

Répertoires déclarés d'influence au Maroc : une analyse comparative des organisations de la société civile et des cabinets d'affaires publiques

Declared Influence Repertoires in Morocco: A Comparative Analysis of Civil Society Organizations and Public Affairs Consultancies.

Auteur 1 : BEJJAT Abdellah,

BEJJAT Abdellah, Doctorant, ORCID : <https://orcid.org/0009-0009-6308-3628>

Laboratoire LOGOS, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Ben M'Sik, Université Hassan II de Casablanca, Maroc

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

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

Pour citer cet article : BEJJAT Abdellah (2026) « Répertoires déclarés d'influence au Maroc : une analyse comparative des organisations de la société civile et des cabinets d'affaires publiques », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 1492 – 1514.



DOI : 10.5281/zenodo.21910275

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Au Maroc, les organisations de la société civile (OSC) et les cabinets d'affaires publiques rendent visibles leurs répertoires d'influence à travers des vocabulaires distincts. Les premières mobilisent les notions de plaidoyer, de participation et de mobilisation, tandis que les seconds recourent davantage aux termes d'affaires publiques, de relations institutionnelles, de communication d'influence ou de lobbying. Malgré ces différences terminologiques, leurs instruments peuvent remplir des fonctions comparables. L'étude vise à cartographier les répertoires déclarés par chaque catégorie d'acteurs et à interpréter leurs convergences instrumentales sans confondre leurs mandats, leurs régimes de légitimité et leurs obligations de reddition de comptes. La recherche adopte un positionnement pragmatique à dominante interprétative et mobilise une analyse qualitative de contenu dirigée, assistée par NVivo. Le corpus raisonné est constitué d'organisations de la société civile et de cabinets ou structures apparentées, documentés à partir de sites institutionnels, de pages LinkedIn officielles et d'inventaires vérifiables. Les données ont été agrégées en répertoires binaires au niveau de l'acteur. Les résultats montrent que les cabinets mettent principalement en avant les relations institutionnelles ou le lobbying, ainsi que la communication ou la sensibilisation. Les OSC insistent davantage sur le renforcement des capacités ou l'accompagnement, le plaidoyer ou la réforme, ainsi que la participation, le dialogue ou la mobilisation. L'expertise, la recherche ou l'information constituent la principale zone de proximité entre les sous-corpus. Les cooccurrences révèlent un noyau accès-communication chez les cabinets et un noyau participation-capacités chez les OSC. L'article met ainsi en évidence une logique fonctionnelle commune, mais des positionnements organisationnels distincts. Il contribue à dissocier la proximité technique des instruments de l'équivalence des responsabilités. Les résultats portent toutefois sur des présentations publiques : ils ne mesurent ni l'intensité des pratiques, ni l'accès effectivement obtenu, ni leur efficacité sur les décisions publiques.

Mots clés : *plaidoyer ; affaires publiques ; société civile ; présentation organisationnelle ; Maroc.*

Abstract

In Morocco, civil society organizations (CSOs) and public affairs consultancies make their influence repertoires visible through distinct vocabularies. The former draw on the notions of advocacy, participation, and mobilization, whereas the latter more often use the terms public affairs, institutional relations, influence communication, or lobbying. Despite these terminological differences, their instruments may perform comparable functions. The study aims to map the repertoires publicly declared by each category of actor and to interpret their instrumental convergences without conflating their mandates, legitimacy regimes, and accountability obligations. The research adopts a pragmatic position with a predominantly interpretive orientation and uses directed qualitative content analysis assisted by NVivo. The purposively constructed corpus consists of civil society organizations and consultancies or related structures, documented through institutional websites, official LinkedIn pages, and verifiable professional or institutional inventories. The data were aggregated into binary actor-level repertoires. The findings show that consultancies mainly emphasize institutional relations or lobbying, along with communication or awareness raising. CSOs place greater emphasis on capacity building or support, advocacy or reform, and participation, dialogue, or mobilization. Expertise, research, or information constitutes the clearest area of proximity between the subcorpora. Co-occurrence patterns reveal an access–communication core among consultancies and a participation–capacity core among CSOs. The article therefore identifies a shared functional logic alongside distinct organizational positionings. Its main contribution is to separate the technical proximity of influence instruments from any presumed equivalence of responsibilities: similar tools acquire different meanings depending on the principal represented, the purpose pursued, the basis of representation, and the mechanisms of accountability. The findings nevertheless concern public self-presentations rather than influence as actually practiced. They do not measure the intensity of activities, the institutional access obtained, or the effectiveness of these practices in shaping public decisions.

Keywords: *advocacy; public affairs; civil society; organizational self-presentation; Morocco.*

Introduction

L'influence sur l'action publique mobilise aujourd'hui un répertoire d'actions variées : expertise, veille, cadrage, relations avec les décideurs, coalitions, campagnes médiatiques, dispositifs numériques et suivi des politiques. Les organisations de la société civile qualifient généralement ces activités de plaidoyer, de participation ou de mobilisation citoyenne. Les entreprises et leurs prestataires utilisent plutôt les termes d'affaires publiques, de relations institutionnelles, de communication d'influence et parfois même de lobbying. Ces vocables renvoient à des espaces normatifs différents, mais ils peuvent recouvrir des opérations comparables.

Cette proximité technique ne fragilise pas les différences de mandat. Une OSC affirme représenter une cause, un droit ou un groupe social ; un cabinet intervient pour un mandant, le plus souvent une entreprise, une fédération ou une institution. Les deux types d'acteurs peuvent produire de l'information, formuler des arguments et rechercher un accès institutionnel, mais ils ne fondent ni leur légitimité ni leur reddition de comptes sur les mêmes principes (Schoenefeld, 2021 ; Dahan et al., 2013). La comparaison doit donc éviter deux réductions symétriques : présenter le plaidoyer comme une mobilisation exclusivement civique et réduire les affaires publiques au seul entretien d'un réseau relationnel.

Le Maroc constitue un terrain pertinent pour examiner cette tension. La Constitution de 2011 et les lois organiques relatives aux pétitions et aux motions législatives ont formalisé des voies de participation citoyenne. Parallèlement, des cabinets marocains ou régionaux proposent des services de communication stratégique, d'intelligence économique, de relations institutionnelles et de lobbying. Ces deux espaces ne sont cependant pas documentés de manière équivalente : les OSC publient volontiers leurs campagnes, partenaires et rapports, tandis que les cabinets décrivent surtout leurs compétences et rarement leurs mandats, leurs interlocuteurs ou les positions défendues.

L'étude porte précisément sur cette visibilité publique. Un site, une page LinkedIn ou un rapport ne prouve ni qu'une activité est effectivement menée, ni qu'elle obtient un accès, ni qu'elle influence une décision. Ces supports constituent en revanche des dispositifs de présentation organisationnelle : ils sélectionnent les compétences, causes, publics et responsabilités que l'acteur souhaite rendre crédibles (Hallahan et al., 2007). L'objet empirique n'est donc pas l'influence réalisée, mais le répertoire que l'acteur choisit de déclarer, sans pour autant assurer la perméabilité de la sphère publique.

L'objectif de cette recherche est de cartographier et de comparer les répertoires d'influence publiquement déclarés par les organisations de la société civile et les cabinets d'affaires

publiques au Maroc, puis d'interpréter leurs convergences instrumentales au regard de leurs mandats, de leurs régimes de légitimité et de leurs obligations de reddition de comptes.

Deux questions structurent l'article : **quels répertoires les OSC et les cabinets rendent-ils visibles dans leurs supports publics au Maroc ? Comment interpréter leurs convergences instrumentales sans effacer les différences de mandat, de légitimité et de responsabilité ?**

La contribution empirique est une cartographie comparative de 37 acteurs. La contribution théorique consiste à articuler quatre fonctions de l'influence dans un cadre commun et à soumettre leur comparaison à une exigence transversale de gouvernance et de légitimation. La suite de l'article présente successivement le cadre analytique et le contexte marocain, le dispositif méthodologique, les résultats comparatifs, leur discussion, puis les principales conclusions, limites et perspectives de recherche.

1. Cadre analytique

1.1. Processus et publicité de l'influence

La communication stratégique peut être comprise comme l'usage intentionnel de la communication pour accomplir la mission d'une organisation (Hallahan et al., 2007). Elle inclut la collecte d'information, l'identification des publics, le cadrage, la formulation d'arguments, la coordination des canaux et l'évaluation. L'approche par les parties prenantes ajoute une dimension relationnelle : une organisation dépend d'acteurs capables d'affecter ses objectifs ou d'être affectés par eux (Freeman, 1984). L'influence apparaît ainsi comme un processus informationnel, stratégique, relationnel et public.

Les travaux sur les groupes d'intérêt distinguent l'accès direct aux décideurs de la voie publique, sans les considérer comme des options exclusives (Beyers, 2004 ; Binderkrantz, 2005). Le cadrage transforme une situation en problème public, attribue des responsabilités et propose une orientation d'action (Benford & Snow, 2000). Les recherches sur l'activité politique des entreprises montrent, de leur côté, que les organisations combinent information, relations directes, associations professionnelles, coalitions et communication publique dans leurs stratégies hors marché (Baron, 1995 ; Hillman et al., 2004).

Les effets de l'information dépendent toutefois de sa publicité, de sa nature et de son cadrage. La confidentialité modifie les conditions de persuasion et les arbitrages de transparence (Minaudier, 2022), tandis que l'accent mis sur différents types d'information peut influencer sur la capacité de mise à l'agenda (Stevens & Willems, 2024).

Les répertoires relationnels et publics se sont également diversifiés. La personnalisation des messages selon les interlocuteurs relève d'une adaptation stratégique (Ihlen & Raknes, 2025) ; les séminaires et conférences peuvent constituer des arènes contrôlées d'accès et de mise en

relation (Fredheim, 2024) ; enfin, les coalitions peuvent reconfigurer les capacités de représentation dans les processus réglementaires (Dwidar, 2022).

Ces traditions convergent sur les instruments, mais traitent différemment la représentation. Le cabinet traduit l'intérêt d'un mandant en dossier institutionnel ; l'OSC relie une cause à une prétention représentative ou normative. La gouvernance de l'influence concerne alors l'identification du mandant, la légitimité du porte-parole, l'exactitude de l'information, la prévention des conflits d'intérêts et la traçabilité des positions (Dahan et al., 2013).

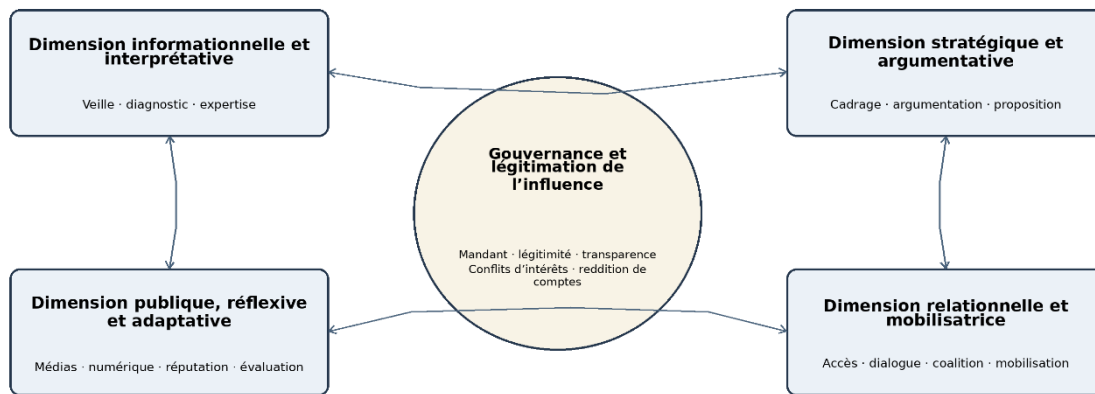
Les comparaisons récentes montrent enfin que le lobbying économique et le plaidoyer d'intérêt public peuvent coexister dans un champ marqué par une concentration de l'accès et une inégalité de voix (Graham et al., 2023). Cette asymétrie engage aussi la légitimité du processus décisionnel : une participation déséquilibrée entre catégories de groupes réduit les bénéfices que la consultation peut produire pour la légitimité perçue (Rasmussen & Reher, 2023).

1.2. Une architecture fonctionnelle commune

L'architecture proposée distingue quatre fonctions. La fonction informationnelle et interprétative couvre la veille, la recherche, le diagnostic, le suivi réglementaire et l'analyse des rapports de force. La fonction stratégique et argumentative transforme ces informations en cadrages, objectifs, propositions, mémorandums ou argumentaires. La fonction relationnelle et mobilisatrice concerne la cartographie des parties prenantes, l'accès institutionnel, le dialogue, les consultations, les coalitions et la mobilisation. La fonction publique, réflexive et adaptative regroupe la mise en visibilité, la réputation, les usages numériques, l'évaluation et l'ajustement. Dans cette dernière fonction, les usages numériques ne sont pas de simples canaux : ils peuvent rendre visibles des cadrages, hiérarchiser des solutions et structurer le plaidoyer public, comme l'illustre l'analyse des publications d'organisations de plaidoyer sur Twitter (Aruah et al., 2023).

Ces fonctions ne constituent pas une séquence obligatoire. Une consultation peut produire de nouvelles informations ; une controverse peut modifier un argumentaire ; une campagne peut reconfigurer une coalition. La gouvernance et la légitimation traversent l'ensemble : deux acteurs peuvent utiliser le même instrument tout en répondant à des obligations différentes de représentation et de justification. L'originalité recherchée n'est donc pas l'invention de chacune de ces fonctions, déjà documentées séparément, mais leur application symétrique aux intermédiaires civiques et marchands.

Figure N°1 : Architecture processuelle des répertoires déclarés d'influence



Source : élaboration de l'auteur à partir de Hallahan et al. (2007), Binderkrantz (2005), Beyers (2004), Baron (1995) et Dahan et al. (2013). Les doubles flèches signalent des rétroactions possibles.

1.3. Attentes comparatives

Les cabinets devraient rendre particulièrement visibles l'accès ciblé, le conseil, la maîtrise du risque et la réputation. Les OSC devraient davantage expliciter la cause, la participation, la mobilisation et le développement des capacités. L'expertise et l'argumentation peuvent traverser les deux sous-corpus, mais leur justification devrait différer : continuité du mandat et information sectorielle pour les cabinets ; objectivation d'un problème, droits et redevabilité publique pour les OSC.

Compte tenu de son orientation qualitative et comparative, l'étude ne teste pas d'hypothèses causales et ne mobilise pas de variables explicatives au sens statistique. Elle formule des attentes comparatives et opérationnalise les concepts au moyen de six répertoires de codage, dont les fondements théoriques et les règles d'inclusion et d'exclusion sont présentés dans les tableaux 1 et 3.

Les six répertoires sont ainsi construits de manière déductive à partir de la littérature. Les relations institutionnelles et le lobbying traduisent les stratégies d'accès direct aux décideurs et d'activité politique des organisations (Beyers, 2004 ; Binderkrantz, 2005 ; Hillman et al., 2004). La communication et la sensibilisation prolongent les travaux sur la communication stratégique, la publicisation et la réputation (Hallahan et al., 2007 ; Baron, 1995). L'expertise, la recherche et l'information renvoient à la production et à l'interprétation de connaissances utiles à l'action et à la gestion des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Hallahan et al., 2007). Le plaidoyer et la réforme procèdent des travaux sur le cadrage des problèmes publics et la transformation d'une cause en proposition d'action (Benford & Snow, 2000 ; Graham et al., 2023). La participation,

le dialogue et la mobilisation découlent des recherches sur les stratégies publiques, les consultations et les coalitions (Binderkrantz, 2005 ; Dwidar, 2022 ; Rasmussen & Reher, 2023). Enfin, le renforcement des capacités et l'accompagnement s'appuient sur la littérature relative à la professionnalisation des OSC, à l'apprentissage organisationnel et au développement communautaire (Atia & Herrold, 2018 ; Al Jayousi & Nishide, 2024). Dans cette étude qualitative, les « items » correspondent aux indicateurs textuels associés à chacun des six répertoires ; leurs mentions incluses et leurs principales exclusions sont détaillées dans le tableau 3, tandis que leurs fondements théoriques sont synthétisés dans le tableau 1.

Les catégories de codage organisent un corpus transversal et ne permettent ni de mesurer l'efficacité, ni de dater une éventuelle hybridation, ni d'attribuer celle-ci à la professionnalisation ou à la numérisation.

Tableau N°1 : Ancrage théorique des fonctions, attentes comparatives et catégories de codage

Fonction analytique	Traduction empirique dans le codage	Fondements théoriques	Attentes comparatives
Informationnel et interprétative	Expertise, recherche, veille, diagnostic, information et suivi réglementaire.	Hallahan et al. (2007) ; Freeman (1984) ; Baron (1995).	Cabinets : veille et expertise sectorielle. OSC : recherche et objectivation des causes.
Stratégique et argumentative	Cadrage, plaidoyer, propositions de réforme, argumentaires et communication stratégique.	Benford et Snow (2000) ; Baron (1995) ; Hillman et al. (2004).	Cabinets : conseil, cadrage du risque et argumentaires. OSC : plaidoyer et propositions de réforme.
Relationnelle et mobilisatrice	Relations institutionnelles, lobbying, dialogue, consultation, coalitions, participation et mobilisation.	Beyers (2004) ; Binderkrantz (2005) ; Freeman (1984).	Cabinets : accès ciblé et relations institutionnelles. OSC : dialogue, participation et mobilisation.

Fonction analytique	Traduction empirique dans le codage	Fondements théoriques	Attentes comparatives
Publique, réflexive et adaptative	Sensibilisation, réputation, communication médiatique ou numérique, évaluation et ajustement.	Hallahan et al. (2007) ; Hillman et al. (2004).	Cabinets : réputation et communication d'influence. OSC : sensibilisation et visibilité publique ou numérique.
Gouvernance et légitimation	Identification du mandant, représentation, transparence, conflits d'intérêts et reddition de comptes.	Dahan et al. (2013) ; Schoenefeld (2021).	Cabinets : mandat du client et compétence professionnelle. OSC : cause défendue, représentation et redevabilité.

2. Contexte marocain

Les articles 14 et 15 de la Constitution de 2011 ont été opérationnalisés par les lois organiques n° 64-14 sur les motions législatives et n° 44-14 sur les pétitions. Ces mécanismes offrent des voies juridiques de formulation des demandes, mais leur usage dépend des conditions de recevabilité, des ressources organisationnelles et de la réponse institutionnelle (Colin, 2023). Les travaux sur la société civile marocaine soulignent en outre que l'ouverture participative coexiste avec des mécanismes de délimitation, d'intégration et de dépendance aux bailleurs (Sater, 2002 ; Dimitrovova, 2010 ; Bergh, 2009 ; Atia & Herrold, 2018).

Les analyses récentes des performances de citoyenneté dans le Maroc local invitent ainsi à articuler les espaces civiques et politiques plutôt qu'à les dissocier (Colin, 2025). Plus largement, les travaux consacrés à la « NGOisation » soulignent que la professionnalisation des OSC doit être examinée avec les mécanismes d'interaction qui structurent leur contribution au développement (Al Jayousi & Nishide, 2024).

Le gouvernement ouvert constitue une autre arène de consultation, de co-création et de suivi. La mise à jour participative du troisième Plan d'action national 2024-2028, engagée en février 2026, associe administrations et société civile autour de la transparence, de l'accès à l'information et de la redevabilité. En parallèle, le marché du conseil propose des services d'affaires publiques, de communication d'influence, d'intelligence économique et de lobbying. L'OCDE souligne que le lobbying peut apporter une information utile tout en créant des risques

d'opacité, d'accès inégal et de capture ; le Maroc ne dispose pas d'un système général de divulgation comparable à un registre transversal des activités de lobbying (OCDE, 2018, 2026). Cette asymétrie de visibilité structure le dispositif empirique.

3. Méthodologie

3.1. Approche et constitution du corpus

Cette étude adopte une démarche comparative à dominante interprétative, fondée sur une analyse qualitative de contenu dirigée (Hsieh & Shannon, 2005 ; Krippendorff, 2018). Les supports publics sont considérés comme des formes de présentation organisationnelle : ils renseignent les répertoires que les acteurs choisissent de rendre visibles, sans attester les pratiques effectivement mises en œuvre. La comparaison porte sur les instruments déclarés et sur leur signification au regard des mandats, des régimes de légitimité et des obligations de reddition de comptes. NVivo a été utilisé comme support d'organisation et de codage du corpus. Le corpus raisonné comprend 37 acteurs, soit 24 organisations de la société civile et 13 cabinets ou structures apparentées. Constitué entre le 12 juin et le 2 août 2026, il rassemble des contenus issus de sites institutionnels, de pages LinkedIn officielles et d'inventaires professionnels ou institutionnels vérifiables. Le repérage a mobilisé, en français et en anglais, des termes relatifs aux affaires publiques, aux relations institutionnelles, au lobbying, à la communication d'influence, au plaidoyer et à la participation citoyenne au Maroc.

Ont été retenus les acteurs présentant un lien explicite avec le Maroc, une identité organisationnelle identifiable, une mission ou une offre liée à l'action publique et un matériau textuel suffisant. Les doublons, les pages sans positionnement organisationnel et les informations trop lacunaires ont été exclus. Trois cabinets, considérés comme des cas frontières en raison d'une implantation ou d'une documentation moins assurée, ont été maintenus puis soumis à un test de sensibilité. Ce corpus vise une comparaison structurée des positionnements publics et ne constitue pas un échantillon représentatif du champ marocain.

Tableau N°2 : Caractéristiques récapitulatives du corpus et du dispositif de collecte

Élément	Cabinets ou structures apparentées	Organisations de la société civile	Ensemble
Effectif	13 acteurs	24 acteurs	37 acteurs
Sources principales	Sites institutionnels, pages LinkedIn officielles et inventaires professionnels ou institutionnels vérifiables.	Sites institutionnels, pages LinkedIn officielles, rapports et inventaires institutionnels vérifiables.	Supports publics organisationnels .
Période de constitution	12 juin-2 août 2026	12 juin-2 août 2026	12 juin-2 août 2026

Élément	Cabinets ou structures apparentées	Organisations de la société civile	Ensemble
Critères communs d'inclusion	Lien explicite avec le Maroc ; identité identifiable ; offre liée à l'action publique ; matériau textuel suffisant.	Lien explicite avec le Maroc ; identité identifiable ; mission liée à l'action publique ; matériau textuel suffisant.	Corpus raisonné, non représentatif.
Cas frontières	Trois cas conservés, puis soumis à un test de sensibilité.	Aucun cas frontière signalé.	Leur exclusion ne modifie pas le sens des principaux contrastes.

3.2. Stratégie d'analyse

L'acteur constitue l'unité d'analyse. Les mentions explicites relatives aux missions, aux offres et aux modes d'intervention ont été réparties entre six répertoires comparatifs non exclusifs, dont les critères sont synthétisés dans le tableau 3. Une mention n'a été retenue que lorsque son contexte permettait d'identifier clairement le répertoire concerné ; un même énoncé pouvait relever de plusieurs catégories.

Pour chaque acteur, la présence d'un répertoire a été enregistrée indépendamment du nombre de mentions. Cette agrégation limite l'effet des différences de volume documentaire. Les résultats comparent la distribution des répertoires et leurs associations au sein de chacun des deux sous-corpus ; leur portée demeure descriptive et exploratoire.

Tableau N°3 : Règles d'agrégation des répertoires comparatifs

Répertoire	Mentions incluses	Principales exclusions
Relations institutionnelles / lobbying	Affaires publiques, relations institutionnelles, lobbying, représentation d'intérêts, dialogue ou consultation avec les autorités.	Partenariat ponctuel ; simple proximité sectorielle ; relation commerciale sans accès ou représentation explicite.
Communication / sensibilisation	Communication stratégique, politique, institutionnelle, médiatique ou numérique ; réputation ; communication de crise explicite ; sensibilisation.	Gestion de crise sans dispositif communicationnel ; outil numérique sans fonction de communication identifiable.

Répertoire	Mentions incluses	Principales exclusions
Expertise / recherche / information	Veille, analyse, intelligence économique, recherche, open data, suivi-évaluation et expertise institutionnelle explicite.	Usage générique du mot « expertise » ; conseil institutionnel sans production ou traitement d'information.
Plaidoyer / réforme	Plaidoyer ou advocacy ; propositions de réforme et policy papers ; action juridique orientée vers un changement de politique.	Assistance juridique individuelle ; offre juridique ou de lobbying sans objectif explicite de réforme.
Participation / dialogue / mobilisation	Participation citoyenne, consultation, dialogue public, coalitions, réseaux, mobilisation et coopération institutionnelle dans un processus collectif.	Représentation bilatérale d'un client ; simple implantation dans un réseau.
Renforcement des capacités / accompagnement	Formation, accompagnement direct, mise en œuvre de projets, professionnalisation, co-construction, autonomisation et employabilité.	Conseil stratégique commercial ; partenariat institutionnel sans développement de capacités.

Note : les définitions détaillées, les critères d'inclusion et d'exclusion ainsi que les extraits probants sont conservés dans les archives de recherche de l'auteur et peuvent être communiqués sur demande raisonnable.

3.3. Robustesse et limites

La cohérence de l'analyse a été contrôlée par la conservation des sources et des extraits probants, une seconde lecture différée des décisions de classement et l'application de la règle la plus restrictive aux cas ambigus. Le codage a été effectué par un chercheur unique ; cette procédure vise donc la cohérence interne plutôt qu'une mesure de fiabilité intercodeurs.

Le test de sensibilité excluant les trois cas frontières ne modifie pas le sens des principaux contrastes observés entre les deux sous-corpus.

Les résultats restent tributaires de l'asymétrie des traces publiques, des différences de volume documentaire et du fait qu'une absence de mention ne vaut pas absence de pratique. L'étude ne mesure ni l'accès institutionnel obtenu, ni la réceptivité des décideurs, ni l'efficacité des actions d'influence.

4. Résultats

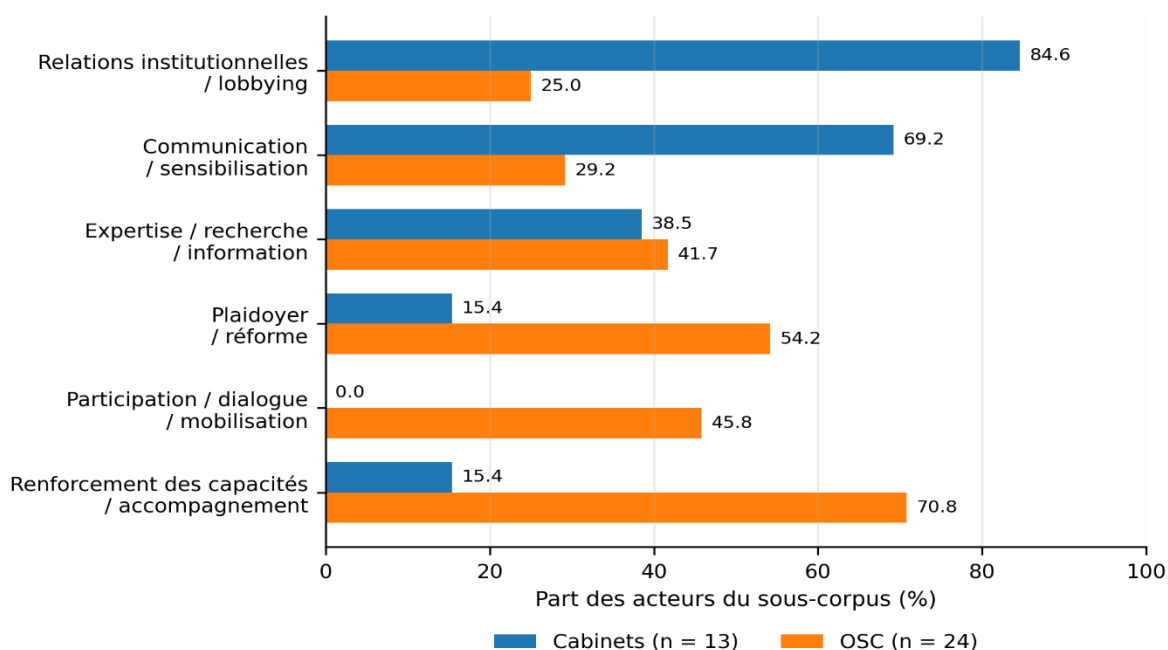
La matrice agrégée fait apparaître trois contrastes principaux : une forte visibilité de l'intermédiation institutionnelle et de la communication chez les cabinets ; une proximité relative des deux groupes en matière d'expertise, mais une polarisation du plaidoyer du côté des OSC ; enfin, une concentration de la participation et du développement des capacités dans le sous-corpus associatif. Les valeurs du tableau 4 correspondent à des acteurs uniques et non à des occurrences. La figure 2 synthétise ces écarts en pourcentage à l'intérieur de chaque sous-corpus.

Tableau N°4 : Présence des répertoires dans les descriptions publiques du corpus

Répertoire	Cabinets (n = 13)	OSC (n = 24)	Ensemble (n = 37)
Relations institutionnelles / lobbying	11 (84,6 %)	6 (25,0 %)	17 (45,9 %)
Communication / sensibilisation	9 (69,2 %)	7 (29,2 %)	16 (43,2 %)
Expertise / recherche / information	5 (38,5 %)	10 (41,7 %)	15 (40,5 %)
Plaidoyer / réforme	2 (15,4 %)	13 (54,2 %)	15 (40,5 %)
Participation / dialogue / mobilisation	0 (0,0 %)	11 (45,8 %)	11 (29,7 %)
Renforcement des capacités / accompagnement	2 (15,4 %)	17 (70,8 %)	19 (51,4 %)

Note : catégories non exclusives, agrégées en présence/absence au niveau de l'acteur après vérification des décisions limites. Les pourcentages décrivent uniquement le corpus retenu.

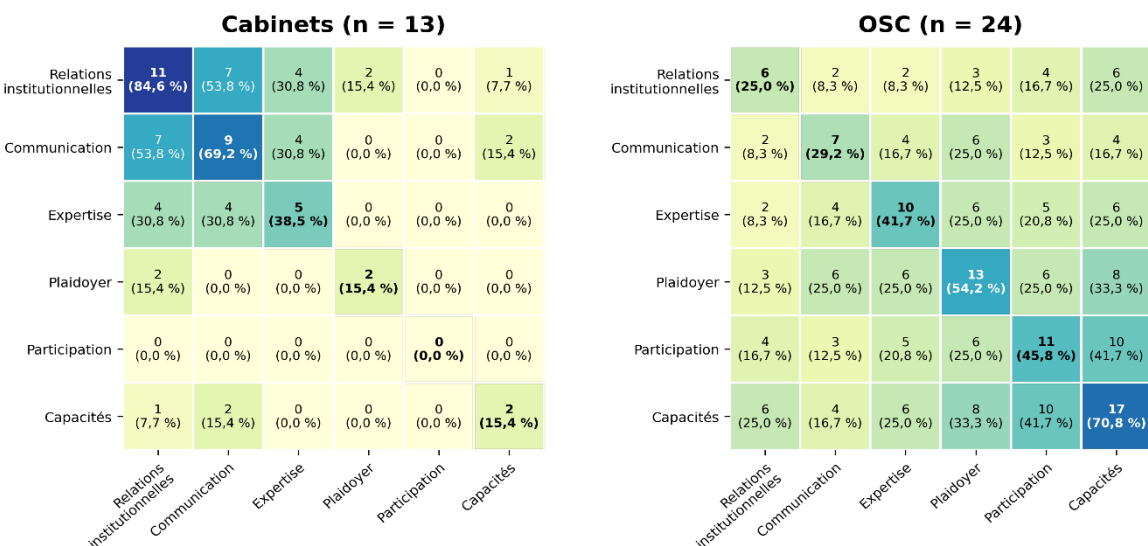
Figure N°2 : Répartition comparative des répertoires déclarés



Source : matrice finale des six agrégats. Les catégories sont non exclusives et les pourcentages sont calculés séparément dans chaque sous-corpus.

Pour examiner la combinaison des répertoires au niveau d'un même acteur, une matrice de cooccurrence a été calculée séparément dans chaque sous-corpus. Chaque cellule indique le nombre et la proportion d'acteurs pour lesquels les deux répertoires sont simultanément présents ; la diagonale reprend la fréquence marginale de chaque répertoire.

Figure N°3 : Cooccurrence des répertoires déclarés selon le type d'acteur



Source : matrice finale des six agrégats. Chaque cellule présente n et la part du sous-corpus associant simultanément les deux répertoires. La diagonale correspond à la fréquence de chaque répertoire pris séparément. Les catégories sont non exclusives.

Chez les cabinets, la combinaison la plus fréquente associe les relations institutionnelles ou le lobbying et la communication (7 sur 13 ; 53,8 %). Les relations institutionnelles et l'expertise, ainsi que la communication et l'expertise, coexistent chacune chez 4 cabinets sur 13 (30,8 %). Chez les OSC, la cooccurrence la plus élevée associe la participation et le renforcement des capacités (10 sur 24 ; 41,7 %), devant le plaidoyer et le renforcement des capacités (8 sur 24 ; 33,3 %). Ces configurations précisent les profils déclarés : un noyau accès-communication chez les cabinets et un noyau participation-capacités chez les OSC, sans renseigner sur l'ordre temporel ni sur l'intensité des pratiques.

4.1. Accès institutionnel et visibilité publique

Les relations institutionnelles ou le lobbying sont mentionnés par 11 cabinets sur 13, contre 6 OSC sur 24. Les cabinets présentent l'accès comme une fonction professionnelle combinant connaissance des compétences publiques, préparation des dossiers, relations gouvernementales et représentation d'intérêts. Les OSC codées dans ce répertoire mentionnent plutôt le dialogue avec les autorités, les consultations ou l'usage du lobbying dans un contexte de plaidoyer. L'écart porte donc sur la centralité de l'accès dans la présentation organisationnelle, non sur la preuve d'un accès effectivement obtenu.

La communication ou la sensibilisation apparaît chez 9 cabinets et 7 OSC. Les cabinets associent cette fonction à la communication stratégique ou institutionnelle, aux relations médias, à la réputation et, lorsqu'elle est explicitement communicationnelle, à la crise. Les OSC mettent en avant la sensibilisation, l'éducation aux droits et certaines formes de communication numérique. Les règles conservatrices excluent la gestion de crise dépourvue de dispositif de communication explicite et la simple présence d'un outil numérique.

4.2. Connaissance, argumentation et réforme

L'expertise, la recherche ou l'information sont visibles chez 5 cabinets sur 13 et 10 OSC sur 24. La proximité des proportions masque des fonctions déclarées différentes. Les cabinets mentionnent l'intelligence économique, la veille, l'analyse de l'information et le suivi des environnements institutionnels. Les OSC mettent davantage en avant la recherche appliquée, l'open data, la documentation, le suivi-évaluation et la production de connaissances destinées à objectiver une cause ou à soutenir une recommandation.

Le plaidoyer ou la réforme est mentionné par 13 OSC, contre 2 cabinets. Les OSC rendent visibles des propositions législatives, des demandes d'harmonisation juridique, des 'policy papers' et des actions de plaidoyer. Les deux cabinets retenus emploient explicitement les termes advocacy ou plaidoyer dans leur offre. Une pratique juridique ou une assistance

individuelle n'a pas été assimilée à un plaidoyer sans objectif explicite de transformation d'une politique ou d'une norme.

Ces résultats n'opposent pas mécaniquement des OSC qui argumenteraient à des cabinets qui se limiteraient aux relations. Les cabinets formulent également des positions sous les labels de conseil stratégique, public strategy advice ou préparation du dossier. Le contraste principal concerne le registre de justification : droit, cause et intérêt collectif dans les présentations associatives ; expertise sectorielle, contribution économique et maîtrise du risque dans les offres de conseil.

4.3. Participation et développement des capacités

La participation, le dialogue ou la mobilisation sont mentionnés par 11 OSC et par aucun cabinet dans les descriptions synthétiques analysées. Les segments associatifs renvoient à la démocratie participative, au gouvernement ouvert, aux consultations, aux coalitions, aux réseaux territoriaux et à la civic tech. Cette absence de mention chez les cabinets ne démontre pas qu'ils n'organisent jamais de consultation ; elle indique que cette fonction n'est pas formulée comme un répertoire autonome dans les supports retenus.

Le renforcement des capacités ou l'accompagnement constitue le répertoire le plus fréquent chez les OSC : 17 sur 24, contre 2 cabinets. Formation, leadership, professionnalisation, accompagnement social ou juridique, mise en œuvre de projets, autonomisation et employabilité construisent une infrastructure d'influence distribuée. La stratégie déclarée ne consiste pas seulement à porter une position, mais à augmenter la capacité de publics ou d'organisations intermédiaires à agir. Dans le sous-corpus marchand, l'accompagnement n'a été retenu que lorsqu'il désignait un soutien direct ou une formation, et non un simple conseil stratégique.

4.4. Extraits probants et régimes de légitimation

Le tableau 5 illustre la différence entre proximité instrumentale et registre de justification. Les extraits sont reproduits dans leur formulation publique et abrégés uniquement pour la lisibilité.

Tableau N°5 : Extraits probants représentatifs du codage

Répertoire	Cas	Extrait public	Lecture analytique
Expertise et accès	CAB_05	« Intelligence économique, communication d'influence, affaires publiques et lobbying. »	Intégration de l'information, de la communication et de l'accès dans une offre de conseil.
Expertise et information	OSC_03	« Produire et diffuser des connaissances sur l'État de droit, les institutions et la mise en œuvre de la Constitution de 2011. »	Légitimité fondée sur la recherche et la contribution documentée.
Conseil et plaidoyer	CAB_11	« Government relations, business lobbying, public strategy advice, business advocacy et government affairs. »	Traduction d'un intérêt organisé en dossier stratégique et institutionnel.
Plaidoyer et réforme	OSC_05	« Force de proposition et de plaidoyer pour la réforme des lois, des politiques publiques et des représentations sociales. »	Traduction normative d'une cause en demandes de réforme.
Participation	OSC_13	« Démocratie participative, dialogue public, gouvernement ouvert, civic tech, transparence [...] »	Organisation d'une participation et d'un dialogue publics.
Communication et réputation	CAB_08	« Stratégie, communication d'influence, affaires publiques et gestion de réputation. »	Coordination du positionnement public et institutionnel du mandant.

Source : table des extraits probants conservée dans les archives de codage de l'auteur. Les identifiants renvoient aux cas du corpus.

Les OSC rendent généralement visibles leur statut, leurs causes, leurs bénéficiaires, leurs publications et certains partenariats. Les cabinets rendent surtout visibles leurs capacités et protègent leurs mandats. Cette asymétrie peut refléter des conventions de communication autant que des pratiques différentes. Elle limite l'évaluation de l'équité d'accès et des conflits d'intérêts, mais ne justifie pas d'idéaliser la transparence associative : dépendance aux bailleurs, sélection des porte-parole et faible participation des publics concernés peuvent également fragiliser la légitimité (Atia & Herrold, 2018 ; Najam, 2000).

Tableau N°6 : Synthèse comparative des principaux résultats

Dimension	Cabinets d'affaires publiques	Organisations de la société civile
Répertoires dominants	Relations institutionnelles ou lobbying ; communication ou sensibilisation.	Renforcement des capacités ou accompagnement ; plaidoyer ou réforme ; participation, dialogue ou mobilisation.
Logique de cooccurrence	Noyau accès-communication.	Noyau participation-capacités.
Principale zone de convergence	Expertise, recherche et information.	Expertise, recherche et information.
Fondement déclaré de la légitimité	Mandat du client, compétence professionnelle et maîtrise des environnements institutionnels.	Cause défendue, participation, représentation sociale et intérêt collectif.
Reddition de comptes	Principal ou client ; visibilité publique limitée des mandats et positions défendues.	Membres, bénéficiaires, partenaires, bailleurs et public ; visibilité plus forte des causes et activités.
Portée des résultats	Offres et capacités publiquement déclarées, et non pratiques ou influence effectivement exercées.	Présentations publiques, et non intensité, accès obtenu ou efficacité des actions.

5. Discussion

Les résultats soutiennent l'utilité comparative de l'architecture proposée, sans en constituer une validation autonome. Les deux sous-corpus rendent visibles des fonctions d'information, de formulation, de relation et de publicisation, mais avec des pondérations différentes. L'intermédiation institutionnelle et la communication structurent la présentation des cabinets ; le plaidoyer, la participation et le développement des capacités structurent celle des OSC ; l'expertise traverse les deux groupes. Les cooccurrences renforcent cette lecture : l'association

entre accès institutionnel et communication domine chez les cabinets, tandis que les combinaisons participation-capacités et plaidoyer-capacités structurent davantage les configurations associatives.

La première contribution est de mettre en évidence une lecture fonctionnelle commune. L'intelligence économique d'un cabinet et la recherche appliquée d'une OSC remplissent toutes deux une fonction informationnelle, de même que le lobbying et la consultation participent d'une fonction relationnelle. La comparaison devient plus précise lorsqu'elle porte sur la fonction de l'instrument plutôt que sur son étiquette sectorielle. Elle évite ainsi de traiter les affaires publiques et le plaidoyer comme deux univers techniquement étanches.

La deuxième contribution concerne la présentation organisationnelle. Les différences observées peuvent traduire une spécialisation effective, mais aussi des conventions de visibilité. Une OSC doit montrer sa cause, ses publics et ses partenariats pour mobiliser et rendre compte ; un cabinet doit rendre crédibles ses compétences tout en protégeant les dossiers de ses clients. L'étude documente ce qui est sélectionné pour être public, non ce qui est effectivement pratiqué à huis clos. Cette distinction explique pourquoi l'absence d'une mention ne doit pas être transformée en absence de capacité.

La troisième contribution est normative. Une technique comparable change de sens selon le mandant, le porte-parole et les mécanismes de responsabilité. La coalition d'associations qui revendique une réforme et le cabinet qui organise une alliance sectorielle peuvent utiliser des instruments similaires, mais ils ne représentent pas les mêmes intérêts et ne répondent pas aux mêmes obligations. La gouvernance et la légitimation ne constituent donc pas une dimension supplémentaire juxtaposée aux autres ; elles requalifient chaque fonction.

Sur le plan méthodologique, la séparation entre segment codé, sous-code et agrégat au niveau de l'acteur rend les comparaisons auditable. Le comptage binaire évite que les acteurs les plus prolixes dominent mécaniquement les résultats, mais il sacrifie l'intensité et la centralité des répertoires. La vérification par le même chercheur ne remplace pas une pluralité de lectures ; elle améliore surtout la cohérence procédurale lorsque les règles, les extraits et les décisions limites sont documentés. La robustesse future gagnerait à standardiser davantage le volume de documents par acteur et à confronter les supports publics à des entretiens et à des dossiers précis de politique publique.

Une implication institutionnelle découle de l'asymétrie observée : une transparence proportionnée pourrait rendre visibles le mandant, l'objet général de l'intervention et les catégories d'institutions contactées, tout en protégeant les informations commercialement sensibles. Une telle politique devrait couvrir entreprises, cabinets, associations

professionnelles, ONG et think tanks, sans supposer que l'intérêt particulier serait toujours illégitime ni que la revendication civique serait spontanément représentative. Son calibrage requiert toutefois une analyse juridique distincte.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de comparer les répertoires d'influence que les organisations de la société civile et les cabinets d'affaires publiques rendent visibles au Maroc, puis d'interpréter leurs convergences sans effacer leurs différences de mandat et de responsabilité. En mettant en regard une logique entrepreneuriale et une logique sociale, les résultats répondent clairement à la première question. Dans le corpus étudié, les cabinets structurent principalement leur présentation autour des relations institutionnelles, du lobbying et de la communication, tandis que les OSC mettent davantage en avant le renforcement des capacités, le plaidoyer, la participation et la mobilisation. L'expertise, la recherche et la production d'information constituent la zone de proximité la plus nette. Les cooccurrences confirment cette différenciation : un noyau accès-communication domine chez les cabinets, alors que les associations participation-capacités et plaidoyer-capacités caractérisent davantage les OSC.

La réponse à la deuxième question repose sur une distinction essentielle entre fonction et justification. Les deux catégories d'acteurs peuvent surveiller un environnement institutionnel, produire des connaissances, formuler des arguments, mobiliser des alliances ou rechercher un accès aux décideurs. Cette proximité technique ne signifie toutefois ni identité des finalités ni équivalence des responsabilités. Un instrument acquiert une signification différente selon le mandant représenté, le problème construit, les publics invoqués et les mécanismes de reddition de comptes. La contribution théorique de l'article réside ainsi dans l'identification d'une analyse fonctionnelle commune, articulée autour de fonctions informationnelles, stratégiques, relationnelles et publiques, tout en plaçant la gouvernance et la légitimation comme exigences transversales qui requalifient chacune de ces fonctions.

Sur le plan empirique, l'étude fournit une première cartographie comparative de 37 acteurs opérant dans ou en relation avec le contexte marocain. Elle montre que les oppositions lexicales entre « plaidoyer » et « affaires publiques » ne suffisent pas à décrire les pratiques déclarées. Elle met également en évidence une asymétrie de présentation organisationnelle : les OSC exposent plus fréquemment leurs causes, leurs bénéficiaires, leurs partenariats et leurs activités, alors que les cabinets rendent surtout visibles leurs compétences et protègent leurs mandats. Cette asymétrie doit être interprétée avec prudence, car elle peut traduire aussi bien des spécialisations effectives que des conventions distinctes de visibilité publique.

Les résultats suggèrent enfin une implication institutionnelle. Une transparence proportionnée de l'influence pourrait rendre visibles le mandant, l'objet général de l'intervention et les catégories d'institutions contactées, tout en protégeant les informations légitimement confidentielles. Un tel dispositif devrait couvrir de manière cohérente cabinets, entreprises, associations professionnelles, ONG et think tanks, sans présumer que l'intérêt particulier est nécessairement illégitime ni que la revendication civique est automatiquement représentative. Cette implication demeure une orientation normative issue des résultats et nécessiterait une analyse juridique spécifique avant toute traduction réglementaire.

La portée de l'étude reste circonscrite aux traces publiques disponibles et à un corpus qui n'est pas largement représentatif. Une absence de mention ne prouve pas l'absence de pratique, et les résultats ne mesurent ni l'accès institutionnel effectivement obtenu, ni la réceptivité des décideurs, ni l'effet des interventions sur les politiques publiques. Les recherches futures devraient suivre des séquences décisionnelles identifiables, standardiser davantage le volume documentaire par acteur, recourir à un double codage indépendant et confronter les présentations publiques à des entretiens, à des dossiers de politique publique et à des résultats observables. Cette triangulation permettrait de passer de l'analyse des répertoires déclarés à celle des mécanismes et des effets réels de l'influence au Maroc.

BIBLIOGRAPHIE

- Al Jayousi, R., & Nishide, Y. (2024). Beyond the “NGOization” of civil society: A framework for sustainable community-led development in conflict settings. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35, 61–72. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00568-w>
- Aruah, D. E., Henshaw, Y., & Walsh-Childers, K. (2023). Tweets that matter: Exploring the solutions to maternal mortality in the United States discussed by advocacy organizations on Twitter. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9), 5617. <https://doi.org/10.3390/ijerph20095617>
- Atia, M., & Herrold, C. E. (2018). Governing through patronage: The rise of NGOs and the fall of civil society in Palestine and Morocco. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 1044–1054. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9953-6>
- Baron, D. P. (1995). Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California Management Review*, 37(2), 47–65. <https://doi.org/10.2307/41165788>
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611–639. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.611>
- Bergh, S. I. (2009). Constraints to strengthening public sector accountability through civil society: The case of Morocco. *International Journal of Public Policy*, 4(3/4), 344–365.
- Beyers, J. (2004). Voice and access: Political practices of European interest associations. *European Union Politics*, 5(2), 211–240. <https://doi.org/10.1177/1465116504042442>
- Binderkrantz, A. (2005). Interest group strategies: Navigating between privileged access and strategies of pressure. *Political Studies*, 53(4), 694–715. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2005.00552.x>
- Colin, F. (2023). Institutional petitions in Morocco: Opportunities and challenges of claiming rights in participatory arenas. *British Journal of Middle Eastern Studies*, 50(2), 486–500. <https://doi.org/10.1080/13530194.2021.1981233>
- Colin, F. (2025). Articulating political spaces: Overcoming the civic dimension of citizenship performances in local Morocco. *Democratization*, 32(6), 1589–1608. <https://doi.org/10.1080/13510347.2025.2478959>
- Dahan, N. M., Hadani, M., & Schuler, D. A. (2013). The governance challenges of corporate political activity. *Business & Society*, 52(3), 365–387. <https://doi.org/10.1177/0007650313491470>
-

- Dimitrovova, B. (2010). Re-shaping civil society in Morocco: Boundary setting, integration and consolidation. *Journal of European Integration*, 32(5), 523–539. <https://doi.org/10.1080/07036337.2010.498635>
- Dwidar, M. A. (2022). Coalitional lobbying and intersectional representation in American rulemaking. *American Political Science Review*, 116(1), 301–321. <https://doi.org/10.1017/S0003055421000794>
- Fredheim, N. A. G. (2024). Public event lobbying: How interest groups use seminars and conferences for political influence. *Interest Groups & Advocacy*, 13, 333–352. <https://doi.org/10.1057/s41309-024-00216-8>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Graham, N., Evans, B., & Chen, D. (2023). Canada's lobbying industry: Business and public interest advocacy from Harper to Trudeau. *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, 56(4), 975–998. <https://doi.org/10.1017/S0008423923000628>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837–857. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.003>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Ihlen, Ø., & Raknes, K. (2025). Made to measure: Interest group message customization in a multi-party system. *Interest Groups & Advocacy*, 14, 25–43. <https://doi.org/10.1057/s41309-024-00220-y>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE.
- Minaudier, C. (2022). The value of confidential policy information: Persuasion, transparency, and influence. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 38(2), 570–612. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewab020>
- Najam, A. (2000). The four C's of government–third sector relations: Cooperation, confrontation, complementarity, and co-optation. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(4), 375–396. <https://doi.org/10.1002/nml.10403>
- OCDE. (2018). Réglementer le lobbying au Maroc pour prévenir la capture des politiques publiques. Dans *Diagnostic d'intégrité au Maroc*.

https://www.oecd.org/fr/publications/diagnostic-d-integrite-au-maroc_9789264302693-fr/full-report/component-12.html

OCDE. (2026). *Perspectives de l'OCDE sur l'intégrité et la lutte contre la corruption 2026 : Faire de l'intégrité un atout stratégique*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/9b8b4cae-fr>

Portail du gouvernement ouvert du Maroc. (2026, 4 février). *Mise à jour du troisième Plan d'action national 2024–2028*. <https://gouvernement-ouvert.ma/event.php?id=229&lang=fr>

Rasmussen, A., & Reher, S. (2023). (In)equality in interest group involvement and the legitimacy of policy making. *British Journal of Political Science*, 53(1), 45–64. <https://doi.org/10.1017/S0007123422000242>

Sater, J. N. (2002). The dynamics of state and civil society in Morocco. *The Journal of North African Studies*, 7(3), 101–118. <https://doi.org/10.1080/13629380208718476>

Schoenefeld, J. J. (2021). Interest groups, NGOs or civil society organisations? The framing of non-state actors in the EU. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32, 585–596. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00283-w>

Secrétariat général du gouvernement. (s. d.-a). *Loi organique n° 44-14 déterminant les conditions et les modalités d'exercice du droit de présenter des pétitions aux pouvoirs publics*. https://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/Loiorganique_44-14_Fr.pdf

Secrétariat général du gouvernement. (s. d.-b). *Loi organique n° 64-14 fixant les conditions et les modalités d'exercice du droit de présenter des motions en matière législative*. <https://www.sgg.gov.ma/textesconsolides.aspx>

Stevens, F., & Willems, E. (2024). Information, politicization, and reputation: Assessing interest groups' agenda-setting influence in the EU. *European Political Science Review*, 16(4), 578–595. <https://doi.org/10.1017/S1755773924000043>