

La gouvernance territoriale dans la région Marrakech-Safi : enjeux et défis des politiques de décentralisation et de déconcentration

Salima Salhi[®]

Le Mans Université

Le Mans, France

Salima.Salhi@univ-lemans.fr

RÉSUMÉ

L'étude porte sur l'application des réformes de décentralisation et de déconcentration dans la région de Marrakech-Safi. À travers l'analyse de la gouvernance territoriale, réalisée sur le terrain auprès des acteurs locaux, ainsi que des analyses spatiales et statistiques, l'étude met en lumière les difficultés liées à la coordination entre les différents acteurs, à la lente maturation politique des élus, ainsi qu'à l'absence de mécanismes de redevabilité efficaces. Les politiques de régionalisation, de décentralisation et de déconcentration visent à transférer des compétences aux collectivités territoriales. Cet article analyse la mise en œuvre de ces réformes, en soulignant les écarts entre les principes théoriques des lois et leur application sur le terrain, notamment dans la gestion des projets territoriaux. L'étude insiste sur la nécessité d'une véritable volonté politique et d'une refonte des pratiques politiques pour instaurer une gouvernance territoriale efficace, adaptée aux spécificités des régions, notamment celle de Marrakech-Safi. En dépit des réformes ambitieuses, ce travail souligne que le Maroc doit encore surmonter de nombreux défis pour établir une gouvernance territoriale permettant de réduire les inégalités et de favoriser un développement équilibré, en particulier dans des régions à fort potentiel telles que Marrakech-Safi.

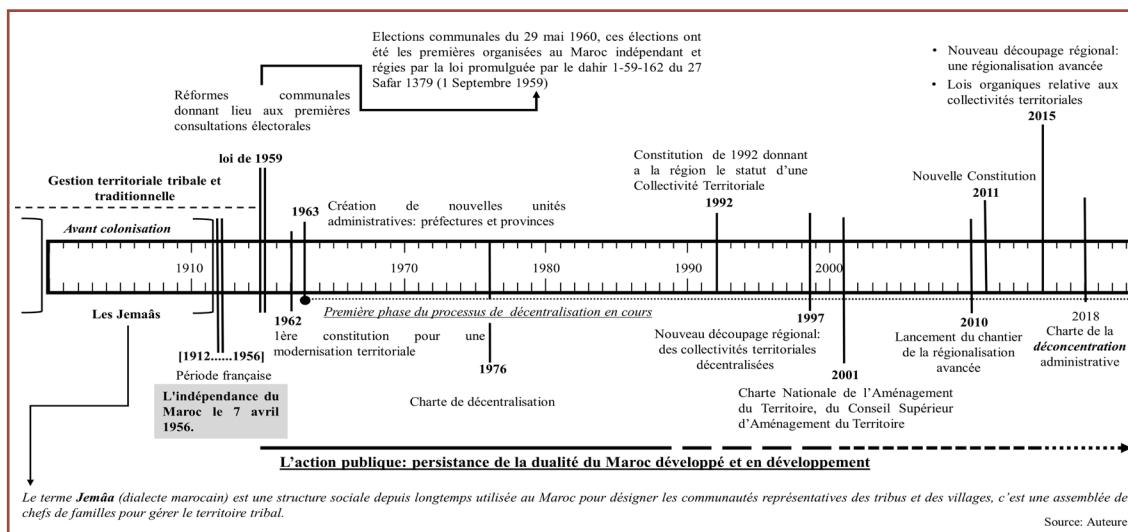
MOTS-CLEFS : autonomie locale ; décentralisation ; déconcentration ; gouvernance territoriale ; coordination.

INTRODUCTION

L'administration marocaine a subi plusieurs transformations, tant sur le plan central qu'au niveau local (Badri, 2019). Elle n'a pas cessé de se développer, de s'adapter et de se structurer pour rompre avec le déséquilibre hérité de la colonisation et pour répondre au mieux aux besoins de l'administré. Pour cela le Maroc, s'est engagé depuis son indépendance en 1956 à mettre sur pied et à parfaire les instruments nécessaires à ses politiques de développement, à travers les réformes communales des années 1959-1960, les aménagements constitutionnels depuis 1962 (la dernière constitution était en 2011), la charte de décentralisation de 1976, le nouveau découpage régional des collectivités territoriales décentralisées en 1997 et la charte nationale de l'aménagement du territoire en 2001. Cette dernière a souligné la non-adéquation du découpage régional instauré en 1997 aux spécificités démographiques et aux exigences du développement et de l'aménagement du territoire. En effet, même si le Maroc a amorcé des politiques de décentralisation et de régionalisation depuis 1960, elles n'ont pas donné leurs fruits en matière de développement économique et social. Ainsi, la dualité d'un Maroc « *utile/développé* » et un Maroc « *inutile/sous-développé* » de l'époque coloniale reste toujours d'actualité (Salhi, 2025). C'est ce qui a donné un caractère urgent à la mise en œuvre de la régionalisation avancée, qui était lancée en 2010, et renforcée un an plus tard par la nouvelle réforme. Dans ce cadre, et pour renforcer cette régionalisation avancée, des lois organiques relatives aux collectivités territoriales ont été promulguées en 2015. Elles avaient comme principaux objectifs l'encadrement des compétences des collectivités territoriales, la constitutionnalisation du caractère décentralisé du Royaume et la consécration de la régionalisation avancée comme fondement de l'organisation territoriale, ainsi que la libre administration. Trois ans plus tard et afin d'apporter un soutien à la régionalisation avancée et pour accompagner la politique de la décentralisation, la charte de la déconcentration a vu le jour en 2018. Elle avait pour objectif la mise en place au niveau local des services déconcentrés de l'administration centrale et des services déconcentrés de l'Etat qui assurent la coordination de l'action des services déconcentrés et l'accompagnement de l'organisation territoriale décentralisée. Le développement territorial est désormais tributaire de la manière dont les deux acteurs décentralisés et déconcentrés gouvernent leurs territoires (Stead, 2013 ; Maurel *et al.*, 2014 ; Leloup et Maillefert, 2022). Les aménagements politico-constitutionnels adoptés au Maroc jusqu'à présent (Figure 1), sont loin d'être des remèdes aux causes structurelles des disparités

spatiales, de la pauvreté et des crises socio-économiques (Salhi, 2023). Car, n'a jamais été question de mener une vraie politique d'aménagement du territoire, mais plutôt une politique sectorielle. D'où l'urgence de revoir le système de la gouvernance qui reste un chantier à construire de point de vue contenue et modalité d'application. En fait, le déficit en termes de gouvernance a été mentionnée dans le rapport « 50 ans de développement humain, Perspectives 2025 » réalisé en 2006, parmi les problématiques clés qu'il va falloir dépasser.

Figure 1 – Trajectoire générale de la politique publique territoriale marocaine

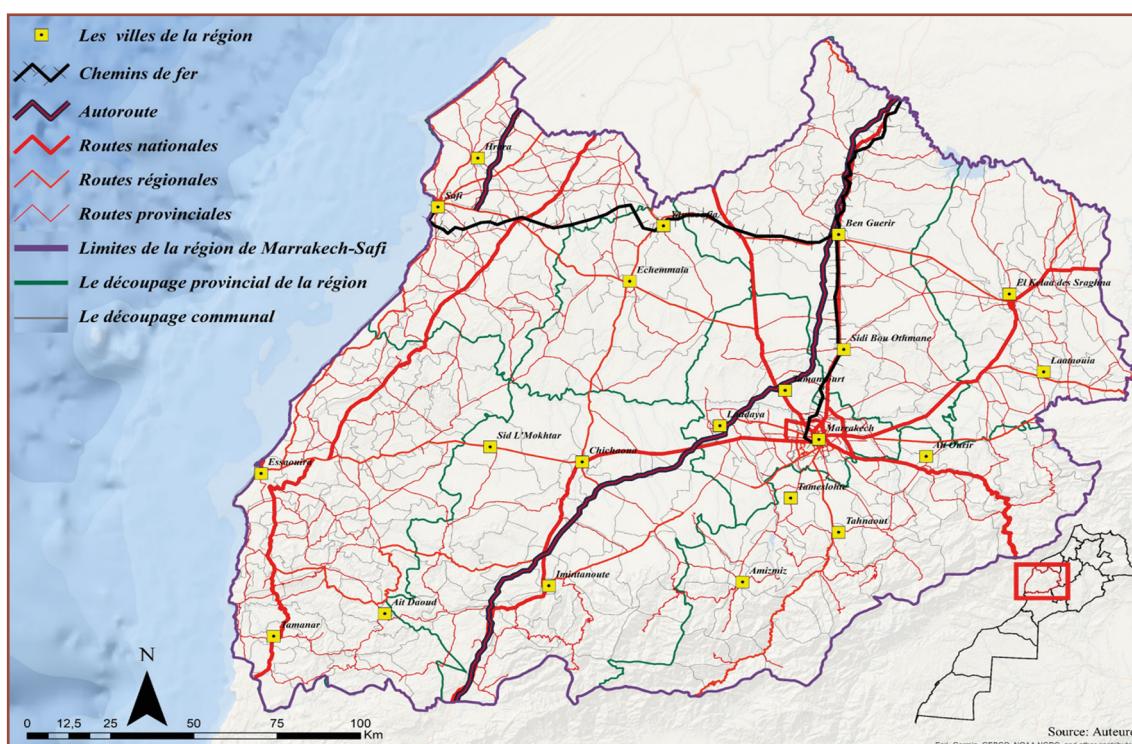


Si la réponse aux problèmes de l'incohérence territoriale ; la concentration spatiale des activités dans une partie seulement du territoire ; les disparités en matière de développement que connaît le Maroc, est à trouver au niveau local et national, personne ne peut se prononcer sur l'efficacité et la capacité des stratégies menés actuellement pour résorber les déséquilibres hérités et nouveaux. La raison fondamentale tient à la difficulté d'insertion de ces stratégies dans les territoires de spécificité (Kato *et al.*, 2022 ; Bouribten *et al.*, 2023), ainsi qu'à la difficulté d'adaptation des acteurs aux changements et nouvelles responsabilités (Bronen et Chapin, 2013). En effet, la régionalisation, la décentralisation, la déconcentration et l'aménagement du territoire son l'avers et le revers d'une même politique et constituent ensemble les conditions nécessaires du développement territorial (Regourd *et al.*, 2013 ; Desjardins, 2021). Ces politiques s'inscrivent dans un long processus toujours en cours et qui a un seul et ultime objectif de réussir le développement territorial (Dumont, 2020). Toutefois, ces politiques favorisent l'émergence d'une pluralité d'acteurs à différentes échelles et à intérêts multiples voir

divergents (Nejjar, 2016). Cette diversité d'acteurs et niveaux d'intervention ont imposer la transformation du concept du gouvernement en gouvernance territoriale (Bevir, 2004 ; Kohler-Koch et Rittberger, 2006 ; Kazancigil, 2009 ; Turnhout et van der Zouwen, 2010). Cette, transformation s'explique par le fait que les acteurs gouvernementaux n'ont plus le monopole d'une action publique qui relève aujourd'hui d'une multiplicité d'acteurs dont la capacité d'action collective détermine la qualité. Ainsi, mettre en place un processus de gouvernance territoriale (Davoudi *et al.*, 2008) afin de mener une action collectivité et concilier l'intérêt multiple n'est pas une affaire facile. Dans ce contexte, notre problématique vise à répondre à la question suivante : Par quelle gouvernance se fait la réalisation des projets de territoire de la région de Marrakech-Safi dans le cadre des nouvelles politiques de décentralisation et de déconcentration ?

ZONE D'ÉTUDE

Figure 2 – Localisation de la région Marrakech-Safi

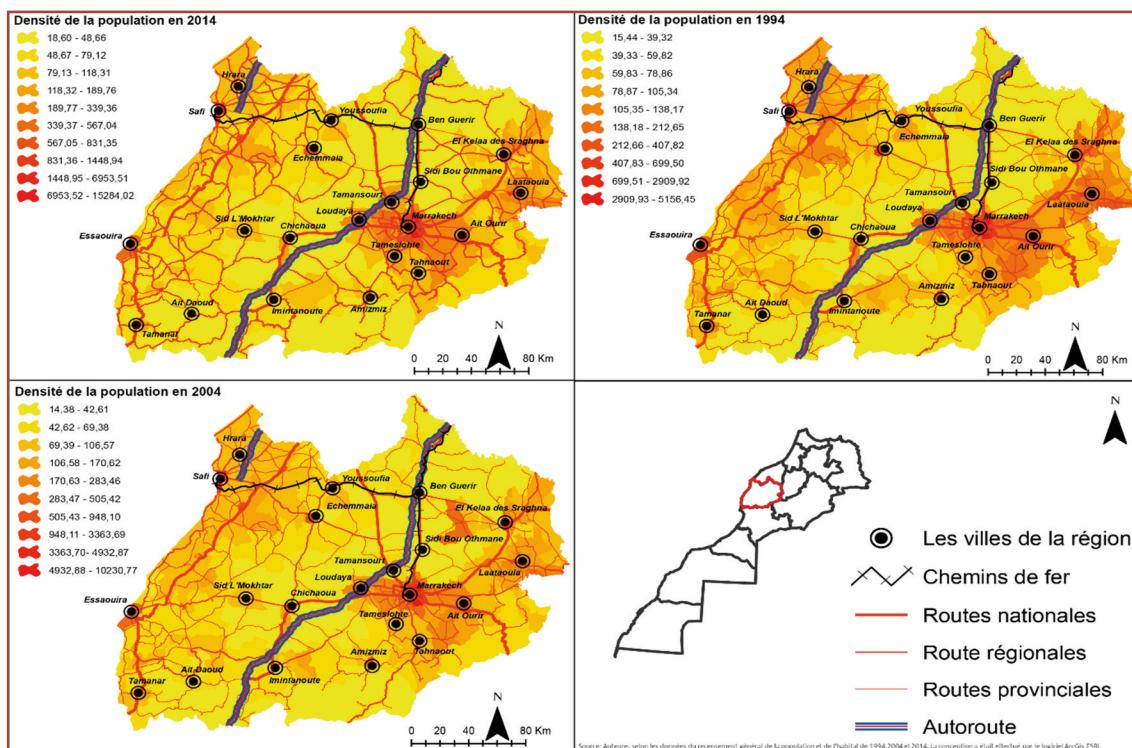


Notre zone d'étude est la région Marrakech-Safi. C'est l'une des douze régions du Maroc, créée par la loi 114-14. Limitée au Nord, par la Région de Settat-Casablanca. Au Sud, par la chaîne montagneuse du Haut Atlas (régions du Souss-Massa et de Drâa-Tafilalet). A l'Est, par la Région Béni-Mellal-Khénifra et à l'Ouest par l'océan Atlantique. Cette nouvelle entité

territoriale comprend la préfecture de Marrakech Chef-lieu de la région et les sept provinces d'Al Haouz, Chichaoua, El Kelâa des Sraghnas, Essaouira, Rhamna, Safi et Youssoufia (Figure 2). Elle reprend l'ancienne région de Marrakech-Tensift-Al Haouz à laquelle se joignent désormais les provinces de Youssoufia et de Safi.

L'adhésion de ces deux provinces ont permis à l'ancien territoire régional de gagner une superficie additionnelle de 13.141 km² (en passant de 31.160 à 44.301 km²), et a permis également à sa population de passer de 3.102.652 (recensement de 2004) à 4.520.569 habitants selon le recensement de 2014, soit une augmentation absolue de 1.417.917 habitants (Figure 3). Elle occupe ainsi la 3ème place, en termes de poids démographique, après la région du Grand Casablanca-Settat (20.27%) et de Rabat-Salé-Kénitra (13.53%). Entre 2004 et 2014, la population régionale a crû au rythme moyen annuel de 1.27%, soit un rythme plus accéléré que celui de la période intercensitaire précédente (1.17% entre 1994-2004) et inférieure à la moyenne nationale qui est de 1.32%. Par ailleurs, ce Taux d'Accroissement Annuel Moyen (TAAM) est plus important en milieu urbain qu'en milieu rural. En effet, tandis que le milieu urbain enregistre un TAAM de 1.68%, le milieu rural n'affiche qu'un taux de 0.92%. (Monographie e SDAU de Marrakech, 2017).

Figure 3 – La densité de la population de la région Marrakech-Safi entre 1994, 2004 et 2014



MÉTHODOLOGIE

Notre méthodologie repose sur des enquêtes sur le terrain. Nous avons adopté une approche axée sur les projets, consistant à sélectionner des projets spécifiques et à identifier les acteurs impliqués. Cette méthode a été choisie car nous estimons qu'elle offre la meilleure façon de mesurer et d'analyser la gouvernance territoriale, en examinant les interactions et les processus décisionnels des acteurs impliqués dans les projets. Nos investigations ont porté sur 14 projets (Figure 4 ; Tableau 1), sélectionnés selon des critères liés à l'accessibilité géographique, aux données disponibles et nous avons opté pour ceux qui font l'objet d'une convention de partenariat et qui regroupent au moins un acteur déconcentré et un acteur décentralisé.

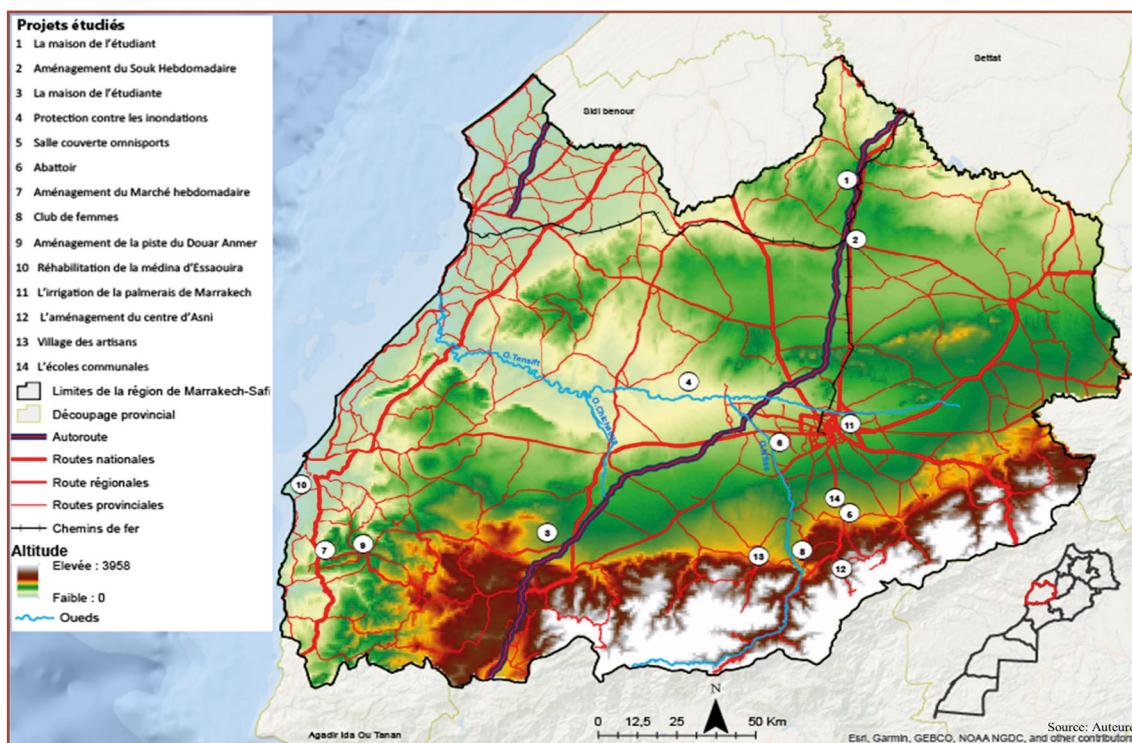
Tableau 1 – Description des projets étudiés

N° et intitulé du projet	Commune	Acteurs impliqués	Etat	Facteurs d'échec
1. La maison de l'étudiant	Skhour Rehamna	Commune, Conseil provincial de Rehmana, Association	Fonctionnel	
2. Aménagement du Souk Hebdomadaire	Benguerir	Commune, Province (Rehamna)	Fonctionnel	
3. La maison de l'étudiante	Sidi Abdelmomen	Commune, Association locale	Fonctionnel	
4. Protection contre les inondations	Sidi Chikr	Conseil provincial de Safi, Conseil régional, Commune, ABH	Fonctionnel	
5. Salle couverte omnisports	Tahnaout	Commune, Conseil Provincial d'Al Haouz, Conseil régional, ministère de la jeunesse, Province (Al Haouz)	Bloqué	Blocages liés au manque de communication entre les parties prenantes et à l'absence d'un diagnostic territorial préalable
6. L'Abattoir	Souihla	ONSA, Commune, Province (Marrakech)	Achevé non-fonctionnel	Conflits personnels et politiques entre les acteurs du projet
7. Aménagement du Marché hebdomadaire	Smimou	Province (Essaouira), Commune, Conseil provincial	Fonctionnel	
8. Club de femmes	Ouazguita	Commune, INDH	Achevé non-fonctionnel	Dysfonctionnement de la structure en raison de l'absence de personnel compétent, conséquence de l'exode des jeunes vers les grandes villes
9. Aménagement de la piste pour le désenclavement du Douar Anmer	Imi n Tlit	ANDZOA, Commune	Fonctionnel	
10. Réhabilitation de la médina d'Essaouira	Essaouira	Province (Essaouira), Ministère des Habous et des affaires islamiques, ministère de la Culture, MHPV, Conseil régional, ONEP, Commune	Achevé et fonctionnel	

Suite...

11. L'irrigation de la palmerais de Marrakech	Marrakech	Fondation M6, Ministère de l'Energie des Mines et de l'Environnement, Direction des CT (MI), Secrétaire d'état chargé de l'environnement, Direction de la promotion national (MI), Direction des domaines de l'Etat, Wilaya de la région, Commune de Marrakech, Observatoire de la palmeraie de Marrakech, RADEEMA	Bloqué	Problèmes fonciers dus à l'absence d'un diagnostic préalable lors de la conception du projet
12. L'aménagement du centre de la commune d'Asni	Asni	Conseil régional, Conseil provincial d'Al Haouz, Commune, Province (Al Haouz)	Fonctionnel	
13. Village des artisans	Amizmiz	Ministère d'artisanat, Chambre des artisans, Conseil Provincial, Commune, Province (Al Haouz)	Achevé non-fonctionnel	Retards importants depuis le lancement en 2015, principalement causés par des conflits politiques entre les différents conseils
14. L'école communales	Aguouatim	Province (Al Haouz), Ministère d'éducation, Commune, La promotion nationale délégation provinciale	Bloqué	Échec lié à un dysfonctionnement de la politique de déconcentration : décisions imposées de manière verticale (top-down) par le ministère de l'Éducation et insuffisance de budget alloué

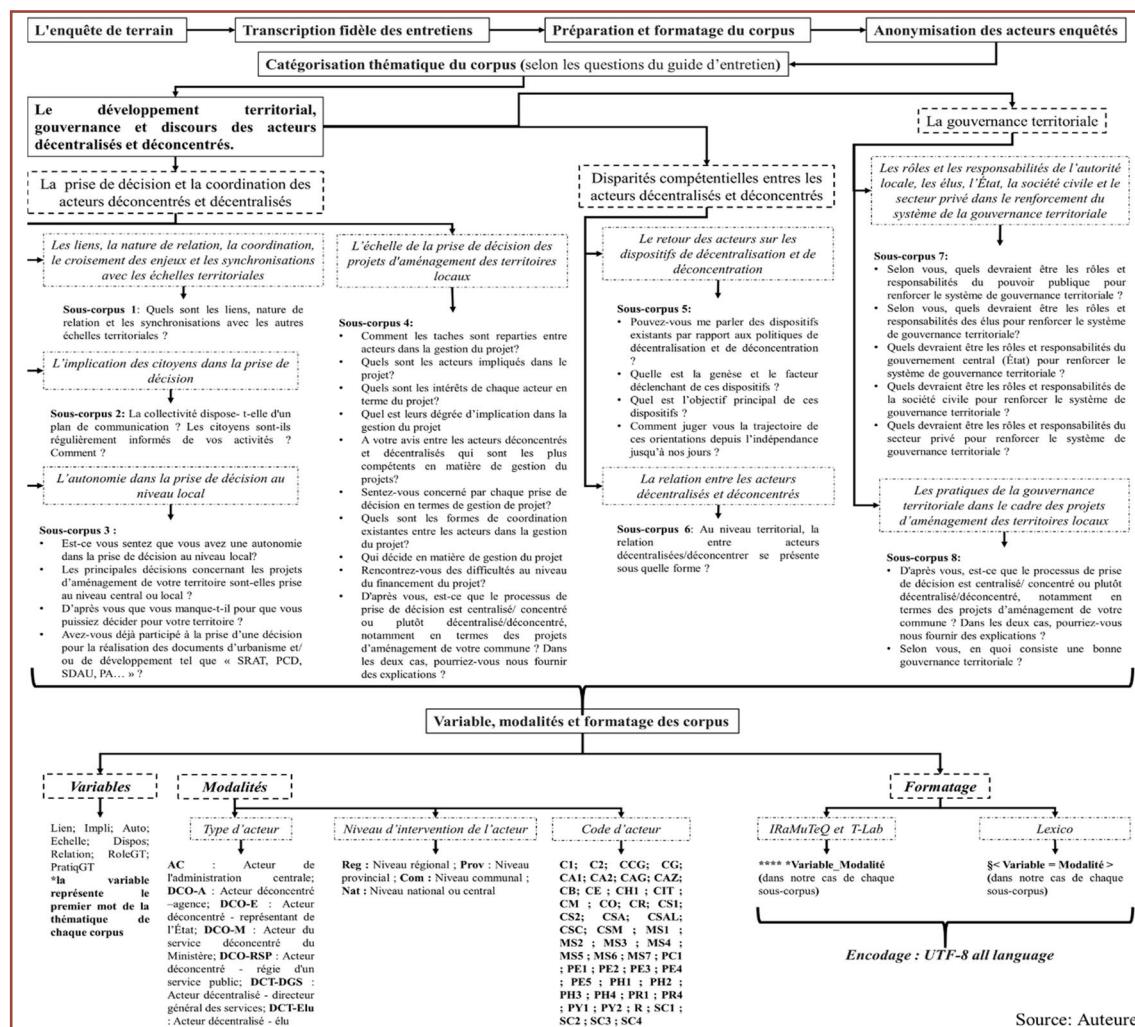
Figure 4 – Localisation des projets étudiés



Collecte de données quantitatives

Pour l'enquête nous avons mobilisé une approche méthodologique diversifiée, qui s'articule autour d'une approche mixte (qualitatif et quantitatif).

Figure 5 – Les étapes de la préparation du corpus de textes issus des entretiens



Source: Auteure

Pour l'approche qualitative, à l'aide d'un guide d'entretien nous avons interviewé 55 acteurs (qui représente l'ensemble des acteurs impliquées dans chaque projets). Dans les acteurs interviewée nous avons une représentativité de 40% au niveau communal, 35% au niveau provincial, 16% au niveau régional et 9% au niveau national. Une promesse de confidentialité a été faite explicitement aux interviewés avant le début de l'entretien afin de protéger leur vie privée et leurs propres intérêts. Simultanément, des pseudonymes ont été utilisés lors de l'analyse des résultats pour éviter les inconvénients d'un anonymat complet. Pour l'analyse des résultats, nous avons utilisé le logiciel IRaMuTeQ (Version 0.7 alpha 2), T-LAB plus 2022 et Lexico 5. Beta. Ce choix multiple de logiciel est justifié par les besoins en analyses précises

qu'un seul logiciel ne pourrait pas fournir. Les corpus qui nous ont servis comme base d'analyses correspondent aux entretiens avec les acteurs retranscrits fidèlement. Avant de procéder aux analyses, nous avons commencé par une préparation et un formatage manuel du corpus, en plusieurs étapes (Figure 5). La première étape est l'anonymisation des acteurs. La deuxième étape correspond à la catégorisation thématique en sous-corpus selon les thèmes. La troisième étape est le formatage (selon les règles de formatage ou balisage de chaque logiciel) des sous-corpus catégorisés et la création de variables (dans notre cas, il s'agit des codes d'acteurs, des types d'acteurs et des échelles d'intervention des acteurs).

Pour l'approche quantitative, nous avons adressé un questionnaire avec des questions fermées à l'ensemble des acteurs interviewés (55 acteurs). L'analyse des résultats a été effectuée par le logiciel XLSTAT (licence XLSTAT BASIC+). Dans nos analyses, on s'est basé sur le tri croisé d'une part, et d'autre part sur l'analyse en composante principale pour la visualisation des observations (correspondant dans notre cas aux réponses des acteurs) dans un espace à deux ou trois dimensions, afin d'identifier des groupes homogènes d'observations, ou au contraire des observations atypiques ; la visualisation des corrélations entre les modalités des variables (correspondant dans notre cas au codes, types et échelle d'intervention des acteurs interrogés).

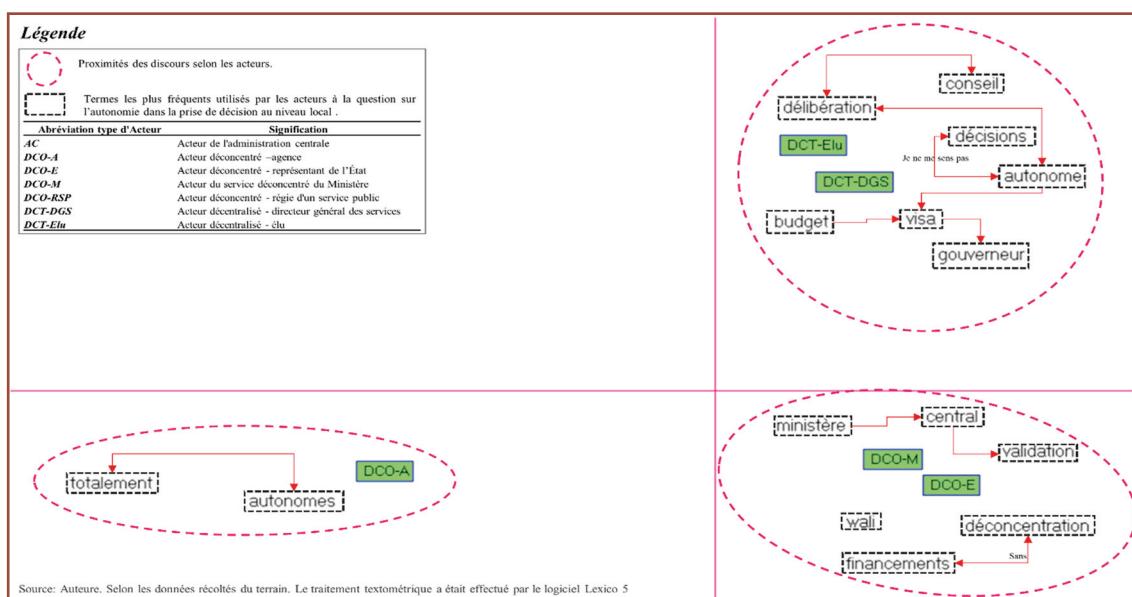
DÉCENTRALISATION, DÉCONCENTRATION ET POUVOIR LOCAL : UN ÉQUILIBRE FRAGILE ENTRE ÉTAT ET COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

L'adoption des lois organiques relatives aux collectivités territoriales en 2015, suivie de la Charte de la déconcentration en 2018, a constitué une étape majeure dans la redéfinition des rapports entre l'État et les collectivités locales (Sedjari, 1997 ; Zine, 2017). Ces textes ont consacré une nouvelle forme de gouvernance territoriale en remplaçant la tutelle a priori par un principe de contrôle a posteriori via le visa du Gouverneur ou de son représentant sur certaines délibérations locales, notamment celles ayant une incidence financière, celles relatives à l'organisation administrative, aux partenariats extérieurs, à la gestion du patrimoine ou encore à la création de services publics. En parallèle, les services déconcentrés ont été appelés à jouer un rôle plus actif dans la mise en œuvre locale des politiques publiques, avec une autonomie relative de gestion. Toutefois, la mise en œuvre effective de ces réformes se heurte à de multiples obstacles (Quillien, 2015), notamment l'inadéquation entre les compétences transférées et les moyens octroyés, les

lourdeurs bureaucratiques persistantes et la faible capacité institutionnelle à l'échelle locale (Sévrino, 2001 ; Dick-Sagoe, 2020).

Les résultats de notre enquête (Figure 6) montrent que le degré d'autonomie dans la prise de décision varie significativement selon qu'il s'agisse d'acteurs déconcentrés ou décentralisés (Keuffer, 2016). Pour les premiers, cette autonomie dépend du type de ministère concerné (ministères de souveraineté ou ministères sectoriels) et de la nature de l'entité locale (agence, direction régionale, service externe).

Figure 6 – Perception par les acteurs de leur autonomie dans la prise de décision au niveau local



Pour les seconds, notamment les collectivités territoriales, le président du conseil n'a pas une liberté décisionnelle pleine et entière, étant contraint par les délibérations du conseil « [...] *C'est le conseil qui délibère les décisions et moi en tant que président, j'exécute, c'est tout. Je ne décide pas tout seul, c'est le conseil communal qui décide* [...] interview avec CSA, le 04/05/2021 » et soumis à l'autorité administrative via le mécanisme du visa « [...] *aujourd'hui nous avons juste remplacé la tutelle avec le visa et le contrôle administratif, et nous avons vécu ça pendant la période de la crise sanitaire, car d'après une circulaire du ministère de l'intérieur, monsieur le wali nous a refusé la demande de validation d'un projet quoique nous ayons le budget et que nous en tant que commune nous avons la personnalité morale et juridique et l'autonomie financière et nous ne devons pas être soumis à une circulaire ministérielle. Ainsi, le rôle des autorités locales devrait se limiter au contrôle* [...] interview avec CS2, le 09/06/2021 ». Cette situation est perçue comme une simple reconduction de la tutelle

(Kada et Pontier, 2022) sous une autre forme, ce que confirment plusieurs témoignages que nous avons recueillis lors de la crise sanitaire où des projets, bien que budgétisés et légalement portés par des collectivités juridiquement autonomes, ont été bloqués par l'autorité locale sur la base de circulaires ministérielles « [...] Pendant la période de confinement, nous avons ressenti une forte présence de l'autorité locale, car ils ont bloqué toutes nos décisions et on ne pouvait rien faire sans l'autorisation et le visa du monsieur le wali. Cela montre qu'ils n'ont pas confiance en nous pour gérer nos affaires surtout pendant les états d'urgence comme le Covid19 [...] interview avec CM le 01/07/2021 ».

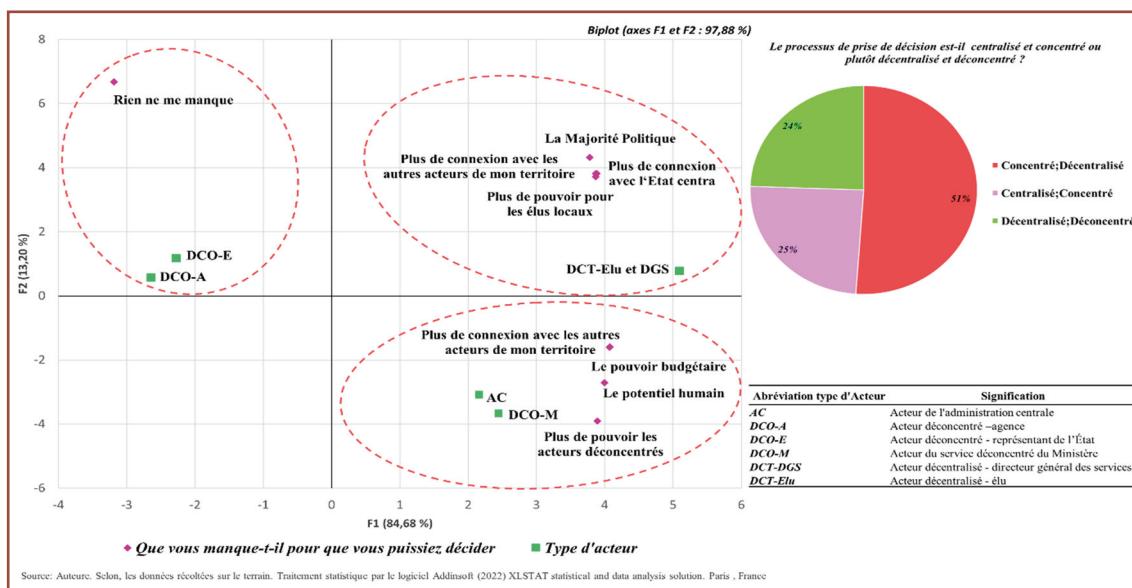
Ces blocages traduisent un manque de confiance de l'État envers les élus locaux (Grémion et Worms, 1970) particulièrement visible en période de crise (Benhsain et Salhi, 2022). Certains acteurs soulignent que toutes les communes ne disposent pas des mêmes capacités, en particulier les zones rurales, et qu'il serait nécessaire d'adapter les lois organiques aux réalités de chaque territoire. En revanche, ils déplorent que cette différenciation ne soit pas prise en compte dans l'action du ministère de l'Intérieur, qui continue à appliquer un traitement uniforme « [...] Il existe des communes qui n'ont pas encore les compétences surtout humaines ni les outils pour gérer leurs affaires locales, mais il ne faut pas généraliser, car il y a aussi des communes qui ont les compétences humaines et financières et les outils pour gérer totalement leur territoire. Mais, malheureusement, la direction des collectivités territoriales ne fait pas cette distinction, et, personnellement, je pense que le ministère de l'Intérieur a pris l'habitude de tout gérer et il n'arrive pas à assimiler qu'il faut donner la liberté aux communes [...] interview avec CM, le 01/07/2021 ».

Par ailleurs, la question budgétaire revient de manière récurrente : pour de nombreux élus, celui qui contrôle les ressources financières détient de facto le pouvoir décisionnel, rendant toute autonomie fictive dès lors qu'elle n'est pas assortie de moyens. Même les décisions budgétaires locales demeurent soumises au contrôle du Gouverneur, ce qui entrave l'exercice réel de la libre administration « [...] Nous sommes libres dans la gestion de nos territoires, mais toujours sous l'autorité de monsieur le gouverneur [...] interview avec CR, le. 06/04/2021 », « [...] Même si le législateur m'a donné le droit d'autonomie de gestion de ma collectivité, je ne me sens pas autonome, car je ne peux pas prendre une décision sans l'accord du gouverneur. Dans les lois il y a l'autonomie de gestion, mais en réalité ce principe est absent, surtout quand il s'agit d'argent [...] interview avec PE3, le 23/05/2021 ».

S'agissant des acteurs déconcentrés, à l'exception des ministères de souveraineté et des agences disposant d'une autonomie élargie, la capacité dé-

cisionnelle au niveau local reste largement subordonnée à l'administration centrale. Certains services continuent à fonctionner selon l'ancien découpage régional, en contradiction avec la nouvelle organisation territoriale, ce qui montre l'absence d'une véritable territorialisation de la déconcentration. En revanche, les agences, offices et régies, bien qu'étant sous tutelle, jouissent d'une autonomie administrative et financière réelle. Les représentants de l'autorité locale, quant à eux, disposent d'une large marge de manœuvre et considèrent que les élus ne sont pas toujours en mesure de gérer efficacement les affaires locales, du fait notamment de leur niveau d'instruction jugé insuffisant. Selon eux, une éligibilité fondée sur des critères plus exigeants, comme un niveau minimal de formation, permettrait de garantir une meilleure gouvernance « [...] Les élus n'ont pas le niveau qui leur permette de bien gérer leur territoire, étant donné que pour se présenter aux élections, il suffit d'avoir un niveau de scolarité primaire, et je pense que cela, comme niveau, ne suffit pas pour assurer la gestion d'un territoire. Le jour où on exigera d'avoir au moins un niveau de baccalauréat pour se présenter aux élections, on pourra déléguer plus de pouvoir aux élus [...] interview avec PE1, le 21/05/2021 ».

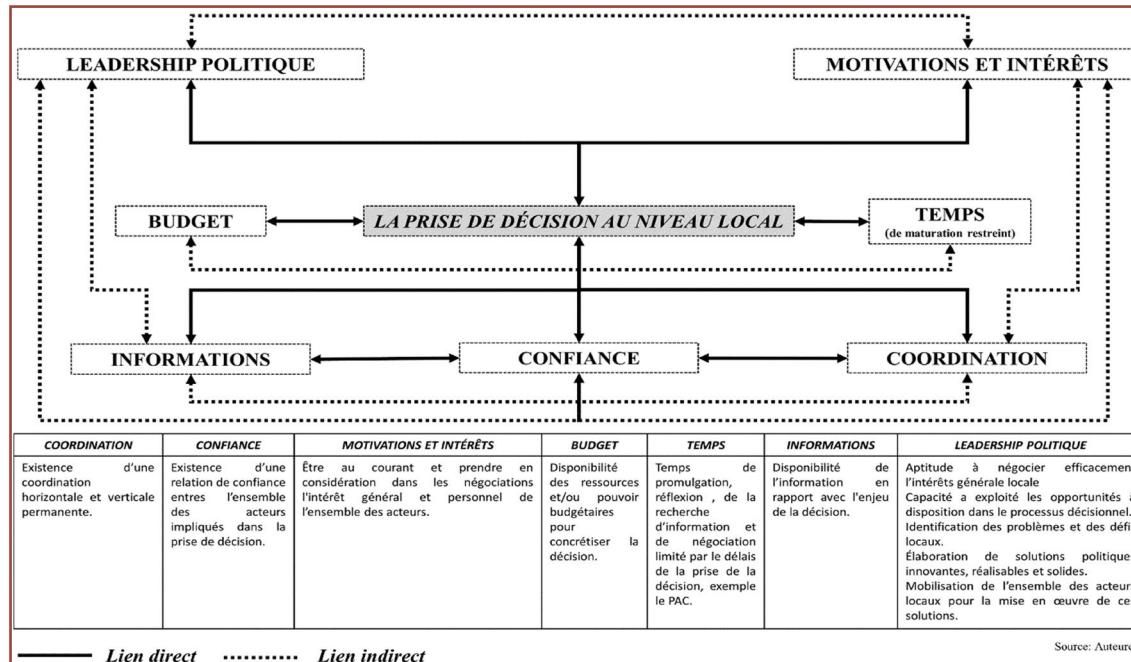
Figure 7 – Les conditions de la prise de décision selon les acteurs



L'analyse statistique des données issues du questionnaire (Figure 7) montre que, pour les services déconcentrés de l'État et les agences, l'autonomie ne constitue pas un problème majeur. En revanche, pour les directions régionales des ministères, les freins résident dans la faiblesse du processus de déconcentration, l'absence de coordination interinstitutionnelle, le déficit de ressources humaines et l'insuffisance des moyens budgétaires. Du côté des

acteurs décentralisés, les limites sont davantage politiques et structurelles : elles tiennent à la composition des conseils, à la faible coordination verticale et horizontale entre les institutions, et à l'insuffisance du pouvoir accordé aux présidents, dont la voix n'est prépondérante qu'en cas d'égalité. Cela crée une situation paradoxale où les décisions sont prises collectivement, tandis que la responsabilité juridique incombe exclusivement au président.

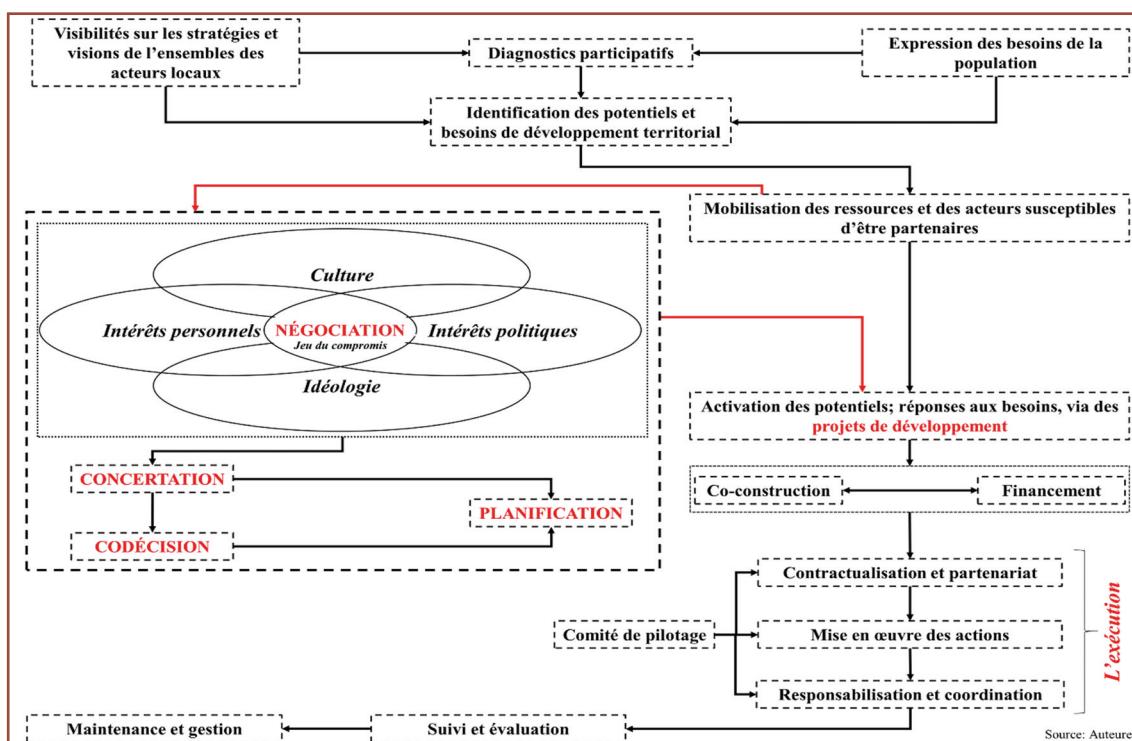
Figure 8 – Eléments influant l'autonomie dans la prise de décision



Ainsi, l'autonomie réelle des acteurs locaux, qu'ils soient décentralisés ou déconcentrés (hors agences et ministères de souveraineté), demeure très faible. Or, cette autonomie est essentielle pour adapter les politiques publiques aux contextes spécifiques de chaque territoire. Ce recentrage de l'État s'opère alors même que celui-ci semble avoir perdu une partie de sa capacité de pilotage local. Non seulement les services déconcentrés sont affaiblis, mais les politiques territoriales décidées au centre peinent à intégrer la réalité des besoins locaux. Ces constats nous amènent à interroger la pertinence d'un processus de décentralisation privé de véritable autonomie décisionnelle. En effet, la décentralisation ne consiste pas uniquement en une redistribution de compétences ou de ressources, mais vise fondamentalement à améliorer l'efficacité de l'administration locale (Kumar *et al.*, 2022). Elle repose sur des principes normatifs tels que l'efficacité, l'efficience et la responsabilité. L'autonomie décisionnelle implique des élus compétents, capables de mobiliser les ressources locales, de dynamiser l'économie, de nouer des partenariats

et de porter une vision stratégique pour leur territoire. Une décision autonome est une décision prise en toute indépendance, avec un réel pouvoir d'initiative. Or, la responsabilité démocratique suppose nécessairement un certain degré d'autonomie (Verrier et Bourgeois, 2020). Ce niveau d'autonomie dépend de plusieurs facteurs : l'adéquation entre les compétences transférées et les moyens disponibles, notamment budgétaires (Sutherland *et al.*, 2005 ; Passavant-Guion, 2016) (Figure 8). Chaque territoire ayant ses propres spécificités, la décentralisation constitue le meilleur levier d'expression de ces singularités locales (Ghiotti, 2006). En favorisant l'autonomisation des acteurs locaux dans les processus de décision, on libère les initiatives et on renforce les dynamiques de gouvernance territoriale (Figure 9).

Figure 9 – Le processus de prise de décision au niveau local



DISPARITÉS « COMPÉTENCIELLES » ET INSUFFISANCE D'ÉCOUTE ENTRE LES ACTEURS DÉCENTRALISÉS ET DÉCONCENTRÉS

Pour les acteurs déconcentrés, leurs relations avec les acteurs décentralisés sont entravées par les faibles compétences et capacités de coopération des élus locaux. Selon eux, la majorité de ces élus manquent de compétences, d'audace et d'engagement, en raison notamment de l'absence d'un cadre de redevabilité (Casteigts, 2003 ; Lafarge, 2016). Bien que certains élus — une minorité — parviennent à impulser le développement de leur commune malgré le manque de ressources financières et humaines, grâce à leur esprit d'initia-

tive et leur leadership politique, ces qualités font largement défaut à la majorité des responsables des collectivités territoriales. Selon un acteur interrogé : « [...] *le développement est une question de compétence de l'élu, non pas de budget. Il y a des élus qui investissent avec un petit budget dans plusieurs petits projets et vont chercher les partenaires au niveau national et international, ainsi que les organisations d'aide au financement. D'ailleurs, c'est ce type d'élus dont le Maroc a besoin, étant donné qu'il ne faut pas croiser les bras et attendre que la solution vienne d'ailleurs, car la créativité peut parfois générer des solutions extraordinaires* [...] » interview avec MS6, le 29/06/2021. Contrairement aux élus issus de la décentralisation, les acteurs de la déconcentration se distinguent par un niveau de formation généralement plus élevé et une expertise plus affirmée en matière de gestion et de planification. Cette différence crée un déséquilibre de compétences entre les deux catégories d'acteurs, déséquilibre qui, combiné aux limites structurelles de la politique de déconcentration, constitue un obstacle majeur à la mise en œuvre efficace du développement territorial. L'inaptitude de certains élus locaux trouve principalement son origine dans leur difficulté à maîtriser les nouveaux outils de gouvernance territoriale, tels que le diagnostic territorial participatif, la planification stratégique, la négociation, la concertation, la coordination, le partenariat ou encore le marketing territorial. Cette lacune est d'autant plus préoccupante qu'elle est aggravée par le manque de personnel qualifié au sein des collectivités, notamment de cadres capables d'accompagner les élus dans l'exercice de leurs responsabilités. Or, l'exercice d'un mandat local ne s'improvise pas. Il requiert aujourd'hui des compétences techniques, stratégiques et managériales de plus en plus pointues (Desage, 2003 ; Camus, 2022). Pourtant, comme le souligne (Navarre, 2014), les élus ne bénéficient pas tous d'une formation adéquate pour répondre à ces exigences croissantes. Au Maroc, l'accès aux fonctions électives locales ne repose sur aucune exigence en matière de compétences ou de qualifications. Les seules conditions légales pour se porter candidat à un mandat local sont d'avoir au moins 20 ans, de jouir de ses droits civiques et de ne pas être frappé d'inéligibilité ou d'incompatibilité. Il n'existe ni fiche de poste précisant les compétences attendues, ni exigence de diplôme, d'expérience ou de formation préalable. De ce fait, ni les électeurs ni les candidats ne peuvent s'assurer que les futurs élus disposent des aptitudes nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Comme l'a souligné un cadre administratif lors d'un entretien : « *Les compétences sont concentrées dans les administrations des services de l'État, qu'il s'agisse du niveau central ou local. Les communes, au cours des dix dernières années, ren-*

contrent des difficultés de recrutement, aggravées par le manque d'attractivité des rémunérations et des conditions de travail. » Entretien avec PY2, 03/05/2021. Cette problématique dépasse les frontières marocaines. En France, par exemple, aucun diplôme n'est requis pour briguer un mandat local, mais un filtrage s'opère en amont via les partis politiques, qui sélectionnent leurs candidats selon des critères propres, par désignation interne ou vote des adhérents. Ce mécanisme de présélection existe également aux États-Unis. D'autres pays vont plus loin en imposant des conditions supplémentaires à l'éligibilité. En Croatie, en Espagne, au Danemark, en Lettonie, en Serbie, en Lituanie ou en Slovénie, les candidatures doivent être soutenues soit par un parti politique, soit par un nombre minimum de signatures de citoyens. Par ailleurs, des pays comme Malte, la Turquie ou la Lettonie exigent le versement d'une caution financière pour valider une candidature, ce qui introduit un filtre économique à l'entrée en politique locale. Sur le plan des relations administratives entre acteurs décentralisés et déconcentrés, on observe également une difficulté d'ordre juridique. Chaque acteur dépend d'un corpus législatif propre (loi, Dahir ou Charte) régissant son administration. Or, ces différents textes sont parfois contradictoires, ce qui engendre conflits ou blocages lorsqu'ils doivent être appliqués simultanément par plusieurs administrations. Selon un acteur : « [...] dans le cadre d'un projet, chaque administration doit appliquer la loi qui encadre son domaine tout en étant d'accord et en harmonie avec les autres acteurs. Ce qui n'est pas réalisable, ou quasiment impossible, car les grandes contradictions entre ces lois ne laissent pas la place à des alternatives [...] » Entretien avec PE2, le 22/05/2021. Un autre facteur problématique réside dans les relations interpersonnelles. Selon un entretien : « [...] les relations administratives se basent sur les écrits, sous couvert de la hiérarchie, ce qui prend beaucoup de temps et d'énergie. En revanche, parfois, la «bonne» relation interpersonnelle permet de gagner beaucoup de temps, car on peut demander des infos ou des avis juste par téléphone, sans passer par les demandes officielles classiques. Dans notre contexte marocain, le côté relationnel, qu'il soit positif ou négatif, est le plus important dans la gestion d'une administration. Car s'il est positif, cela nous fera gagner beaucoup de temps et nous permettra d'avancer. Mais s'il est négatif, même si on applique la loi, on aura toujours des blocages, et on n'ira jamais jusqu'au bout, que ce soit dans les projets ou dans la prise de simples décisions [...] » Entretien avec PE1, le 21/05/2021. Le rôle de l'élu d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier (Le Bart, 2003). Jadis, l'image traditionnelle de l'élu se construisait autour de son rôle consistant à répondre aux besoins quotidiens des électeurs, à servir d'intermédiaire entre l'adminis-

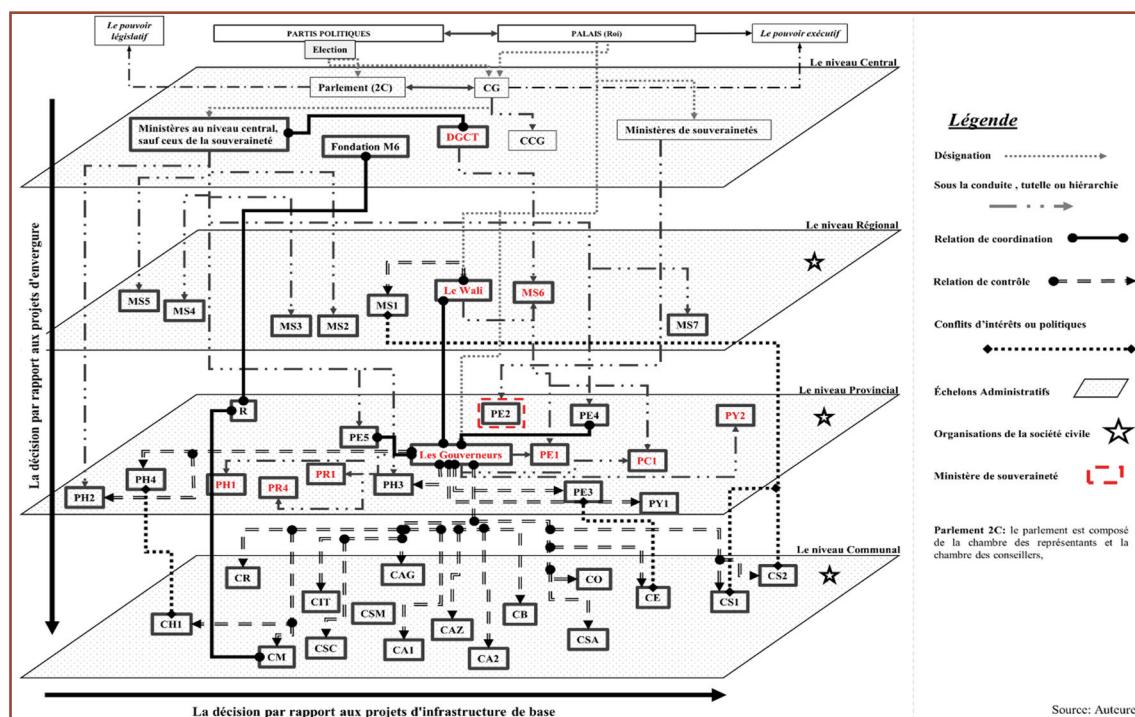
tration centrale et la population locale, voire d'arbitre dans les conflits locaux. Cette mission, souvent confiée à des notables locaux, ne requérait pas de compétences particulières. La relation entre l'élu et ses électeurs reposait alors sur une confiance d'ordre quasi héréditaire, transmise de père en fils. Or, avec l'avènement de la régionalisation et de la décentralisation, le rôle de l'élu s'est profondément transformé : de simple médiateur, il est devenu un acteur décentralisé à part entière, un responsable et un leader du développement territorial. La décentralisation a conféré à l'élu de nouvelles responsabilités et des compétences transférées par l'État, pour lesquelles il est désormais censé posséder non seulement les qualités d'un politicien aguerri, mais également celles d'un leader, d'un stratège, d'un entrepreneur et d'un diplomate, autant de compétences indispensables à l'administration d'un territoire. Le développement des collectivités territoriales est aujourd'hui étroitement lié à la qualité des acteurs chargés de concevoir, conduire et gérer les projets de développement. Or, malgré l'existence de dispositifs pertinents, les instances responsables de leur territorialisation souffrent majoritairement d'un manque de compétence. En effet, l'analphabétisme — voire l'illettrisme — d'une large proportion d'élus constitue un frein majeur à l'exercice efficace de leurs fonctions. Il en résulte un décalage manifeste entre les exigences des lois organiques relatives aux collectivités territoriales et la réalité du terrain, où l'on trouve des élus illettrés dotés d'un pouvoir délibératif. Ce décalage, associé à la disparité des compétences, aux conflits politiques, au manque de transparence, à la corruption, à l'individualisme, à l'analphabétisme (empêchant l'élu de comprendre les textes législatifs) et à la faiblesse de la citoyenneté, s'inscrit dans un contexte plus large marqué par l'absence d'une véritable doctrine politique, de programmes clairs et de stratégies bien définies, tant au sein des partis politiques qu'à l'échelle des élus eux-mêmes. Dès lors, en l'absence de mesures concrètes visant à instaurer un cadre ordonné, à sensibiliser à la citoyenneté et à promouvoir la moralisation de la vie publique, ainsi qu'à mettre en place un système de contrôle et de redevabilité, les réformes et dispositifs — aussi pertinents soient-ils — demeureront inefficaces et continueront à s'éroder.

LA GOUVERNANCE TERRITORIALE : UN SYSTÈME NÉCESSITANT UN MEILLEUR CROISEMENT ENTRE DÉCENTRALISATION ET DÉCONCENTRATION

La bonne ou la mauvaise gouvernance (Lesage, 2022), ainsi que l'échec ou la réussite des projets, résultent d'un processus complexe qui exige un

écosystème favorable. Il ne s'agit pas de la responsabilité d'un seul acteur ni d'un simple cadre juridique, mais bien d'un système territorial complexe où un maillon faible peut parfois provoquer, directement ou indirectement, des dysfonctionnements. De plus, la simple application des lois peut engendrer conflits et blocages dans les projets, car au Maroc, un écart significatif existe entre les textes législatifs et les réalités locales, sans compter les fréquentes contradictions entre lois sectorielles. L'analyse de divers projets dans la région de Marrakech-Safi révèle que la nature des relations entre acteurs se décline en trois types : coordination, contrôle et conflits d'intérêts ou politiques (Figure 10).

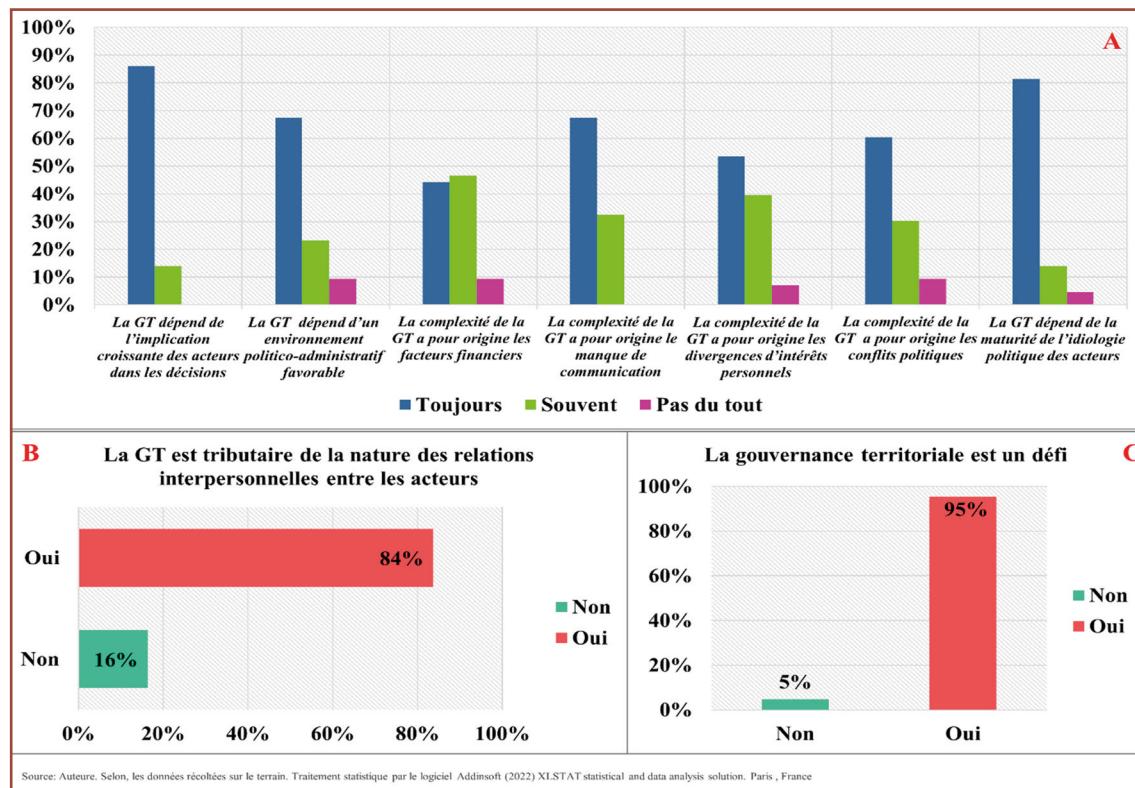
Figure 10 – La nature des relations entre les acteurs



Une communication efficace entre les acteurs locaux est essentielle, car elle permet de transmettre à chacun les informations pertinentes en temps utile, garantissant ainsi une action efficace et efficiente (Butt *et al.*, 2016). La gouvernance territoriale est un processus très complexe, fondé sur la coopération et la coordination des acteurs, tant horizontalement que verticalement, dans un cadre de subsidiarité. Elle vise un objectif de développement territorial défini conjointement à différentes échelles spatiales, afin d'assurer la cohérence des actions menées. Les principaux défis résident donc dans la conciliation de la coordination horizontale et verticale entre les échelons territoriaux, ainsi que dans la coordination entre les différentes politiques

sectorielles. La majorité des acteurs interrogés considèrent la gouvernance territoriale comme un défi complexe, principalement lié à des facteurs financiers, au manque de communication, aux divergences d'intérêts personnels et aux conflits politiques (Figure 11C). Ce processus dépend également des relations interpersonnelles entre acteurs, de leur implication dans la prise de décision, d'un environnement politico-administratif favorable, ainsi que de la maturité et de l'idéologie politique des acteurs concernés (Figure 11 A, B).

Figure 11 – Causes de la complexité de la gouvernance territoriale



En pratique, la gouvernance territoriale repose avant tout sur l'écoute, la coordination et la conciliation des intérêts. Les relations interpersonnelles et politiques sont omniprésentes et constituent une part intégrante de la logique de la bonne gouvernance territoriale, dont il serait vain de nier l'impact. Il convient au contraire de faire en sorte que ces relations renforcent le processus.

Selon nos résultats, pour parler d'une véritable gouvernance territoriale, il est indispensable de responsabiliser toutes les parties prenantes impliquées dans la prise de décisions. Cette réussite demeure complexe, car les collectivités territoriales font face à de multiples enjeux et contraintes. L'élu, confronté à une chaîne décisionnelle souvent opaque et parfois corrompue (notamment dans les conseils), préfère parfois esquiver sa responsabilité.

D'après nos entretiens, chaque acteur doit être responsabilisé en fonction de ses compétences. La gouvernance est un puzzle constitué de l'ensemble des acteurs locaux. Or, actuellement, les acteurs déconcentrés demeurent soumis à la tutelle de leurs ministères au niveau central, générant un hiatus dans ce puzzle et entravant le processus d'action publique locale. Certains acteurs interrogés estiment par ailleurs que la bonne gouvernance territoriale est étroitement liée à l'application et au respect des lois. Sa réussite dépend également des réalités du terrain et de ses contraintes, qu'elles soient foncières, humaines, culturelles ou politiques. Toutefois, l'application des lois trouve ses limites face aux spécificités territoriales. Comme le soulignait un acteur : « [...] *Pour moi, la gouvernance, c'est la gestion et l'adaptation des lois aux spécificités territoriales. Par exemple, les lois de construction ne peuvent pas s'appliquer uniformément, notamment dans les zones rurales. De même, pourquoi existe-t-il une agence urbaine, mais pas d'agence rurale ? L'agence urbaine ne peut répondre aux besoins du monde rural [...]* » Entretien avec CO, 29/03/2021. La dimension théorique des textes réglementaires au Maroc ne coïncide donc pas toujours avec la réalité du terrain. Les lois ne suffisent pas à changer les mentalités. Lorsque les conflits politiques et idéologiques interviennent, la gouvernance territoriale perd de sa valeur et devient inefficace. Notre enquête montre que les intérêts politiques se manifestent même dans la planification territoriale des projets, certains responsables régionaux et provinciaux créant artificiellement des besoins dans les communes contrôlées par leurs alliés politiques. Pour réussir la gouvernance territoriale, il est crucial de responsabiliser les acteurs et de privilégier l'intérêt du territoire plutôt que des intérêts personnels ou politiques. Cette réussite repose en grande partie sur deux institutions majeures : celle du Wali au niveau régional, et celle du gouverneur au niveau provincial. Les lois organiques actuelles confèrent à ces deux acteurs un rôle essentiel de coordination entre les différents intervenants. Ils incarnent les animateurs locaux du développement et veillent à la bonne application des lois en vigueur. Leur rôle est ainsi déterminant, mais dépend aussi du niveau culturel et intellectuel des élus. À ce titre, les partis politiques doivent assurer la formation et l'encadrement des élites politiques. Pour réduire le fossé existant entre l'administration et les élus, souvent lié à des différences culturelles et au niveau d'éducation, les acteurs interrogés préconisent l'instauration de conditions strictes pour se présenter aux élections. Comme l'a souligné un acteur : « [...] *La démocratie occidentale n'est pas directement applicable, car la culture de la lecture y est ancrée et la qualité*

de leur enseignement primaire est supérieure à la nôtre. Il faut donc adapter les choses à nos contextes [...] » Entretien avec PY1, 03/06/2021. 26 % des acteurs interrogés estiment que la complexité de la gouvernance territoriale provient avant tout de la divergence des intérêts politiques et personnels. Viennent ensuite la non-maturité politique des élus et le manque de leadership politique (Figure 12). Toutefois, ces acteurs reconnaissent que la réussite de la gouvernance dépend largement de la coordination, de la communication et de l'application des lois (Figure 13).

Figure 12 – Causes de la complexité de la gouvernance territoriale selon le type d'acteurs

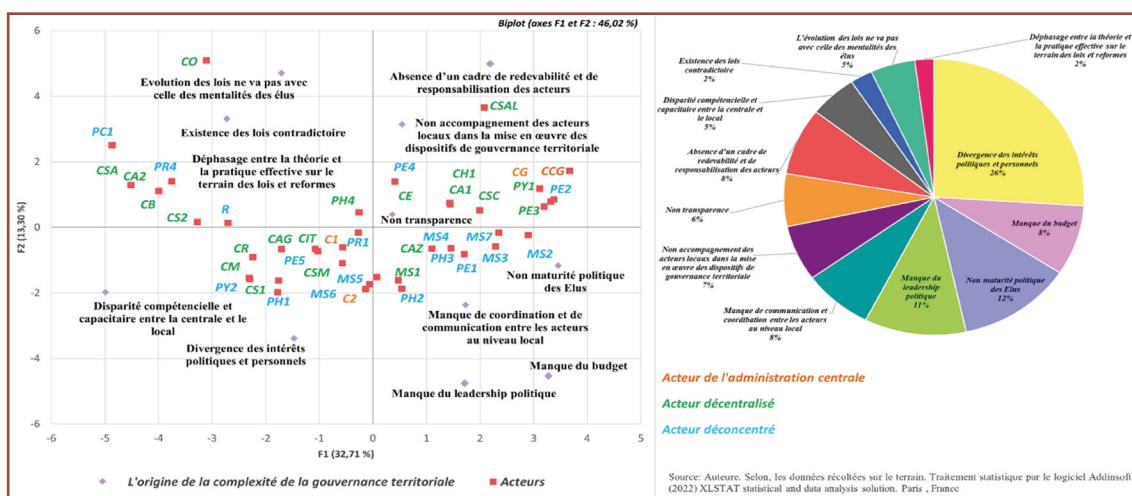
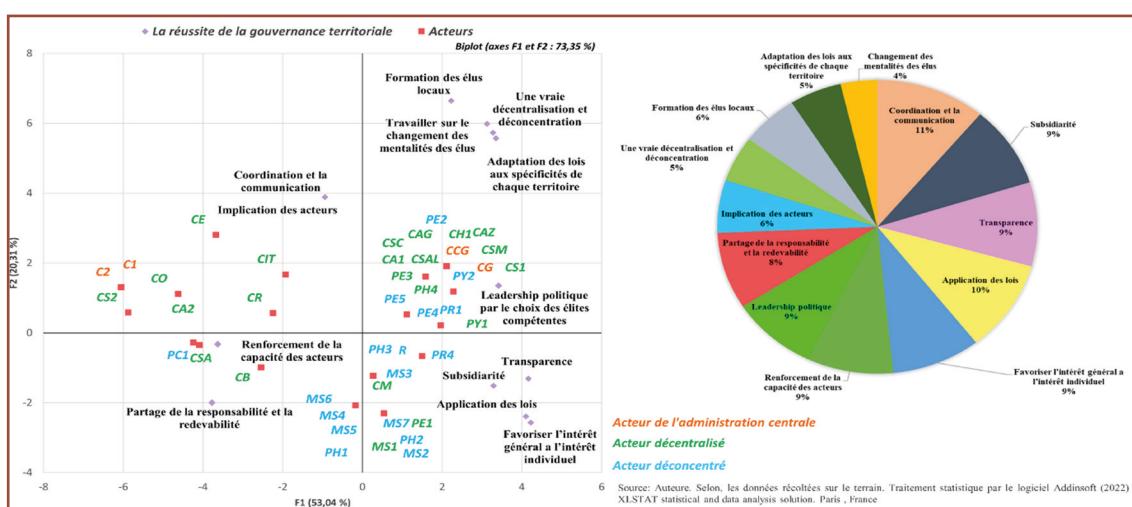


Figure 13 – Conditions de la réussite de la gouvernance territoriale selon le type d'acteurs



Le croisement des définitions de la gouvernance territoriale selon divers auteurs (PNUD, 2003 ; Lardon *et al.*, 2008 ; Ramírez, 2022 ; Yilmaz, 2023 ; Torre, 2023) avec la réalité observée sur le terrain révèle un hiatus important

entre les deux. Les définitions classiques n'intègrent pas les dimensions idéologiques et culturelles des acteurs, alors même que celles-ci interviennent systématiquement dans la prise de décision. De plus, ces définitions associent la réussite de la gouvernance à l'application de « bonnes pratiques » souvent standardisées, alors qu'elles varient selon les sociétés et parfois même selon les territoires. Cette confrontation des définitions montre que la gouvernance territoriale marocaine mérite d'être repensée pour mieux refléter ses réalités. Nous proposons ainsi la définition suivante :

La gouvernance territoriale est un mode de gestion politique territoriale fondé sur des outils et dispositifs adaptés aux spécificités territoriales. Elle constitue un processus dynamique, souple, adaptable, paramétrable, réactif et transparent, parfois ambigu. Elle consiste à intégrer et concilier les intérêts, idéologies, cultures (les facteurs culturels et idéologiques exerçant une influence majeure sur la prise de décision) et logiques multiples, parfois divergentes, des acteurs territoriaux. Elle repose sur la coordination, la coopération et la négociation afin d'aboutir à un accord, en poursuivant des objectifs partagés, par la définition de règles décisionnelles, du choix des priorités et de l'intérêt territorial. Elle implique également le partage des responsabilités, sous l'égide de l'État et de la Constitution, garants de sa légitimité.

Il est facile de juger de la bonne ou mauvaise gouvernance territoriale d'un projet, mais cela ne reflète pas nécessairement la réalité. Un projet réussi n'implique pas toujours une bonne gouvernance, et inversement, un projet échoué ne signifie pas forcément une mauvaise gouvernance. En effet, la gouvernance territoriale est un processus très complexe, où le consensus est difficile à atteindre et doit être recherché tout au long du déroulement. On peut donc avoir une bonne gouvernance avant la phase de projet, mais observer des défaillances pendant ou après celle-ci. Ainsi, pour qualifier une gouvernance de bonne ou mauvaise, il faut d'abord identifier la phase du processus où l'éthique de gestion n'a pas été respectée, en expliquant les raisons et modalités.

CONCLUSION

Cette étude a permis de dégager plusieurs constats susceptibles de contribuer à l'élaboration d'un modèle de gouvernance territoriale marocain. La complexité de ce processus trouve son origine dans plusieurs facteurs : le manque de coordination et de communication entre les acteurs au niveau local, la faible maturité politique des élus, les divergences d'intérêts personnels

et politiques, l'absence d'une construction collective des logiques de développement, le décalage entre les enjeux locaux et ceux régionaux ou nationaux, l'absence d'un cadre clair de redevabilité et de responsabilisation des acteurs, ainsi que la disparité des compétences et capacités entre le pouvoir central, local et les acteurs décentralisés et déconcentrés. Enfin, un déphasage notable existe entre la théorie et la pratique effective sur le terrain, notamment dans l'application des lois et réformes. Selon les principaux résultats de cette étude, la disparité des compétences entre acteurs décentralisés et déconcentrés, les conflits politiques, le manque de transparence, la corruption, l'individualisme, couplés à l'analphabétisme et au faible sens civique, sont étroitement liés à l'absence d'une doctrine politique, ainsi que d'un programme et de stratégies clairement définis au sein des partis politiques en amont, et chez les élus en aval. Dès lors, sans mesures concrètes visant à rétablir l'ordre, sensibiliser à la citoyenneté, moraliser les élus et instaurer un système de contrôle, les réformes et dispositifs, aussi pertinents soient-ils, resteront stériles et continueront à péricliter. L'autonomie locale ne se concrétise véritablement que lorsque les collectivités territoriales disposent des moyens budgétaires suffisants et de la liberté d'agir sur leur territoire, afin de construire de réelles philosophies d'action. Les résultats de cette étude montrent que l'autonomie dans la prise de décision locale dépend étroitement des moyens budgétaires et des compétences transférées par l'État aux collectivités territoriales. Pour les acteurs décentralisés, la décision est davantage liée à l'appartenance politique dominante au sein du conseil, à la qualité de la coordination horizontale et verticale entre les acteurs, ainsi qu'à l'insuffisance des pouvoirs des élus, qui revendiquent notamment davantage de marges de manœuvre budgétaires et un poids accru de la voix du président du conseil (celle-ci n'étant prépondérante qu'en cas d'égalité des voix au conseil). Cependant, la mise en œuvre effective des dispositifs de décentralisation et déconcentration suppose une véritable volonté politique de changement tant au plus haut sommet de l'État (niveau central) qu'au niveau local. Le changement ne pourra s'opérer qu'à travers des réformes touchant la mentalité des acteurs responsables de la territorialisation de ces dispositifs. Dans la majorité des processus décisionnels, ce sont les intérêts individuels et politiques qui dictent et contrôlent l'équilibre au sein des conseils élus, tant au niveau local que central. Pour atteindre les objectifs de changement, le rôle des partis politiques est primordial, notamment dans le recrutement des élites et leaders politiques, ainsi que dans la sélection des candidats, puisqu'ils constituent l'interface entre le peuple et le gouvernement, jouant un

rôle central dans la production, la formation et l'encadrement des élites politiques. L'une des conclusions majeures de cette étude est que les lois seules ne peuvent pas changer les mentalités. Lorsque les conflits politiques et idéologiques prennent le dessus, la gouvernance territoriale perd sa valeur, et la gouvernance elle-même devient impossible. Concernant la coordination entre acteurs, cette étude a montré que la proximité géographique des niveaux d'intervention influence significativement la qualité des relations entre les différentes échelles territoriales. Plus on s'éloigne de la sphère centrale, plus la qualité de la relation et du processus de coordination s'affaiblit, bien que le Gouverneur ou le Wali, en tant que représentants de l'État, aient pour mission de veiller à la coordination entre l'ensemble des acteurs territoriaux. Nos résultats indiquent que sans un engagement et une volonté politique partagée par tous les acteurs, les Walis et Gouverneurs ne peuvent pleinement assurer leur rôle de coordinateurs, et aucune politique ou stratégie, aussi parfaite soit-elle, ne pourra s'ancrer efficacement sur le terrain. ●

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Badri Lhassan, « *La décentralisation au Maroc : quelles perspectives pour la gouvernance locale et le développement territorial ? (Cas de la régionalisation avancée)* ». Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes, 2019.

Bevir Mark, « *Democratic Governance.* » UC Berkeley, Institute of Governmental Studies, 2004, 320 p.

Bouirbiten Salah, Salhi Salima, Benhsain Wafaa, « *Accès aux soins de santé : freins, défis et exigences d'équité territoriale. Le cas de la Province d'al Haouz, Maroc* », *Geografares*, 37, 2023.

Bronen Robin, Stuart Chapin, « *Adaptive governance and institutional strategies for climate-induced community relocations in Alaska* ». *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 110(23), 2013, 9320-9325. <https://doi.org/10.1073/pnas.1210508110>.

Butt Aurangzeab, Naaranoja Marja, Savolainen Jussi, « *Project change stakeholder communication* ». *International Journal of Project Management*, 34(8), 2016, 1579-1595.

Camus Pierre, « *Le recours des élus locaux à la formation à l'aune des déterminants institutionnels et biographiques* », *Formation emploi*, 160(4), 2022, 85-101.

Casteigts Michel, « *Le management territorial stratégique* » in *Gouvernance et conduite de l'action publique*, dir. SEDJARI A., *Edition L'Harmattan*, p. 304, 2003.

Davoudi Simin, Evans Nick, Governa Francesca, Santangelo Marco, « *Territorial governance in the making: Approches, méthodologies, pratiques* ». *Boletín de la A.G.E.*, 46, 2008, 33-52.

Desage Fabien « *Le leadership politique local face à la multipolarité : entre prophétie et prophylaxie* ». *Le leadership politique et le territoire*, édité par Andy Smith et Claude Sorbets, *Presses universitaires de Rennes*, 296p, 2003

Desjardins Xavier, « *Aménagement du territoire et développement économique* ». In X. Desjardins (Éd.), *L'aménagement du territoire*, 2021, pp. 67-85. Paris : Armand Colin.

Dick-Sagoe Christopher, « *Decentralization for improving the provision of public services* », in developing countries: A critical review. *Cogent Economics & Finance*, 8(1), 2020. <https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1804036>.

Dumont Gérard-François, « *Quel aménagement du territoire : face aux enjeux du développement durable, de la décentralisation et de la mondialisation* ». *Les Analyses de Population & Avenir*, 27, 2020, 1-18.

Ghiotti Stéphane, « *Les Territoires de l'eau et la décentralisation. La gouvernance de bassin versant ou les limites d'une évidence* », *Développement durable et territoires* 6, 2006.

Kada Nicolas, Pontier Jean-Marie, « *Le maintien de la tutelle technique* ». *Droit et gestion des collectivités territoriales* 2022 : 40 ans de décentralisation : une mise en perspective, p. 141-151, 2022.

Kato Karina Yoshie Martins, Delgado Nelson Giordano, Romano Jorge Osvaldo « *Territorial approach and rural development challenges: governance, state and territorial markets* ». *Sustainability*, 14, 2022, 7105.

Kazancigil Ali, « *La gouvernance : itinéraires d'un concept* ». In J. Santiso (Éd.), *À la recherche de la démocratie. Mélanges offerts à Guy Hermet*, 2019, pp. 121-131. Paris : Karthala.

Keuffer Nicolas, « *L'autonomie locale, un concept multidimensionnel : comment le définir, comment le mesurer et comment créer un indice d'autonomie locale comparatif ?* », *Revue internationale de politique comparée*, 23(4), 2016, 443-490.

Kohler-Koch Beate, Rittberger Berthold, « *The 'Governance Turn' in EU Studies* ». *Journal of Common Market Studies*, 44(1), 2006, 27-49.

Kumar Shubham, Kumar Deepak, Sengupta Keya, Tapas Kumar Giri, « *Through convergence and governance: embedding empowerment in community development interventions* ». *Community Development Journal*, 57(2), 2022, 295-318.

Lafarge François, « *Rendre des comptes - rendre compte* », *Revue française d'administration publique*, 160(4), 2016, 985-998. <https://doi.org/10.3917/rfap.160.0985>.

Lardon Sylvie, Tonneau Jean-Philippe, Raymond Richard, Chia Eduardo, Caron Patrick, « *Dispositifs de gouvernance territoriale durable en agriculture : Analyse de trois situations en France et au Brésil* ». *Norois*, 209, 2008, 17-36.

Le Bart Christian, « *Les Maires* » (1re éd.). Presses universitaires du Septentrion, 2003, 224p.

Leloup Fabienne, Maillefert Muriel, « *Développement territorial* », *Développement durable et territoires*, 13, 2022, 3.

Lesage Romain, « *Environnement institutionnel et gouvernance de l'écosystème entrepreneurial : le cas de la métropole amiénoise* ». Thèse de doctorat, *Université de Picardie Jules Verne*, 2022.

Maurel Pierre, Barbe Éric, Rey-Valette Hélène, Chia Eduardo, Soulard Christophe-Toussaint, Michel Laura, Pinto Mathilde, « Retour d'expérience sur la co-construction d'un guide sur la gouvernance territoriale ». *Sciences Eaux & Territoires*, 13(1), 2014, 60-65.

Navarre Maud, « *Les inégalités dans la formation des élus locaux* », *Céreq Formation emploi*, 128, octobre-décembre, p 65-79, 2014.

Nejjar Wafae Nada, « *Gouvernance territoriale, conflits territoriaux : quelles solutions ?* ». *Revue Organisation et Territoire*, (2), 2016, 14 p.

Passavant-Guion Lisa, « *Financer les politiques régionales : De l'autonomie à la contrainte budgétaire : Le cas des Régions Alsace, Limousin et Nord-Pas-de-Calais* ». *Science politique*, Université Montpellier, 2016

PNUD, « *Maroc - Rapport de développement humain 2003 : Gouvernance et accélération du développement humain* », 2003, juillet.

Quillien Philippe-Jean, « *L'administration territoriale de l'état* ». *Les collectivités territoriales en 15 leçons*, p. 217-232, 2015, Ellipses. <https://doi.org/10.3917/elli.quill.2015.02.0217>.

Ramírez Lizeth Patricia Campo, « *Governance and land use planning in the Mancomunidad del Chocó Andino de Pichincha* ». *Entorno Geográfico*, (25), 2022, e21512700.

Regourd Serge, Carles Joseph, Guignard Didier, « *La décentralisation 30 ans après* » (1re éd.). Presses de l'Université Toulouse Capitole, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 2013. <https://doi.org/10.4000/books.putc.1352>.

Salhi Salima, « *De la structure tribale à la décentralisation régionale* », Belgeo, 1, 2025.

Salhi Salima, « *Décentralisation, déconcentration et gouvernance des projets d'aménagement des territoires locaux : Cas de la région Marrakech-Safi* », Thèse en Géographie, Université d'Angers ; Université Cadi Ayyad, Marrakech, 2023.

Salhi Salima, « *Reconstruction et gouvernance des territoires au Maroc* », Editions L'Harmattan, 228p, 2025.

Salhi Salima, Boujrouf Said, Gourfi Abdelali, « *Spatial disparities: An approach to reveal "hidden areas" to territorial development in the Marrakech-Safi Region—Morocco* ». In M. L. De Lázaro Torres & R. De Miguel González (Éds.), *Sustainable Development Goals in Europe. Key Challenges in Geography*, 2023, pp.195-214. Springer, Cham.

Sedjari Ali, « *La fin du pouvoir de l'Etat : vérité ou illusion ?* » in *La revanche des territoires*, dir. SEDJARI A., édition L'Harmattan, pp. 15-48, 1997.

Severino Jean-Michel ? « *Refonder l'aide au développement au XXIe siècle* ». *Critique internationale*, 10(1), 2001, 75-99. <https://doi.org/10.3917/crii.010.0075>.

Stead Dominic, « *Dimensions de la gouvernance territoriale* ». *Planning Theory & Practice*, 14(1), 2013, 142-147.

Sutherland Douglas, Price Robert, Joumard Isabelle, « *Les règles budgétaires s'appliquant aux collectivités territoriales* ». *Revue économique de l'OCDE*, 41, 2005, 153-197.

Torre André, « *Contribution to the theory of territorial development: a territorial innovations approach* ». *Regional Studies*. 2023, 59(1).

Turnhout Esther, van der Zouwen Mariëlle, « *Governance without governance: how nature policy was democratized in the Netherlands* ». *Critical Policy Studies*, 4(3), 2010, 344-361.

Verrier Gilles, Bourgeois Nicolas, « *Chapitre 4. L'autonomie et la responsabilité* ». In G. Verrier & N. Bourgeois (Dir.), *Les RH en 2030: 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise*. pp. 32-40, 2020. Paris : Dunod.

Yilmaz Samet, « *Territorial Dimension Of Governance And Its Institutional Effect On The Geographical Levels In The European Union* ». *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 19(2), 2023, 585-608.

Zine El Alaoui Samir, « *La décentralisation entraîne-t-elle des comportements stratégiques entre les collectivités locales au Maroc ?* ». *Revue d'économie du développement*, 25, 2017, 95-114.

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Cláudio Luiz Zanotelli

*Universidade Federal do Espírito Santo
Vitória, Espírito Santo, Brésil
claudio.zanotelli@ufes.br*

Article reçu le : 09/10/2025

Article approuvé le : 14/11/2025

Article publié le : 18/11/2025