évite autant le pouvoir personnel que le chaos.

Mandat révocable : Fonction confiée pour une durée et un objet déterminés, à laquelle la base peut mettre fin selon des règles encadrées (seuils, majorités qualifiées, délais de carence). Elle maintient la redevabilité sans produire l'instabilité.

Mouvement rhizomique : Forme d'organisation horizontale et décentralisée, sans centre unique, à l'image des plantes qui se propagent par un réseau souterrain. Très résiliente à la répression, car sans tête à décapiter.

Parité constitutive : Égalité femmes-hommes garantie dès la conception dans toutes les instances, non comme quota ajouté après coup, mais comme principe de légitimité démocratique.

Parti-plateforme : Organisation politique hybride alliant l'efficacité d'un parti et la légitimité horizontale d'un mouvement : adhésion ouverte, décisions par les membres, programmes co-construits en ligne, mandataires révocables, transparence totale.

Passerelles souples : Formes de coopération entre composantes de la gauche qui permettent d'agir ensemble sur ce qui unit sans renoncer à ce qui distingue, ni fusionner ni se dissoudre.

Plateforme souveraine : Outil numérique du mouvement (adhésion, vote, délibération, transparence), propriété collective, à code auditable, hébergé sur une infrastructure de confiance : jamais détenu par une personne ou une entreprise privée (leçon de l'expérience «Rousseau»).

Souveraineté technologique : Capacité d'un mouvement ou d'un pays à maîtriser ses propres outils et données numériques, sans dépendre d'infrastructures étrangères soumises à des lois extraterritoriales.

TABLE DES FIGURES

Figure I.1 - Taux de l'emploi rémunéré	18
Figure I.2 - Inclusion Numérique -Maroc	19
Figure II.1 - Nouvelles formes émergentes contemporaines	23
Figure II.2 - Trois innovations complémentaires	23
Figure II.3 - Trois choix	24
Figure II.4 - Plateforme Rousseau	28
Figure II.5 - L'architecture en sablier de La France insoumise	29
Figure II.6 - Les deux autonomies : matrice action / décision	30
Figure II.7 - Légitimité de l'action et légitimité démocratique	31
Figure II.8 - Du parti hiérarchique au parti-plateforme	32
Figure II.9 - Organisation des cercles Podemos (Espagne)	32
Figure III.1 - Architecture duale	33
Figure III.2 - Cinq mécanismes du modèle marocain	35
Figure III.3 - 4 Piliers d'une Démocratie Numérique Durable	38
Figure IV.1 - Le bouclier de résilience à quatre couches	40
Figure V.1 - Feuille de route	43
Figure V.2 - Cinq outils pour fonder le mouvement	45
Figure V.3 - Coopérer sur ce qui unit	47
Figure VI.1 - Trois familles d'objections	51
Figure VI.2 - Se défendre par le droit	53
Figure VI.3 - Le double canal	58
Figure VI.4 - Chaque objection devient une exigence	61

RÉFÉRENCES ET SOURCES

1. Documents de référence du projet “Modèle” de l’auteure

Rapport de Diagnostic ; Livre Blanc « Quel modèle économique à l'ère de l'IA pour le Maroc ? » ; Livre Blanc Politique « Nouvelles Formes Politiques » (documents internes du projet, ARIS, 2026).

2. Cadre juridique marocain

- **Secrétariat Général du Gouvernement (SGG)**, *Constitution du Royaume du Maroc (2011) et textes législatifs - dahir n° 1-58-376 (1958) sur le droit d'association ; loi organique n° 29-11 relative aux partis politiques.* <https://www.sgg.gov.ma>
- **Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel (CNDP)**, *Loi n° 09-08 relative à la protection des données personnelles.* <https://www.cndp.ma>

3. Travail, IA et données socio-économiques

- **Fonds Monétaire International (FMI)**, *Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work (Staff Discussion Note, 2024).* <https://www.imf.org>
- **World Economic Forum**, *The Future of Jobs Report 2023 (transformation de 44 % des compétences d'ici 2027).* <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- **Haut-Commissariat au Plan (HCP)**, *Statistiques sur l'activité et l'emploi des femmes au Maroc.* <https://www.hcp.ma>
- **Policy Center for the New South**, *Publications sur l'économie marocaine et l'intelligence artificielle.* <https://www.policycenter.ma>

4. Participation électorale et confiance

- **Tafra**, *Le Maroc Vote - données et analyses sur les élections et la participation.* <https://tafra.ma>

5. Nouvelles formes politiques et plateformes

- **Decidim**, *Plateforme libre de démocratie participative (villes et organisations).* <https://decidim.org>
- **Podemos**, *Cercles participatifs et votes en ligne des membres.* <https://podemos.info>

- **LiquidFeedback (Public Software Group)**, Outil de démocratie liquide utilisé notamment par le Parti Pirate.
<https://liquidfeedback.com>
- **Garante per la protezione dei dati personali (Italie)**, Décisions relatives à la plateforme Rousseau du Mouvement 5 Étoiles.
<https://www.garanteprivacy.it>
- **The Constitute Project**, Textes constitutionnels, dont l'expérience participative islandaise. <https://www.constituteproject.org>

6. Droits humains et protection des personnes

- **Association Marocaine des Droits Humains (AMDH)**, Documentation et défense des droits humains au Maroc.
<https://amdh.org.ma>
- **Amnesty International**, Rapports et documentation sur les droits humains. <https://www.amnesty.org>
- **FIDH - Fédération internationale pour les droits humains**, Plaidoyer et documentation internationale. <https://www.fidh.org>
- **Front Line Defenders**, Protection des défenseur·e·s des droits humains. <https://www.frontlinedefenders.org>
- **Access Now - Digital Security Helpline**, Assistance en sécurité numérique pour la société civile. <https://www.accessnow.org/help/>
- **Electronic Frontier Foundation (EFF)**, Surveillance Self-Defense - guides de sécurité numérique. <https://ssd.eff.org>

7. Responsabilité sociétale et égalité de genre

- **Organisation internationale de normalisation (ISO)**, ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.
<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

8. Mouvement Génération Z 212

- <https://genz212.co/>

DE LA MÊME AUTEURE

OUVRAGES

La Gauche liquide - Réinventer la mobilisation politique à l'ère de l'IA, Juillet 2026 - ISBN 978-9920-26-966-7 - <https://koony.ma/2026/07/13/la-gauche-liquide>

STOP à la Spoliation des Femmes - أوقفوا سلب النساء

2025 - **Ouvrage de plaidoyer et guide** bilingue Ar Fr ISBN 978-9920-25-310-9 <https://koony.ma/2025/12/25/stop-a-la-spoliation-des-femmes-par-maria-charaf/>

Analyse des mécanismes juridiques, économiques, sociaux et culturels qui contribuent à la déposssession patrimoniale des femmes, notamment dans les domaines de l'héritage, du foncier et de l'accès à la propriété.

L'Égalité, Levier du Développement au Maroc

2025 - **Ouvrage de plaidoyer**- ISBN 978-9920-23-342-2 <https://koony.ma/2025/03/19/2213>

Analyse des liens entre égalité, développement humain, justice sociale, autonomie économique des femmes et progrès démocratique.

مذكرة من أجل المناصفة في الإرث - Mémorandum pour la parité dans l'héritage

<https://www.parity.ma/%d9%85%d8%b0%d9%83%d8%b1%d8%a9-%d9%85%d9%86-%d8%a3%d8%ac%d9%84-%d8%a7%d9%84%d9%85%d9%86%d8%a7%d8%b5%d9%81%d8%a9-%d9%81%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%b1%d8%ab/>

2023 - **Contribution collective**- ISBN 978-9920-41-162-2

Document de plaidoyer en faveur d'une réforme égalitaire du droit successoral.

Projet de réforme des règles successorales du Code de la famille, pour l'égalité du partage de l'héritage entre les femmes et les hommes au Maroc

Atteindre l'Égalité et la Parité Professionnelle et Salariale entre les Femmes et les Hommes au Maroc

2011 - **Guide de référence** - ISBN 978-9954-30-647-5 - Dépôt légal 2011 MO 3038 <https://koony.ma/2019/06/06/atteindre-legalite-parite-professionnel-salariale/>

Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000 - **Ouvrage collectif** - **Contribution**

<https://alticime.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/comprendre-la-rse-et-agir-sur-les-bases-de-la-norme-iso-26000.pdf>

Version PDF : ISBN 978-2-9812836-1-0

Être au Féminin

1997 - Édition originale en français - La Voie démocratique, Casablanca - 80 pages - ISBN 9981-1694-1-2

<https://koony.ma/wp-content/uploads/2019/05/EtreAuFeminin.pdf>

Ouvrage autobiographique, témoignage sur les années de plomb et plaidoyer pour les droits humains, l'égalité, l'émancipation et l'autonomie des femmes.

دليل الأنوثة

Version arabe du livre « Être au Féminin » - ISBN 978-9920-37-827-7

<https://koony.ma/ar/2019/05/31/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%AB%D8%A9/>

Acheter Mieux

1996 — Ouvrage professionnel - ISBN 9981-9706-1-1

Ouvrage consacré à la fonction achats dans l'entreprise.

Manuel de Fabrication de la Pièce de Rechange Industrielle au Maroc

1995 - Ouvrage technique et professionnel - ISBN 9981-9706-0-3

Consacré aux problématiques de fabrication, de gestion et de maîtrise de la pièce de rechange dans l'industrie marocaine.

AUTRES GUIDES et ESSAIS

Guide de l'Activiste : <https://koony.ma/2026/02/14/guide-activiste/>

Février 2026 : Guide pratique destiné aux activistes et militant·es.

Familles Marocaines en Transition

<https://www.parity.ma/familles-marocaines-en-transition-m-charaf/>

2025 - Analyse des transformations démographiques, sociales et culturelles qui traversent les familles marocaines : évolution de la fécondité, recul du mariage, progression des divorces, nouvelles configurations familiales et mutations des rapports sociaux.

Guide du Travail Syndical au Maroc

<https://koony.ma/2024/05/18/guide-du-travail-syndical-maria-charaf/>

Guide destiné aux syndicalistes, aux salarié·es et aux militant·es. Il aborde notamment le droit du travail, les droits des travailleuses et des travailleurs, l'action syndicale, la négociation, le dialogue social, les recours juridiques, la mobilisation et la solidarité internationale.

Égalité et Parité - Guide

<https://www.parity.ma/egalite-parite-guide-par-mme-maria-charaf-experte/>

Guide pédagogique destiné à mieux comprendre les concepts d'égalité, de parité, de discrimination et de justice de genre.

STOP Harcèlement - Comprendre, réagir, protéger

<https://www.parity.ma/stop-harcèlement-pa-maria-charaf/>

Guide pratique consacré à la prévention du harcèlement, à l'identification de ses différentes formes, aux droits des victimes et aux moyens d'agir individuellement et collectivement.

Égalité Pro : STOP aux écarts

<https://koony.ma/2025/08/21/guideegaliteprostopecart/>

Guide consacré aux inégalités professionnelles et salariales entre les femmes et les hommes, à leur mesure et aux leviers permettant de les éliminer.

Proposition juridique "Projet de testament"

2023 - Contribution à la réflexion sur les mécanismes juridiques permettant de progresser vers l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'héritage.

SITES ET PLATEFORMES

PARITY : www.parity.ma

Plateforme consacrée à l'égalité entre les femmes et les hommes, à la parité, aux droits des femmes, à la démocratie, aux droits humains et aux transformations sociales. Elle rassemble des guides, analyses, propositions, mémorandums, publications et ressources audiovisuelles.

KOONY : www.koony.ma

Plateforme éditoriale et audiovisuelle, pour l'empowerment des Filles et des Femmes, vers l'Égalité, la Parité et le Bien-Être.

CHAÎNES ET RÉSEAUX

YouTube - Maria Charaf

[@mariacharaf3814](https://www.youtube.com/@mariacharaf3814)

Chaîne personnelle consacrée aux prises de parole, analyses, témoignages et capsules sur l'égalité, les droits des femmes, les droits humains, la citoyenneté et la démocratie.

YouTube - Koony

[@koony9938](https://www.youtube.com/@koony9938)

Chaîne consacrée aux parcours, interviews, témoignages....

Facebook - Maria Charaf

[@maria.charaf](https://www.facebook.com/@maria.charaf)

Espace de diffusion de publications, prises de position, vidéos et contenus citoyens.

TikTok - Maria Charaf

[@maria.charaf1](https://www.tiktok.com/@maria.charaf1)

Espace de diffusion de capsules courtes et de contenus destinés aux réseaux sociaux.

RETROUVER LES PUBLICATIONS

- **PARITY** - www.parity.ma
- **KOONY** - www.koony.ma
- **YouTube** - Maria Charaf : [@mariacharaf3814](https://www.youtube.com/@mariacharaf3814)
- **YouTube** - Koony : [@koony9938](https://www.youtube.com/@koony9938)
- **Facebook** - [@maria.charaf](https://www.facebook.com/@maria.charaf)
- **TikTok** - [@maria.charaf1](https://www.tiktok.com/@maria.charaf1)

RÉSUMÉ

Au Maroc, la défiance envers les partis coexiste avec de fortes aspirations à la justice sociale, à l'égalité et à une démocratie effective. La gauche, historiquement porteuse de ces valeurs, demeure fragmentée et enfermée dans des organisations verticales peu mobilisatrices. Parallèlement, l'intelligence artificielle bouleverse le travail, l'économie et la décision, créant des opportunités mais aussi des risques d'inégalités, de surveillance et d'exclusion, dont les femmes, les jeunes et les catégories vulnérables pourraient pâtir en priorité.

La thèse centrale de La Gauche Liquide est que les valeurs de la gauche restent actuelles : ce sont ses formes d'organisation qu'il faut réinventer. S'appuyant sur des expériences internationales (démocratie liquide, partis-plateformes, assemblées citoyennes....), l'ouvrage propose une architecture originale : un réseau horizontal et décentralisé : le rhizome, protégé par une structure juridique commune : la coque. Une plateforme numérique souveraine permet aux membres de proposer, débattre, voter et déléguer leur voix de manière révocable. La parité femmes-hommes y est un principe fondateur, non différé.

Parce qu'aucune ambition ne justifie d'exposer les personnes, il est nécessaire d'armer la Gauche Liquide d'un bouclier à quatre couches : juridique, droits humains, numérique et humaine, et d'assurer la solidarité avec les personnes poursuivies. Une feuille de route en quatre phases, une boîte à outils et une stratégie de fédération sans compromission ouvrent le passage à l'acte, avant de répondre aux objections une à une.

L'épilogue, « Fnideq : le vote par l'exode », rappelle l'enjeu : offrir aux citoyen·nes un autre horizon que le départ. Le pouvoir en place est appelé à mettre en place une démocratie effective, neutre, organisée et protectrice.



LA GAUCHE LIQUIDE

Réinventer la Mobilisation Politique à l'Ère de l'IA
MAROC · Horizon 2030

Maria CHARAF

ISBN 978-9920-26-966-7

Maroc - Juillet 2026

LA GAUCHE LIQUIDE

Réinventer la Mobilisation Politique à l'Ère de l'IA

MAROC · Horizon 2030



Maria CHARAF

Ingénieure d'État, dirigeante, consultante, auteure et militante féministe marocaine, Maria Charaf met depuis plus de quarante ans son expertise au service de la gouvernance, du développement durable et des droits humains. Son parcours dans l'industrie, les ressources humaines et la stratégie lui a permis d'analyser les transformations des organisations et des rapports sociaux. Auteure de plusieurs ouvrages consacrés à l'égalité, à la responsabilité sociétale, à la démocratie et

*aux politiques publiques, elle développe une approche alliant rigueur scientifique, expérience de terrain et vision prospective. Dans **La Gauche Liquide**, elle explore comment l'intelligence artificielle, les réseaux collaboratifs et les nouvelles formes émergentes de démocratie peuvent renouveler la mobilisation politique au Maroc. Son ambition est de proposer un modèle de gauche citoyenne, féministe, transparente, participative et résolument tournée vers les défis de l'horizon 2030.*

• Ingénieure d'État (EMI) • Lauréate du CSG de l'ISCAE • Consultante.

ISBN 978-9920-26-966-7

Maroc - Juillet 2026