

Contribution des communes marocaines au développement territorial : une revue de littérature dans le cadre de l'approche territoriale de développement

Contribution of Moroccan municipalities to territorial development: a literature review within the framework of the territorial approach to development.

Auteur 1 : Khalid EL YADINI,
Auteur 2 : Aicha EL AZZAOU, I,

Khalid EL YADINI, (0009-0002-7291-1148*, Doctorant, Sciences Economiques et Gestion)
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès / Faculté Poly disciplinaire de Taza, , Maroc

Aicha EL AZZAOU, (0009-0000-4527-496X *, Professeure de l'Enseignement Supérieur)
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès / Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès, 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 : EL YADINI .Kh & EL AZZAOUI .A (2025). « Contribution des communes marocaines au développement territorial : une revue de littérature dans le cadre de l'approche territoriale de développement », African Scientific Journal « Volume 03, Num 32 » pp: 0613 – 0643.



DOI : 10.5281/zenodo.17342844
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Cet article vise l'étude et l'analyse du lien entre le développement territorial et l'action des communes au Maroc, en se basant sur l'approche territoriale du développement et en tenant compte du rôle de la décentralisation et de la gouvernance territoriale, comme des éléments essentiels pour emprunter le chemin du développement territorial. Il s'intéresse essentiellement à expliquer la contribution des communes marocaines au développement territorial, en tant qu'acteurs essentiels sur la scène locale, et aussi à identifier les lacunes qui réduisent cette contribution. L'identification des dysfonctionnements nous conduit à proposer des solutions susceptibles de remédier à ces lacunes. Cette connaissance des problèmes et des solutions possibles permettra de mieux définir les conditions qui favorisent l'amélioration de la contribution des communes marocaines au développement de leurs territoires. Pour mener à bien cette étude, nous étudierons dans un premier temps l'approche territoriale du développement en précisant les concepts de territoire et de développement territorial, ainsi que les approches théoriques abordant le développement territorial en expliquant les dynamiques et les théories dans ce sens. Dans un deuxième temps, nous mettrons en évidence la relation entre décentralisation et développement territorial, ainsi qu'entre la gouvernance territoriale et développement territorial. Nous montrerons ensuite la contribution des communes marocaines au développement territorial, dans le cadre des lois et règlements qui définissent leurs domaines d'intervention en matière d'action locale, en identifiant les différents domaines dans lesquels elles apportent leur contribution et en analysant des études de cas qui abordent la question de la contribution des communes au développement territorial. Nous analyserons ensuite les contraintes qui limitent la participation des communes marocaines au développement territorial et, enfin, nous proposerons des pistes pour améliorer cette contribution des communes marocaines.

Mots clés :

Approche territoriale de développement ; commune ; décentralisation ; développement territorial ; gouvernance territoriale.

Abstract

The purpose of this article is to study and analyze the link between territorial development and the actions of municipalities in Morocco, based on a territorial approach to development and taking into account the role of decentralization and territorial governance as essential elements in pursuing the path of territorial development. It essentially aims to explain the contribution of Moroccan municipalities to territorial development as key players at the local level, but also to identify the shortcomings that reduce this contribution. The identification of dysfunctions leads us to propose solutions likely to remedy the shortcomings identified. This knowledge of the shortcomings and possible solutions will make it possible to better define the conditions that favor the improvement of the contribution of Moroccan municipalities to the development of their territories. To carry out this study, we will first examine the territorial approach to development, clarifying the concepts of territory and territorial development, as well as the theoretical approaches to territorial development, explaining the dynamics and theories in this regard. Secondly, we will highlight the relationship between decentralization and territorial development, as well as between territorial governance and territorial development. We will then show the contribution of Moroccan municipalities to territorial development, within the framework of the laws and regulations that define their areas of intervention in terms of local action, by identifying the different areas in which they contribute and analyzing case studies that address the issue of municipalities' contribution to territorial development. We will then analyze the constraints that limit the participation of Moroccan municipalities in territorial development and, finally, we will propose ways to improve this contribution by Moroccan municipalities.

Keywords

Decentralization; municipalities; Territorial approach to development; territorial development; territorial governance.

Introduction

Les limites de la mondialisation ont conduit à une réflexion à l'échelon infra-national en cherchant de l'espoir dans les territoires, en raison des potentialités dont ils disposent. Ce qui impose une prise en compte de l'élément spatial dans les politiques et les stratégies de développement, en cohérence avec les stratégies nationales et la mondialisation (Tachfine, 2020). L'importance du local a donné naissance à l'approche territoriale de développement qui valorise les ressources locales et mobilise les acteurs de proximité autour d'un projet de territoire, dans le but de dynamiser les territoires.

L'intérêt porté au territoire a donné l'importance au développement par le bas qui favorise les initiatives locales et la contribution des acteurs locaux dans l'élaboration et l'exécution des stratégies de développement, à l'inverse des stratégies imposées par le haut venant du pouvoir central. Le développement par le bas privilégie les ressources endogènes et valorise les connaissances d'une communauté, en se basant sur les aspects culturels, sociales et économiques d'un territoire (Friedmann, 1992). La décentralisation, l'autonomie des territoires et les partenariats entre les acteurs publics, privés et associatifs sont des piliers fondamentaux pour réaliser un développement territorial qui satisfait les besoins locaux de manière inclusive et innovante (Stöhr & Taylor, 1981).

Dans ce sillage, on assiste à une accélération du processus de la décentralisation donnant plus de compétences et de pouvoirs aux collectivités décentralisées dans l'objectif de promouvoir les territoires et corriger les déséquilibres spéciaux. Les moyens et les compétences dont disposent ces collectivités les places au centre de la stratégie de la conduite du développement territorial.

Au Maroc, les avantages de la décentralisation ont favorisé depuis l'indépendance sa mise en œuvre progressive. Ainsi, des structures locales ont été mises en place pour rendre les collectivités territoriales comme des acteurs centrales dans la gestion des affaires publique locale. La décentralisation a connu une grande poussé à partir des réformes constitutionnelles de 2011, à travers le renforcement de la régionalisation et l'autonomie des régions, des provinces et des communes (Constitution marocaine, 2011). Les réformes de la constitution vise la promotion de la démocratie participative et de constituer des territoires une maquette de développement économique et social. Ce qui impose un renforcement du rôle des collectivités territoriales afin qu'elles deviennent capables de réussir fortement dans leur mission en tant qu'acteurs et partenaires essentiels du développement et de la mise en œuvre des politiques publiques. Toutefois, La recherche d'efficacité de l'action des collectivités

territoriales a imposé de nouvelles règles de la gouvernance, donnant naissance au concept de la gouvernance territoriale dans une logique transcendant les politiques sectorielles. La gouvernance territoriale traduit une action collective coordonnée guidant l'élaboration des politiques d'aménagement du territoire et de développement économique (Courlet et Pecqueur, 2013).

Les communes sont des collectivités territoriales qui occupent une place importante dans la vision territoriale du Maroc, en raison de leur rôle dans la dynamique territoriale. Elles représentent l'échelon local le plus proche des citoyens. Cette proximité les place au cœur des problèmes que connu leurs territoires. De ce fait, les réformes qui sont touchés les collectivités territoriales ont touché aussi les communes. Dans ce cadre, une nouvelle loi organisant les communes a vu le jour en 2016 (la loi 113-14). Cette loi a apporté plusieurs nouveautés concernant leur intervention au niveau territorial en renforçant le leur rôle stratégique en matière planification et exécution des politiques publiques au niveau local. Les communes en vertu de cette loi disposent divers compétence, notamment la fourniture des services publics locaux (l'eau potable, l'électricité, l'assainissement liquide...), la gestion de l'urbanisme, le développement de l'économie local, l'amélioration des conditions sociales de la population et la protection du patrimoine locale et l'environnement. L'intervention des communes pour promouvoir le développement territorial repose essentiellement sur les outils de la planification stratégique. Pour cette raison, la loi 113-14 a stipulé que les communes doivent élaborer un plan d'action communal (PAC) sur la base du diagnostic territorial pour planifier les interventions des communes sur la base de partenariat et de coopération avec les acteurs impliqués. Donc, les communes sont appelées à jouer un rôle actif dans la planification et la mise en œuvre des projets de développement au niveau territorial pour devenir un acteur essentiel de développement territorial. Toutefois, cette contribution se confronte à plusieurs défis qui limitent la capacité des communes à agir pleinement sur développement de leur territoire.

Dans ce cadre, se pose la question centrale de ce sujet : **dans quelle mesure les communes marocaines contribuent-elles réellement au développement territorial ? Et quelles sont les principales contraintes qui réduisent l'efficacité de leur intervention dans la dynamique locale?**

Cet article, qui analyse la contribution des communes marocaines au développement territorial, en tenant compte de l'approche **territoriale de développement**, a pour objectif :

- La clarification de la contribution des communes marocaines au développement territorial en tant qu'acteurs locaux essentiels dans la scène locale.
- L'identification des lacunes et dysfonctionnements qui diminuent leur efficacité.
- La proposition de pistes d'amélioration pour renforcer leur rôle dans le développement territorial.

Pour ce faire, nous allons structurer notre travail de recherche de la manière suivante :

- Le 1^{er} point sera consacré au positionnement épistémologique et à la méthodologie de recherche utilisée ;
- Le 2^{ème} point consistera à aborder l'approche territoriale de développement ;
- Le 3^{ème} point sera réservé à la relation entre la décentralisation, la gouvernance et le développement territorial ;
- Le 4^{ème} point sera axé sur les aspects de la contribution des communes marocaines au développement territorial et l'analyse des études de cas portant sur le rôle des communes dans l'action territoriale.
- Dans le 5^{ème}, nous analyserons les contraintes qui limitent la participation des communes marocaines au développement territorial ;
- Et dans le dernier point, nous proposerons des pistes d'améliorations qui peuvent renforcer la contribution communale au Maroc au profit du développement territorial.

1. Positionnement épistémologique et méthodologie adoptée

1.1. Positionnement épistémologique

Dans cet article, nous cherchons à comprendre et analyser le rôle des communes marocaines dans la dynamique du développement territorial, plutôt qu'à établir des relations de causalité mesurables. Ce qui nous situe dans un positionnement épistémologique interprétatif, relevant du courant constructiviste. Par ce que notre méthode de la production de la connaissance s'appuie sur l'interprétation à partir de travaux existants, de cadres théoriques et de textes institutionnels. De ce fait, notre démarche est de nature qualitative et documentaire, basée sur une revue de littérature mettant l'accent sur l'identification des domaines d'intervention des communes, des contraintes qui limitent leur efficacité d'agir sur le développement territorial et les pistes d'amélioration possibles.

Nous avons aussi utilisé un mode de raisonnement scientifique inductif, dans la mesure où notre analyse s'appuie sur l'observations et les études existantes pour élaborer une conception globale

du phénomène et présenter des propositions conceptuelles et pratiques qui peuvent renforcer la contribution des communes au développement territorial.

1.2. Méthodologie

L'étude de la contribution des communes marocaines au développement territorial dans notre article se base sur une revue de littérature. Elle vise à analyser de la contribution des communes marocaines au développement territorial, à travers la détermination des domaines de leurs interventions dans le développement territorial, et les contraintes qui pèsent sur leur action et à présenter en définitive les pistes d'amélioration dégagées de la revue de littérature.

Cette étude documentaire se base sur plusieurs sources académiques et institutionnelles. Les informations collectées proviennent de cinq types de documents : les ouvrages académiques qui abordent les approches théoriques du développement territorial, la gouvernance et la décentralisation. Les thèses de doctorat en économie, en droit, en science du territoire et en urbanisme qui analysent des cas pratiques de développement territorial. Les articles publiés dans des revues scientifiques spécialisées dans le domaine de l'économie et de la géographie. Les rapports institutionnels d'organisations nationales (direction générale des collectivités territoriales, conseil économique, social et environnemental, la trésorerie générale du royaume) et les rapports institutionnels des organisations internationales (Fond d'équipement des nations unies, l'ONU, l'OCDE). Les textes législatifs (la loi organique 113-14 relative aux communes au Maroc, la loi 99-12 relative à la charte nationale de l'environnement et du développement. Les bases de données que nous avons consultées englobent Cairn.info, Google Scholar ScienceDirect et JSTOR et aussi les sites officiels des institutionnelles nationales et internationales.

Pour choisir des sources adéquates qui répondent à notre objectif, nous avons appliqué des critères d'inclusion : la sélection des publications datant entre 2010 et 2024 pour obtenir des données actualisées, à l'exception de deux sources qui datent respectivement de 1997 et 2005 en raison de leur pertinence pour notre étude. Ces publications portent sur le développement territorial, la gouvernance territoriale, la décentralisation et les études de cas qui concernent le domaine des communes marocaines en relation avec le développement territorial.

Par ailleurs, des ressources ont été exclues pour divers raisons : des publications anciennes, des sources trop générales et ne se focalisent pas spécialement sur le sujet des communes et le développement territorial, des sources non académiques ou n'ont pas une validité scientifique. La méthodologie utilisée pour traiter les données collectées s'est basée sur le classement des documents selon des thématiques. Ainsi, nous avons déterminé cinq thématiques : les approches

théoriques qui concernent le développement territorial, la gouvernance territoriale et la décentralisation, la détermination des compétences des communes en matière de développement local, les contraintes et limites qui freinent l'action communale et en fin les recommandations pour améliorer l'efficacité des communes en matière de l'action sur le développement territorial.

L'analyse s'est portée sur l'étude et la comparaison des différentes approches théoriques pour dégager les enjeux de développement territorial, de déterminer les convergences et les divergences dans les études théoriques et empiriques et enfin de proposer des pistes d'amélioration susceptibles d'augmenter de l'efficacité communale dans le domaine de développement, à travers la confrontation des recommandations des chercheurs et des institutions.

Nous avons essayé dans cette étude de clarifier le rôle des communes marocaines dans le développement territorial en nous fondant sur la littérature existante et les études de cas en relation avec notre sujet. Toutefois, il existe certaines insuffisances dans notre analyse, Telles que le manque d'entretiens et d'enquêtes de terrain qui approfondissent et clarifient l'analyse, la limitation aux sources disponible et l'absence d'une analyse comparative avec d'autres pays semblables.

2. L'Approche Territoriale du Développement

D'un point de vue théorique, l'approche territoriale de développement marque la rupture avec le paradigme keynésien des années 1970 du siècle dernier concernant le développement (Kaldor, 1957). Proulx (2008) explique cette rupture par « la déception générale à l'égard des retombées réelles générées par les interventions exogènes largement effectuées depuis le début des années 1950 pour lancer la croissance économique selon une finalité de convergence dans le niveau mesurable du développement à travers l'espace. » (Cité par Tranquard, 2020)

Dans la réalité pratique, c'est l'émergence des territoires marginalisés et enclavés qui a poussé à la réflexion sur le développement territorial (Angeon et Callois, 2005). Le territoire constitue la pierre angulaire de l'approche territoriale. Cette approche se focalise sur les spécificités et les ressources du territoire, dans le but de s'orienter vers un processus de développement dit « par le bas » nécessitant l'intervention réelle et efficace des acteurs locaux. Elle se veut aussi participative, globale et assurant un développement durable qui prend en considération l'ouverture sur l'extérieur (Tachfine, 2020). Avant d'entamer les théories relatives à l'approche territoriale de développement, nous allons préciser la notion de territoire et de développement territorial.

2.1. Définition du territoire et du développement territorial

- La notion de territoire :

Le concept de « territoire » évolue avec le temps. Plusieurs définitions ont été données à ce concept. Campagne et Pecqueur (2014) ont donné une définition selon la vision économique. Ainsi, selon eux, le territoire est « défini comme délimité (même si la frontière du territoire peut être floue et provisoire) qui vise à identifier puis à tenter de résoudre un problème productif jugé ou ressenti comme partagé par ces acteurs. Il devient alors un espace de solution à des problèmes productifs ». Ces deux auteurs soulignent que dans toutes les définitions données du concept de territoire, les limites géographiques sont indiquées : il y a un dedans et un dehors de l'espace concerné. Ils insistent sur l'importance de cette caractéristique, en raison de son utilité pour évaluer le niveau d'articulation local de l'action des trois acteurs principaux du développement territorial, à savoir : les pouvoirs publics, les acteurs privés et les associations.

- Le développement territorial :

Le développement territorial est une notion polysémique. Vachon (1993) précise qu'il existe plusieurs définitions du développement local. Il peut être considéré comme :

« Une dynamique qui met en évidence l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les richesses dont ils disposent » (Pecqueur, 1989) (cité par El Jaouhari, 2021).

« Un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et ses énergies » (Greffé, 2002) (cité par El Jaouhari, 2021).

Un développement « qui vise à recréer un espace structuré par des pôles, relativement autonomes, capables de négocier avec l'extérieur. L'objectif du développement local est de créer, ou de faire exister à nouveau un partenaire avec des atouts de négociation, dans le jeu économique, social et culturel de la société globale ». (Mengin, 1989) (cité par El Jaouhari, 2021).

2.2. Principales théories du développement territorial

Plusieurs théories abordent la question du développement territorial. Courlet et Pequeur (2013) dans leur ouvrage « l'Economie territoriale » distinguent entre deux catégories d'approches qui analysent le développement territorial : l'approche par l'offre et l'approche par la demande. Ils considèrent que la première approche repose sur le territoire comme lieu de coordination des activités économiques et des processus d'innovation. La deuxième, qui est très récente concerne la réactualisation de la vieille théorie de la base.

Le tableau ci-dessous résume les principales théories qui abordent la question du développement territorial.

Tableau N°1 : les principales théories de développement territorial

la Théorie	Auteur(s)	Les principaux axes de la théorie
Théorie des districts industriels	Beccatini (1979)	<ul style="list-style-type: none"> - Le réseau d'entreprises spécialisées, qui sont liées par des relations sociales fortes, joue un rôle important au niveau local, - L'ancrage territorial des activités industrielles dépend des facteurs sociaux, culturels et historiques.
Approche par l'offre	Courlet & Pecqueur (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Le territoire est considéré comme un espace de coordination des activités économiques et d'innovation, - Le renforcement des capacités d'innovation.
Approche par la demande	Davezies (2008), Talandier (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Le territoire est considéré ici comme un cadre de vie, - Les secteurs résidentiels et les revenus captés de l'extérieur créent une dynamique territoriale.
Théorie du développement endogène	Friedmann & Stöhr (1950s-1980s)	<ul style="list-style-type: none"> - La valorisation des ressources locales est un vecteur important de développement, - l'autonomie des territoires est un pilier fondamental du développement, - Importance des traditions industrielles, des valeurs culturelles et de la coopération au niveau territorial
Théorie des systèmes productifs localisés (SPL)	Klein (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - La proximité géographique des unités de production par des relations plus ou moins fortes, - Les acteurs locaux sont organisés en réseau sur la base d'une coopération dynamique.
Théorie du développement territorial	Torré (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - L'accent est mis sur l'action collective et la gouvernance multi-acteurs - Les territoires et les usages des sols sont pris en compte dans les projets de développement territorial.
Économie résidentielle	Segessemann & Crevoisier (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Distinction entre deux secteurs : le secteur basique (qui capte les revenus extérieurs) et le secteur induit (qui concerne l'économie locale), - Le rôle des services locaux.
Approche de gouvernance territoriale	Pasquier (2012), Torrè (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - La coordination des acteurs locaux, intégrant les différentes échelles étatiques - Le développement différencié et durable, à travers la prise en compte des spécificités socio-économiques et culturelles du territoire - la participation citoyenne vise à renforcer la démocratie locale.

Source : réalisé par nos soins

L'analyse de ces approches théoriques permet de dégager quatre points de convergence. Le premier point porte sur le rôle du territoire comme lieu de coordination et de coopération entre les acteurs locaux. C'est le cas de Beccatini lorsqu'il aborde la théorie des districts industriels, et de Klein avec sa théorie des systèmes productifs localisés, ainsi que Courlet et Pecqueur qui considèrent le territoire comme espace de coordination économique et d'innovation. Le deuxième concerne l'importance des dynamiques internes et des ressources locales. Ce point est partagé par plusieurs auteurs, notamment Friedmann & Stöhr dans la théorie du

développement endogène, Torr  dans la théorie du développement territorial, ainsi que Beccatini et Keilin lorsqu'ils abordent les dynamiques et traditions locales. Le troisième concerne le rôle de la gouvernance et la coordination. Cette dernière convergence est une orientation qui est commune entre certains auteurs, Pasquier, Torr  et Courlet & Pecqueur. Le dernier point est au sujet de la distinction entre les secteurs économiques. Cette idée est relevée chez Segessemann & Crevoisier lorsqu'ils traitent l'économie résidentielle et Davezies et Talandier dans la théorie de l'approche par la demande.

Toutefois, des divergences sont relevées entre les approches théoriques, Nous distinguons à cet effet quatre types de divergences : l'approche par l'offre par rapport à l'approche par la demande. Certains théoriciens mettent l'accent sur l'approche par l'offre (Courlet & Pequeur), alors que d'autres favorisent l'approche par la demande (Davezies et Talandier). La deuxième concerne la proximité géographique et l'ancrage territorial. Ici, Klein se focalise sur la géographie, tandis que Beccatini met l'accent sur les relations sociales et économiques. Le développement endogène contre l'économie résidentielle. La différence porte sur les moteurs de développement, la première se concentre sur les dynamiques internes (Friedmann & Stöhr), tandis que la deuxième privilégie les flux externes (Segessemann & Crevoisier). La gouvernance contre la coordination économique. Les deux approches analysent le thème de la gouvernance, mais elles se différencient dans leur traitement. L'une met l'accent sur la gouvernance territoriale et la participation citoyenne (Pasquier et Torr ), alors que l'autre traite la coordination économique et les dynamiques productives (Pecqueur et Klein).

Le développement territorial est tributaire d'un ensemble de facteurs économiques, sociaux et environnementaux. Sa réalisation implique une valorisation des ressources locales, une gouvernance multi-acteurs, une participation citoyenne et la coopération entre les intervenants du territoire. Aussi bien, son cheminement est confronté à certains défis, principalement la résilience économique et le problème de l'usage des sols de façon durable dans la planification. Donc, une conciliation entre développement économique, social et environnemental est impérative.

2.3. Dynamiques et facteurs influençant le développement territorial

Le développement territorial est un processus multidimensionnel qui se déroule à long terme et à un espace de taille limitée. Il repose sur la valorisation des ressources locales et la mobilisation des acteurs locaux (Coissard et al., 2009). Le développement territorial se compose de quatre dynamiques : la coordination des acteurs, la mise en œuvre d'un projet, la structuration de l'espace et la création de régulation (cité par El Jaouhari, 2021).

- **La coordination des acteurs :**

La coordination entre les composantes d'un territoire est essentielle pour la réussite d'un projet de territoire. Pour cette raison, les acteurs publics, privés et la société civile doivent saisir l'opportunité offerte par leur proximité géographique pour tisser des relations profondes. De plus, l'action locale doit être coordonnée pour arriver à une dynamique de développement économique et social. L'intervention collective coordonnée présente un potentiel qui peut exercer une influence positive sur le territoire.

- **La mise en œuvre d'un projet :**

La mise en œuvre d'un projet commence par la valorisation des ressources d'un territoire. Ces ressources sont de deux types : génériques et spécifiques. Elles sont qualifiées de génériques lorsqu'elles peuvent exister dans d'autres lieux et qualifiées de spécifiques quand elles sont rares et liées essentiellement au territoire ou originales dans leur espace géographique. Ces ressources peuvent être articulées et intégrées dans un projet. Ce dernier regroupe un ensemble de suggestions et de décisions qui participent à la construction collective spécifique d'un lieu donné.

- **La structuration de l'espace :**

L'espace n'est pas seulement une zone géographique immobile, mais il est aussi l'objet d'une structuration et d'une élaboration. Il correspond à une délimitation administrative obéissante à un pouvoir ou à une autorité locale qui subit l'influence des facteurs sociaux, culturels et économiques. Ces facteurs, à travers leur influence, définissent de nouvelles bornes à la structuration spatiale.

- **La création et la régulation :**

Cette dynamique est constituée de règles et de normes qui organisent les acteurs et les activités du processus de développement territorial. Plusieurs et différentes règles administratives et juridiques s'accumulent et se superposent. La régulation regroupe l'ensemble des règles formelles et informelles. Elles découlent d'une accumulation des structures relatives à l'histoire et des dynamiques entraînées par le développement local.

3. Décentralisation et Gouvernance Territoriale et leur rôle dans le développement local

3.1. Définition et avantages de la décentralisation

Lemieux (1997) définit la décentralisation comme un « transfert d'attributions du centre en direction de la périphérie ». Dans le même sens, Piveteau (2005) considère que « la décentralisation traduit un transfert des compétences et des responsabilités détenues par le

pouvoir central aux gouvernements infranationaux ». Donc, il s'agit du transfert du pouvoir des organes central aux instances locales (cité par Muambi, 2017).

La décentralisation est porteuse de plusieurs avantages pour les territoires. L'OCDE, dans son rapport de 2019, distingue trois catégories d'avantages concernant la décentralisation : les avantages économiques, politiques et administratifs (l'OCDE, 2019).

Au niveau économique, la décentralisation peut faciliter la mise en place de services adaptés aux besoins locaux. Parce que les gouvernements locaux connaissent mieux les préférences des citoyens de leur territoire que le gouvernement central. Ce qui leur permettent de fournir les biens et services les mieux adaptés à leurs exigences (Affichard, 1997).

Au niveau politique, la décentralisation peut renforcer la participation des citoyens dans les affaires publiques, à travers la participation des citoyens à la gestion de leurs affaires locales, via les élections. Elle permet de rapprocher les autorités publiques et les citoyens et de rendre les instances gouvernementales plus accessibles.

Au niveau administratif, Les effets bénéfiques de la décentralisation se manifestent par la réduction de la recherche de rente et la corruption. Boadway et Tremblay (2012) considèrent que la décentralisation peut diminuer la rente et de corruption dans l'administration publique.

Les gouvernements locaux, qui représentent les acteurs de la décentralisation, doivent travailler sur la mise en coopération des acteurs, en raison de leur diversité, de leur mode de regroupement et de leurs interrelations. Cette fonction leur permet de jouer le rôle de développeur (Deberre, 2007).

3.2. Rôle de la gouvernance dans le développement territorial

P. Maurel et al. (2014) définissent la gouvernance territoriale de la façon suivante : « La gouvernance territoriale est un processus dynamique de coordination (hiérarchie, conflits, concertation) entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources (au sens très large : pouvoirs, relations, savoirs, statuts, capitaux financiers) asymétriques autour d'enjeux territorialisés. Elle vise la construction collective d'objectifs et d'actions en mettant en œuvre des dispositifs (agencement des procédures, des mesures, des connaissances, des savoir-faire et informations) multiples qui reposent sur des apprentissages collectifs et participent à des reconfigurations/innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires. » (Nejjar, 2016).

La recherche de nouveaux modes d'organisation territoriale et de nouvelles méthodes de management local a donné naissance au concept de la gouvernance territoriale dans une logique transcendant les politiques sectorielles. La gouvernance territoriale traduit une action collective

coordonnée guidant l'élaboration des politiques d'aménagement du territoire et de développement économique (Courlet et Pecqueur, 2013).

« La gouvernabilité des territoires » exige l'existence des acteurs locaux responsables, motivés et opérationnels pour atteindre l'efficacité. Cette dernière se traduit par la capacité renouvelée à prendre des initiatives, à introduire du neuf, à promouvoir des changements profonds et des actions durables. (Sedjari, 2008).

Les collectivités territoriales sont au centre de la gouvernance territoriale, vu les moyens et les compétences qu'ils disposent au niveau local. De ce fait, elles peuvent jouer un rôle important au niveau local en rassemblant les actions des acteurs territoriaux à travers un projet de territoire. La réussite du projet de développement local implique l'utilisation des méthodes modernes de gestions et de management pour arriver à dynamiser le territoire et à le rendre plus attractif.

3.3. Décentralisation et gouvernance territoriale au Maroc

- décentralisation et collectivités territoriales au Maroc :

Au Maroc, le processus de décentralisation remonte aux années 1970 par l'adoption des premières lois sur la décentralisation. Toutefois, leur application a été confrontée à des obstacles politiques et administratifs (Bouderbala, 1999). Plusieurs réformes constitutionnelles et administratives ont marqué le processus de décentralisation au Maroc. Ces réformes visent la modernisation de l'Etat et le rapprochement de l'administration aux citoyens. La Constitution de 2011 a apporté des nouveautés, portant principalement sur la régionalisation avancée, en visant le renforcement de l'autonomie des régions et la réalisation d'un développement territorial équilibré (Badri, 2019).

Les collectivités territoriales sont placées par la décentralisation comme un leadership économique clé au sein de son environnement. Elles sont responsables de créer des conditions propices au développement territorial. C'est-à-dire instaurer un climat favorable à tous les partenaires socio-économiques pour qu'ils puissent prendre de bonnes décisions et travailler ensemble pour mobiliser l'action publique qui peut générer le développement économique de leur territoire (Chevalier, 2010). De plus, les collectivités territoriales, en raison de leur proximité géographique, connaissent mieux leurs territoires. Ce qui leur permet de bien identifier les besoins de la population locale et de mettre en œuvre des projets de développement endogènes et de mener des actions de soutien. Donc, les collectivités territoriales sont les plus appropriées pour conduire une stratégie de développement territorial (Kara et Souidi, 2021).

- **gouvernance territoriale au Maroc**

Au Maroc, un processus de réforme structurelle a été entamé depuis l'indépendance dans le but de la consécration des principes de la bonne gouvernance, de la démocratie participative et de la reddition des comptes. Ces réformes visent la promotion du développement économique et social sur l'ensemble du territoire national. Les collectivités territoriales se trouvent au cœur de ces réformes, en raison des difficultés de développement qui sont apparus au niveau local et qui sont liés essentiellement aux problèmes de la gouvernance territoriale. En effet, plusieurs de type problèmes organisationnel, financier, d'inefficacité dans l'action, du gaspillage, de l'insuffisance de la qualité des services locaux de proximité, caractérisent le champ des collectivités territoriales. Cette situation pousse à réfléchir à un nouveau mode de gouvernance locale qui transpose les principes de New Public Management, impliquant ainsi de nouvelles réformes pour dépasser les contraintes et s'orienter vers un véritable processus de gouvernance territoriale (Amrani et al., 2021).

Dans le cadre de cette nouvelle conception de la gouvernance territoriale, des réformes ont été entreprises par le Maroc durant la période de 2010 à 2015. Ainsi, une révision de la constitution a vu le jour en 2011, donnant de nouveaux rôles à la région avec le concept de la régionalisation avancée. En plus de la promulgation des lois organiques relatives aux trois types de collectivités territoriales en 2015 : la loi 111-14 relative aux régions, la loi 112-14 relative aux provinces et préfectures et la loi 113-14 relative aux communes. Ces lois ont pour objectif de consolider la décentralisation, de progresser dans l'amélioration des règles de la gouvernance territoriale et de promouvoir le développement territorial. Les principales nouveautés de ces lois sont : le renforcement de l'autonomie des régions, la consécration des principes de la gouvernance et démocratie participative, l'autonomie financière, le renforcement de la démocratie locale, la coordination et la coopération avec les autres niveaux de collectivités (région, préfecture/provinces et communes), l'élargissement des compétences communales et la modernisation de la gestion communale.

4. Contribution des Communes Marocaines au Développement Territorial

Au Maroc, la décentralisation a joué un rôle actif dans la production de nouvelles formes de mobilisation et d'organisation (Sedjari, 2008). Elle a apporté de nouvelles compétences aux communes : élaboration du programme de développement socio-économique (plan d'action communal), gestion des services publics communaux, fourniture des principaux services de proximité, etc. (El Alaoui, 2017). Les compétences de la commune au Maroc s'exercent dans

un contexte marqué par la diffusion du modèle de la gouvernance territoriale et dans un cadre juridique et réglementaire.

4.1. Cadre juridique et institutionnel des communes au Maroc

Après l'indépendance, le Maroc s'est lancé dans un processus de délégation du pouvoir à l'échelon infra-national. Ainsi, depuis la Constitution du 11 décembre 1962, le processus de décentralisation n'a cessé d'évoluer, cédant plus de pouvoirs aux collectivités territoriales. Dans ce cadre, la constitution de 2011 a marqué un changement profond dans les modes de gouvernance locale. Cette réforme constitutionnelle a renforcé la dimension territoriale de développement à travers : la politique de régionalisation avancée, l'élargissement du rôle des collectivités territoriales dans l'architecture institutionnelle du pays et la gestion du développement, et le renforcement de la participation de la population locale au processus de prise de décision. Cette dynamique a enclenché un ambitieux projet de réforme de la gouvernance locale.

Les communes se situent au cœur de ce processus de réforme, vu leur importance en matière de rapprochement de l'administration des administrés et leur rôle en tant que pilier important de l'administration territoriale (Badri, 2019). C'est la position de la commune en tant qu'acteur de proximité qui lui permet d'être considérée comme le lieu idéal pour la réglementation locale. Elle constitue ainsi, un élément essentiel de la décentralisation. Selon Jean Pierre Raffarin, la proximité de la commune aux administrés favorise la concentration de l'État sur ses missions fondamentales et le traitement de la complexité locale à travers la prise des décisions au plus près du terrain.

Dans le cadre de ce processus de réforme, une nouvelle loi organique, la loi 113-14 relative aux communes, a vu le jour en juillet 2015. Cette loi confie aux communes la mission de prestation des services de proximité à leurs citoyens et la planification du développement par l'intermédiaire des plans d'action (PA)¹ (Badri, 2019). Elle distingue trois types de compétences dévolues aux communes : les compétences propres, les compétences partagées et les compétences transférées.

Pour le bon accomplissement des compétences des communes, la nouvelle loi a instauré de nouvelles règles de la gouvernance fondées sur le principe de libre administration. De ce fait, les communes doivent respecter ces principes : l'égalité entre les citoyens dans l'accès aux services communaux, la continuité et la qualité dans la fourniture des services, la consécration des valeurs de la démocratie, de transparence, de reddition des comptes et de la responsabilité,

¹ Plan d'action communal

l'ancrage de la primauté de la loi, ainsi que la participation, l'efficacité et l'intégration (la loi 113-14).

La nouvelle loi a renforcé les règles de la gouvernance en imposant un mode de gestion efficace basé sur l'établissement des procédures, la gestion par objectif, le suivi des projets, la gestion par la performance et l'instauration de l'audit interne (la loi 113-14). L'objectif est de rendre la commune un acteur essentiel dans son territoire, capable de relever les défis locaux et de renforcer sa contribution au développement territorial.

4.2. Principaux domaines d'intervention

Les communes sont considérées comme un acteur principal du développement territorial, en raison de leur intervention sur plusieurs volets à l'échelle local. La revue de littérature nous a permis d'identifier les principaux domaines d'intervention des communes au Maroc en matière de développement. Ces interventions exercent un impact positif sur les conditions de vie de la population. Il s'agit de la fourniture des services publics locaux, l'investissement, l'urbanisme, l'économie locale et l'emploi, le patrimoine culturel, l'environnement, le transport, la circulation et les espaces publics.

- La fourniture des services publics locaux

Au Maroc, la responsabilité juridique de la gestion et la fourniture des services publics locaux revient aux collectivités territoriales (eau potable, électricité, assainissement, éclairage public, transports, nettoyage de chaussée), ainsi que des équipements publics tels que les marchés de gros, halles aux poissons, stations de bus, etc. Cette fourniture des SPL ont atteint un niveau de développement important, visant la réalisation d'un SPL qui répond aux attentes des usagers-citoyens.

Il existe plusieurs catégories de services fournis par les communes : les services administratifs, les services à caractère sportif, culturel et social, les services de transport et la circulation, les services économiques, les services d'hygiène et de santé, les services de protection de l'environnement, etc. (Barbier et al., 2003).

- L'investissement public local

L'investissement public local des communes joue un rôle crucial dans l'aménagement du territoire, la promotion économique, la redistribution et la satisfaction des besoins des citoyens. À travers l'investissement, les communes stimulent le développement économique et peuvent être vues comme un « développeur économique » et social (Bensouda, 2014).

- L'urbanisme et l'aménagement du territoire

Le rôle de la commune dans le domaine de l'urbanisme vient de la répartition des compétences entre l'État et les collectivités décentralisées. L'État détient le monopole de la production des normes et de la planification urbaine, les collectivités locales s'occupent de l'opérationnel. La commune agit de façon partagée avec les autres intervenants dans le domaine de l'urbanisme. Cette confusion en matière de partage des responsabilités et le grand nombre d'intervenants constituent une entrave sérieuse à la mise en œuvre des plans d'urbanisme (GRIDAUH)².

- Le développement de l'économie locale et l'emploi

Selon la loi relative aux communes au Maroc, les communes, sur la base du principe de progressivité et de différenciation, partagent avec l'Etat les compétences relatives au développement de l'économie locale et la promotion de l'emploi (article 77 de la loi n° 113-14 relative aux communes). A cet effet, les communes sont appelées à promouvoir les investissements privés, principalement par la construction d'infrastructures, la réalisation des équipements, la participation à la création de zones d'activités économiques et l'amélioration du climat des entreprises (article 87 de la loi n° 113-14 relative aux communes).

- le patrimoine culturel

La loi organique 113-14 a transféré aux communes certaines compétences dans le domaine culturel, tels que la protection et la restauration des monuments historiques et la promotion du patrimoine culturel. Dans ce cadre, les communes sont chargées de la création des musées, des théâtres et des conservatoires d'art et de musique, de la préservation des spécificités du patrimoine culturel local et de son développement ainsi que de la protection et de la restauration des monuments historiques. Ces éléments patrimoniaux peuvent renforcer l'identité du territoire et augmenter l'attractivité et la compétitivité économique (Conseil Économique, Social et Environnemental, 2021).

- L'environnement, l'hygiène et la salubrité

Au Maroc, la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (CNEDD), adoptée en 2014, incite les collectivités territoriales à intégrer les principes environnementaux dans leurs politiques et stratégies. Elle encourage également les communes à soutenir la recherche et développement liés à cette stratégie. De plus, la loi organique 113-14 attribue aux communes des compétences en matière d'environnement, d'hygiène, et de salubrité, leur permettant de prendre des arrêtés réglementaires et des mesures de police administrative dans ces domaines (loi 99-12 relative à la charte d'environnement du développement durable).

² Groupement de recherche sur les institutions et le droit d'aménagement, de l'urbain et de l'habitat

- Le transport et la circulation

Au Maroc, les communes jouent un rôle clé dans la gestion du transport urbain et de la circulation sur leur territoire. Elles sont responsables de l'organisation du transport afin de réduire l'étalement urbain et d'améliorer l'accès aux services et à la qualité de vie. Les communes veillent à la sécurité et à l'entretien des voies publiques, régulent la circulation, le stationnement, et gèrent les gares et stations de transport. Elles organisent également le stationnement payant, assurent la signalisation, et contrôlent l'implantation du mobilier urbain publicitaire.

- l'espace public

La loi a accordé aux communes certaines prérogatives en matière de gestion des espaces publics. Ainsi, les communes sont responsables de la prise des mesures nécessaires, qui permettent une gestion efficace du domaine public de la commune, et de la délivrance des autorisations d'occupation temporaire du domaine public communal avec emprise. Elles disposent des compétences en matière de police administrative, par voie d'arrêtés réglementaires et de mesures de police individuelles, portant notamment autorisation, injonction ou interdiction. Cela inclut, notamment, la délivrance des autorisations d'occupation du domaine public sans emprise. Les communes réglementent et organisent aussi la signalisation des voies publiques à l'intérieur du territoire communal, l'organisation et le contrôle de l'implantation et de l'exploitation du mobilier urbain publicitaire : panneaux-réclames et enseignes installés sur la voie publique, ses dépendances et ses annexes (loi 113-14).

4.3. Résultats des études de cas de l'intervention des communes dans le développement local.

En se basant sur quatre études de cas récentes concernant l'expérience des communes en matière de développement territorial, nous avons dégagé les principaux résultats selon le tableau ci-dessus. Ces études de cas sont axées sur les sujets suivants : le projet de développement territorial, la gouvernance et la performance des collectivités territoriales, le rôle du diagnostic participatif dans le développement territorial et l'évaluation du plan d'action.

Tableau N°2 : récapitulatif des études de cas

Titre de l'étude	Objectif de l'étude	méthodologie	Résultats de l'étude	Insuffisance de l'étude	auteur
Le projet de développement territorial de la commune rurale Sidi Boukhalf, Province d'Azilal	étudier le projet de développement territorial de la commune rurale de Sidi Boukhalf pour évaluer son impact sur le développement local et relever les défis.	- Analyse documentaire : PAC, rapports, etc - Approche qualitative : Entretiens avec (élus, association, citoyens).	- Développement économique : Création des coopératives agricoles et artisanales. - Amélioration des infrastructures : Routes, centre de santé et écoles. - Défis : l'insuffisance de financement.	- L'étude a été portée sur une seule commune, réduisant ainsi la généralisation des résultats. - les données sont insuffisantes pour mesurer l'effet des projets.	EL BAKKARI Mohamed. (2020)
Gouvernance et performance des collectivités territoriales au Maroc : cas des communes ciblées par l'INDH au niveau de la province d'El Kelaa des Sraghna.	étudier le rapport entre la gouvernance et la performance des collectivités territoriales au Maroc, en se focalisant sur les communes ciblées par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH).	- Approche hypothético-déductive - Approche quantitative : questionnaires. - Approche qualitative : guides d'entretien.	- Des difficultés à instaurer les principes de bonne gouvernance par les collectivités territoriales. - Le mode de gouvernance influence la performance des projets. - la performance est influencée par Les indicateurs de bonne gouvernance	- insuffisance de données - difficulté d'accès à l'information - L'échantillonnage est limité - L'approche : qualitative et quantitative ne sont pas bien équilibrées - une insuffisance de la prise en considération des perceptions dans l'étude. - Biais de confirmation	Lamia EL MOUJAHID (2019)
Impact du diagnostic territorial participatif sur la prise de décision pour le développement local : cas d'une commune rurale de la province de Taroudant (Maroc)	Évaluer l'effet du diagnostic territorial participatif (DTP) sur la prise de décision pour le développement local.	analyse documentaire, enquêtes de terrain, entretiens semi-directifs.	Le DTP est un bon outil pour planification stratégique et favorise la participation des acteurs locaux ; cependant, il est couteux et confronté à des difficultés dans sa mise en œuvre.	Evaluer d'une seule commune réduit la généralisation des résultats de l'étude.	Ouafa Barakat, Abdelaziz Bendou (2014)
Évaluation de l'efficacité des Politiques Publiques Territoriales : Cas du Plan d'Action de la commune Oued Jadida	Évaluer l'efficacité des politiques publiques territoriales mises en œuvre : commune d'Oued Jadida, sur la base du PAC, pour dégager les réussites, les contraintes et les propositions pour l'amélioration.	- Etude documentaire : rapports et plans d'action. - Enquêtes de terrain : Entretiens avec les acteurs locaux - Utilisation des indicateurs de performance : pour mesurer l'efficacité des politiques. - Approche comparative : - Comparaison des objectifs fixés par rapport aux résultats obtenus.	- Identification des avancées significatives dans certains domaines (infrastructures, services de base). - Mise en évidence des lacunes dans la mise en œuvre, notamment en termes de coordination entre acteurs et de suivi des projets. - Constat d'un décalage entre les objectifs ambitieux du Plan d'Action et les réalisations concrètes sur le terrain. - Proposition de recommandations pour améliorer l'efficacité des politiques publiques territoriales.	- des reproches relatifs à la disponibilité et à la fiabilité des données. - la mesure de l'impact à long terme des politiques publiques est difficile. - une présence potentielle de Biais dans les réponses des acteurs de terrain interrogés. - manque d'une évaluation participative qui intègre plus de citoyens et de parties prenantes locales.	Lamia AZDOUH (2023)

Source : réalisé par nos soins

Les résultats de ces études montrent que les communes jouent un rôle actif dans le développement territorial, notamment dans la dynamique économique et l'amélioration des infrastructures, et que le diagnostic participatif permet une meilleure planification stratégique et une participation accrue des acteurs locaux. Toutefois, ces études ont relevé des obstacles liés au manque de financement, à la difficulté d'instaurer les principes de la bonne gouvernance, ce qui influence la performance des communes, aux problèmes relatifs au plan d'action en matière de coût, de mise en œuvre, de complexité, ainsi que l'écart entre les objectifs du plan d'action et les réalisations.

5. Contraintes et défis de l'Action Communale

Les communes visent la promotion du développement économique, social et environnemental. Pour accomplir cette mission, elles programment et réalisent un ensemble de projets dans leur territoire. Cependant, plusieurs contraintes empêchent aux communes d'agir efficacement sur l'amélioration des conditions de vie de leurs populations. À travers notre revue de littérature, nous avons dégagé les principaux problèmes qui réduisent l'efficacité de l'action communale au Maroc. Ces problèmes sont liés aux ressources financières, au management, aux ressources humaines, aux jeux politiques locaux, à l'innovation et à une utilisation limitée de la technologie.

5.1. Contraintes financières et budgétaires

Les ressources financières des communes peuvent être divisées en deux catégories : les ressources internes et les ressources externes. Les ressources d'origine interne sont liées à la capacité de la commune à s'autofinancer par la mobilisation et la gestion efficace des ressources financières locales. La mobilisation de ces ressources se heurte à plusieurs handicaps, aggravée par la faiblesse du taux de recouvrement des taxes, l'existence des problèmes techniques, l'insuffisance des moyens humains et matériels liés à la gestion des recettes et l'exploitation non rationnelle du patrimoine des communes (rapport de la Cour des comptes, 2007, cité par Amrani et al., 2021). Les ressources externes sont constituées essentiellement des transferts de l'État. Ce type de ressources représente une part importante du budget de certaines communes. C'est le cas de la plupart des communes rurales qui dépendent principalement des transferts de l'État. Cette dépendance vis-à-vis des ressources de l'État réduit la capacité d'investissement fondée sur les ressources financières propres. Cette situation est encore aggravée par la faiblesse de ces transferts par rapport aux besoins réels de financement du développement du communal (Keita et al., 2008).

5.2. Contraintes liées aux ressources humaines

L'élément humain occupe une place centrale pour atteindre les objectifs de développement des communes. Toutefois, l'organisation communale se caractérise par l'existence de deux types de personnel : les élus qui détiennent le pouvoir de décision, et les fonctionnaires qui exécutent les décisions prises par les responsables politiques (Carassus et al., 2014). Cette dualité fait apparaître la tension entre le staff technique guidé par le savoir professionnel et le staff politique soumis aux enjeux électoraux (Denieuil, 2005).

Dans les communes marocaines, il est souvent observé que le staff technique se caractérise par le manque d'adéquation entre les postes, les profils et les qualifications. Cette situation s'explique principalement par un processus de recrutement classique et rigide qui ne répond pas aux critères de compétences (Amrani et al., 2021). Par ailleurs, le système de motivation ne répond pas aux aspirations des fonctionnaires, ce qui se répercute négativement sur la performance, l'innovation et la création et par conséquent sur la mission de développement. Il est également souvent constaté que le staff politique ne dispose pas des qualifications nécessaires pour agir de manière efficace.

5.3. Défis organisationnels et managériaux

La structure organisationnelle des communes se caractérise par une organisation bureaucratique dépourvue des fondements managériaux (Amrani et al., 2021). Ainsi, la négligence des principes organisationnels, tels que la stratégie, le pouvoir, la prise de décision, la coordination et la motivation, réduit la performance de l'action des communes. Charreaux (2006) considère que les organisations publiques sont souvent qualifiées d'inefficaces et moins rentables et se caractérisent par d'énormes dysfonctionnements et de déficiences à cause de leur nature organisationnelle et de la finalité de leur institution. Les praticiens du développement sont donc confrontés à un défi majeur de performance.

5.4. Problèmes de gouvernance et coordination interinstitutionnelle

Les textes législatifs manquent de précision quant aux compétences de chaque échelon territorial (Région, Province ou Préfecture et Commune), ce qui ne permet pas une délimitation précise du champ d'action des communes, en fonction de la nature des compétences (propres, partagées et transférées) (Conseil Economique, Social et Environnemental, 2023). La performance est influencée aussi par l'insuffisance des lois actuelles qui encadrent le fonctionnement des communes.

S'ajoute à cela une faiblesse de la coordination dans l'action interinstitutionnelle. En effet, la coordination collective est un pilier important de l'approche territoriale de développement

basée sur la mobilisation et l'implication de tous les acteurs locaux dans le processus de la réussite du projet de territoire. La Cour des comptes a relevé, dans sa synthèse du rapport annuel au titre des années 2019 et 2020, des insuffisances en matière d'implication des acteurs du territoire dans l'élaboration et l'exécution du PAC (Conseil Economique, Social et Environnemental, 2023)

5.5. Faiblesse de la participation citoyenne et des acteurs locaux

La constitution de 2011 a renforcé les mécanismes participatifs sous plusieurs dispositifs institutionnels. de même, la loi 113-14 relatif aux communes vise la promotion de la participation citoyennes, tels que l'encouragement des communes à associer les habitants et la société civile aux décisions de la chose locale, la participation des jeunes et femmes et leur association dans les processus décisionnels et la garantir le droit de pétition aux citoyens. Mais l'expérience a montré une faiblesse de la participation des citoyens et de la société civile. Ainsi, dans une étude menée en 2022 par l'agence belge de développement (Enabel), portant sur dix communes de cinq régions différentes au Maroc, a fait ressortir plusieurs obstacles qui limitent cette participation : une méfiance entre les responsables de la commune et acteurs de la société civile, une connaissance insuffisante des outils participatifs de la part des élus, des fonctionnaires, et de la société civile, un manque de moyens financiers et matériels, un manque de clarté dans les procédures, ce qui influence l'efficacité des instances d'équité et d'égalité des chances (IEECAG), une mauvaise compréhension de la participation citoyenne, principalement dans le monde rural et enfin des obstacles liées à la participation des femmes et jeunes.

5.6. Les contraintes politiques

Ce qui est politique exerce une influence importante sur les décisions locales. Parce que les décisions sont prises par les dirigeants selon « la rationalité politique », elle-même soumise à la logique des relations de pouvoir et aux jeux d'acteurs dans un cadre d'intérêts divergents. Ces mécanismes ont été mis en évidence par Crozier et Friedberg (1977). Cette rationalité caractérise souvent les décisions prises au niveau des communes marocaines. Parce que les décisions sont prises sur la base du vote de la majorité absolue des membres du conseil communal. Ainsi, l'obtention de cette majorité en faveur d'un tel ou tel projet exige la convergence des intérêts des membres du conseil. Cette convergence dépend de la manœuvre du président pour l'acceptation de ses propositions par les membres du conseil communal, ainsi que des tactiques de jeu des membres composant le conseil. Ce qui implique que les décisions au niveau des communes ne sont pas prises selon une rationalité visant l'efficacité, mais selon une rationalité politique qui satisfait les intérêts de la majorité au détriment de l'efficacité.

5.7. Retard technologique et digitalisation insuffisante

Au Maroc, les communes affrontent aujourd'hui le défi du numérique et de la dématérialisation des procédures. Pour cette raison, la Direction Générale des Collectivités Territoriales fait actuellement beaucoup d'efforts pour la digitalisation des CT. Toutefois, un ensemble de défis restent à surmonter, notamment le cadre légal de l'administration territoriale, les ressources financières et le manque de cadres qualifiés pour gérer les plateformes numériques (El Filali et El Moujadidi, 2022)

6. Perspectives d'Amélioration et Recommandations

Les communes au Maroc participent à la promotion de leur territoire par l'action sur divers domaines de la vie de leurs citoyens. Toutefois, certains obstacles ralentissent cette action. De ce fait, il est nécessaire de revoir certains aspects relatifs au fonctionnement des communes au Maroc, afin de renforcer leur contribution au développement territorial. Ces aspects doivent porter sur la dimension juridique, financière, managériale, l'utilisation des TIC et l'inscription dans la logique de l'approche territoriale de développement.

6.1. Réformes institutionnelles et modernisation de la gouvernance

Le renforcement de la décentralisation exige l'élargissement de l'autonomie des communes en matière financière et décisionnelle, ainsi que la clarification de leurs compétences. Les réformes doivent porter aussi sur les règles de la gouvernance en instaurant des mécanismes qui améliorent la performance des communes. De ce fait, une révision de la loi organique organisant les communes, pourrait améliorer l'action communale (Conseil Economique, Social et Environnemental, 2023). En effet, les lois et les règlements influencent fortement l'efficacité de l'action communale.

Par ailleurs, l'amélioration de la gouvernance au sein des communes passe aussi par un renforcement de la coordination avec les différents acteurs locaux tels que les entreprises, les organisations de la société civile et les autres administrations publiques, afin de favoriser la cohérence des initiatives et de mobiliser efficacement les ressources locales. La coordination ne signifie pas la demande d'avis aux acteurs locaux, mais il désigne leur adhésion, leur participation et leur implication dans une idée de construction collective des systèmes d'action publique. La collectivité locale doit jouer avec divers acteurs et institutions publiques et privés un rôle d'orientation, d'animation, de pilotage et de régulation (Leloup et al, 2005).

De même, les communes doivent adopter des méthodes modernes de management, en passant du paradigme traditionnel de l'administration publique au « nouveau management public » (Osborne, 2006). Ce changement exige l'intégration de pratiques managériales du secteur privé

dans les administrations publiques. Les communes doivent également se concentrer sur l'évaluation des résultats et adopter une nouvelle approche envers les ressources humaines, axée sur le recrutement, la formation et la motivation.

6.2. Optimisation de la gestion financière et des ressources propres

Les éléments d'ordres financiers et fiscaux jouent un rôle crucial dans la promotion du développement territorial. Dans ce contexte, il est indispensable de garantir des ressources financières suffisantes aux communes afin d'augmenter l'efficacité de leur action territoriale (Belhaj, 2022) (cité par Bartiche et Erraoui, 2021). Cette action exige aussi un accompagnement de la part de l'État et un encouragement des communes à élargir l'assiette fiscale et à développer leur fiscalité locale, ainsi que le renforcement des emprunts et de la recherche des mécanismes de financement efficaces et innovants (Belhaj, 2022).

6.3. Renforcement des capacités et professionnalisation des ressources humaines

Le renforcement des capacités de la commune en matière de planification et de gestion territoriale. La formation et le développement institutionnel sont des mesures ou des stratégies conduisant à la réalisation d'objectifs plus larges de renforcement des capacités. Le but est l'amélioration de la performance de la collectivité locale (Fond d'Équipement des Nations Unies, 2006). Ce développement de compétence peut se faire par le biais de formations, d'échanges d'expériences et de soutien technique afin de permettre au staff de la commune de mieux maîtriser les outils de diagnostic et d'élaboration de projets. La connaissance de ces outils permettra une meilleure identification des potentiels de développement et la conception des politiques les plus efficaces.

6.4. Promotion de la participation citoyenne et du partenariat public-privé

L'adoption d'une approche participative et inclusive impliquant les citoyens, la société civile et les acteurs économiques dans le processus de planification et de mise en œuvre du développement territorial. Car, les approches participatives deviennent actuellement un outil essentiel pour une prise de décision plus efficace et productive. Elles sont utilisées dans tous les secteurs (Mahmoudi et Yousfi, 2022).

Il faut aussi encourager les initiatives novatrices, telles que les clusters d'entreprises, les partenariats public-privé ou les démarches de développement durable pour stimuler la création d'emplois, la croissance économique et la résilience territoriale. Comme le souligne Alves (2008), l'innovation territoriale est cruciale. Cette vision est reprise par Obensahri et Sossi Alaoui (2023), qui y voient l'avenir des territoires.

6.5. Digitalisation et innovation technologique pour une gestion plus efficace

L'évolution technologique a profondément transformé la manière dont les services publics sont fournis. Les communes peuvent désormais offrir des services plus efficaces, accessibles et personnalisés grâce à ces technologies. L'offre de services digitaux, répondant aux aspirations de la population, impose aux communes une implication forte dans les technologies d'information et de communication. Toutefois, la réussite dans le numérique dépend de la volonté de la hiérarchie et exige la mise en place d'une cellule chargée au niveau des communes de la coopération, du suivi et du contrôle de la digitalisation (El Filali et El Moujadidi, 2022), Ainsi que de la participation des parties prenantes, notamment la direction générale des collectivités territoriales. Cette dernière doit accompagner les communes dans ce sens, surtout, plusieurs communes ne disposent pas des moyens et des compétences nécessaires pour se lancer dans la transformation digitale.

6.6. L'intégration des exigences environnementales dans les politiques locales

Les défis que pose l'environnement nécessitent une prise en compte des facteurs environnementaux dans l'élaboration des politiques de développement local par les communes. A ce titre, les collectivités territoriales sont appelées à intégrer les considérations du développement durable dans leurs politiques du développement, en vertu de leurs compétences en matière d'environnement à l'échelle territorial (Gueye, 2015).

En dernier lieu, nous résumons les résultats de notre recherche dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°3 : récapitulatif des résultats trouvés

Les domaines qui représentent la contribution des communes marocaines au développement territorial	Les contraintes et les défis	Les pistes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> - La fourniture des services publics locaux - L'investissement public local - L'urbanisme et l'aménagement des territoires - Le développement de l'économie locale et l'emploi - Le patrimoine culturel - L'environnement, l'hygiène et la salubrité - Le transport et la circulation - L'espace public 	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes financières et budgétaires - Contraintes liées aux ressources humaines - Défis organisationnels et managériaux - Problème de gouvernance et coordination interinstitutionnelle - Faiblesse de la participation citoyenne et des acteurs locaux - Les contraintes politiques - Retard technologique et digitalisation insuffisante 	<ul style="list-style-type: none"> - Réformes institutionnelles et modernisation de la gouvernance - Optimisation de la gestion financière et des ressources propres - Renforcement des capacités et professionnalisation des ressources humaines - Promotion de la participation citoyenne et du partenariat public-privé - Digitalisation et innovation technologique pour une gestion plus efficace - L'intégration des exigences environnementales dans les politiques locales

Source : réalisé par nos soins

Conclusion

Les limites de l'approche macroéconomique ont incité les théoriciens à explorer l'échelon local en raison des potentialités qu'il offre. Cette mise en avant du local a donné naissance à l'approche territoriale du développement. Cette approche se base sur les ressources et les acteurs d'un territoire pour se lancer dans un processus de développement territorial. L'importance du local a conduit beaucoup de pays à se convergés vers la décentralisation pour renforcer le rôle des collectivités décentralisées dans le processus de développement territorial, à travers le transfert de plusieurs compétences du centre à l'échelon locale. La réussite du chantier de la décentralisation ne peut réussir à-il seul. Pour cette raison plusieurs réformes en touché champ de la gouvernance territorial par l'introduction de nouvelle règles gouvernance visant l'accélération du rythme du développement local.

Les communes en tant que collectivités territoriales ne sont pas épargnées de ce processus de réforme de la décentralisation et de la gouvernance territoriale, en raison de leur rôle principal dans l'action locale. Cette importance vient du fait que la commune constitue l'échelon territorial le plus proche des citoyens, ce qui permet aux élus locaux de mieux comprendre les préoccupations et les aspirations des populations locales. Donc, la commune est acteur essentiel d'action sur le champ territorial. Au Maroc, la loi a conféré diverses compétences aux communes dans le but de promouvoir la dynamique locale. Mais l'action communale se heurte à plusieurs défis et obstacle qui freinent l'efficacité d'action.

La méthode que nous avons adoptée pour le traitement de ce sujet s'est basée sur la recherche documentaire en appuyant sur des sources académiques et institutionnelles : les ouvrages académiques, les thèses de doctorat, les articles publiés dans des revues scientifiques spécialisées dans le domaine de l'économie et de la géographie. Les rapports institutionnels d'organisations nationales et institutionnels des organisations internationales et les textes législatifs.

Notre étude nous a permis d'éclairer l'approche territoriale de développement en abordant ces concepts, ses principes et ses principales théories et aussi de préciser la relation entre la décentralisation, la gouvernance territoriale et le développement territorial qui constituent le cadre générale d'action des communes au Maroc.

Notre exploration théorique nous a permis aussi d'identifier les différents domaines d'action des communes dans le développement territorial. Ainsi, nous avons dégagé huit domaines d'intervention des communes au Maroc : la fourniture des services publics locaux, l'investissement, l'urbanisme, l'économie locale et l'emploi, le patrimoine culturel,

l'environnement, le transport et la circulation, ainsi que les espaces publics. Malgré cette contribution au développement territorial, certaines contraintes persistent et limitent le degré de participation des communes au développement de leurs territoires. Ces contraintes sont d'ordre financier, humain, managérial, de gouvernance, de la participation citoyenne, technologique et politique. Surmonter ces obstacles nécessite le renforcement des ressources financières des communes, l'adoption de nouvelles méthodes de gestion, le développement des compétences des ressources humaines, une implication accrue dans les technologies de l'information et de la communication (TIC), le renforcement des principes de la gouvernance, le renforcement de la participation citoyenne, ainsi que l'adoption d'une stratégie axée sur les potentialités du territoire, intégrant les différentes composantes de l'espace communal dans le cadre d'une approche territoriale plus inclusive et durable.

Cette revue de littérature présente une vue globale sur les différents aspects de la contribution des communes marocaines au développement territorial. Elle identifie les contraintes qui nuisent à l'efficacité de cette participation et propose des pistes d'amélioration pour renforcer leur rôle. Toutefois, cette étude présente certaines limites : le manque d'une analyse comparative avec d'autres pays similaires, les résultats obtenus ne sont pas vérifiés empiriquement dans différents contextes des communes marocaines et la dépendance aux seules sources disponibles. Une recherche approfondie théorique et empirique portant sur différentes communes au Maroc est souhaitable pour dégager les facteurs réels qui influencent la contribution des communes marocaines au développement territorial.

BIBLIOGRAPHIQUE

- Affichard J (1997) Décentralisation des organisations et problèmes de coordination: les principaux cadre d'analyse. L' harmattan. Paris.
- Amarani N et al (2021) Gouvernance des collectivités territoriales au Maroc : une approche prospective à la lumière des expériences internationales. Alternatives Managériales Economiques, 1 (3) : 144-165.
- Amrani, N et al M (2021) Gouvernance des collectivités territoriales au Maroc : une approche prospective à la lumière des expériences internationales. Revue AME Vol 3, No 1, pp : 144-165
- Angeon V et Callois J-M (2005) Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ? Économie et institutions 6-7 : 19-50.
- Azdough L (2023) Evaluation de l'efficacité des Politiques Publiques Territoriales: Cas du Plan d'Action de la commune Oued Jadida. Alternatives Managériales et Economiques, inPress 5 (2) : 178.
- Badri L (2019) La décentralisation au Maroc: quelles perspectives pour la gouvernance locale et le développement territorial? (Cas de la régionalisation avancée). Thèse sciences du territoire. Géographie. Université Grenoble Alpes.
- Barakat O et Bendou (2013) A impact du diagnostic participatif sur la prise de décision : cas d'une commune rurale de la Province de taroudante. Abhat. <http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/developpement-economique-et-social/developpement-social/etat-politique/collectivites-locales/role-du-diagnostic-territorial-participatif-dans-la-prise-de-decision-pour-le-developpement-local-cas-de-la-commune-rurale-sidi-ahmed-ou-amer>
- Barbier V , Frois P, et Le Masne P (2003) Service public local et développement durable. Revue d'Économie Régionale & Urbaine avril. 2 : 317-338.
- Bartiche S et Erraoui E-H (2021) Le Nouveau Management Public : outil de performance des organisations publiques. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6-1) : 227-246.
- Bensouda N (2014) Collectivités territoriales. Al Khazina, Revue de la Trésorerie Générale du Royaume 11.
- Bouderbala, N. (1999). La décentralisation au Maroc : enjeux et perspectives. Rabat : Éditions Maghrébines.

- Campagne P et Pecqueur B (2014) le développement territorial une réponse émergente à la mondialisation. Charles Léopold Mayer.
- Conseil Economique, Social et Environnemental (2021) Pour une nouvelle vision de gestion et de valorisation du patrimoine culturel. Avis [en ligne] <https://www.cese.ma/media/2023/01/Patrimoine-culturel-VF.pdf>.
- Conseil Economique, Social et Environnemental (2023) Pour un développement harmonieux et inclusif des territoires : les inflexions majeures. Avis [en ligne] <https://www.cese.ma/media/2024/02/ASA-C7-122021-69-fr-3-1.pdf>.
- Courlet C et Pecqueur B (2013) l'économie territoriale. Presse universitaire de Grenoble. Fontaine.
- Deberre J-C (2017) Décentralisation et développement local. Afrique contemporaine 221 (1) : 45. <https://doi.org/10.3917/afco.221.0045>.
- Denieuil P-N (2005) Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial. SEED document de travail N° 70. Bureau international du Travail. Genève.
- El Alaoui S-Z (2017) La décentralisation entraîne-t-elle des comportements stratégiques entre les collectivités locales au Maroc ? Revue d'économie du développement. 2 (25) : 95-114.
- El Bekkari M. & al (2020) Le projet de développement territorial de la commune rurale Sidi Boukhalf, province AZILAL. Revue Internationale du Chercheur 1 (1) : 176 – 199
- El Filali A, El Moujadidi N (2022). La digitalisation et le développement local dans le contexte territorial marocain: État des lieux et Perspectives. Revue Internationale des Sciences de Gestion. 5 (2) : 793-818.
- El Jaouhari I (2021) participation et développement territorial cas de la Région de Bni Mllal- Khénifra. Thèse de sciences économiques et gestion. Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès.
- EL Moujahid L (2019) Gouvernance et performance des collectivités territoriales au Maroc: cas des communes ciblées par l'INDH au niveau de la province d'ElKelaa des Sraghna », thèse de doctorat en sciences économiques, Université Cadi Ayaad.
- Fond d'Équipement des Nations Unies (2006) Renforcer les capacités des collectivités locales pour réaliser

- Groupement de recherche sur les institutions et le droit d'aménagement, de l'urbain et de l'habitat. Présentation du droit de l'urbanisme au Maroc. [en ligne] https://www.gridauh.fr/sites/default/files/u440/3f4e364409786_0.pdf.
- Gueye O-K (2015) La gestion de l'environnement dans les politiques publiques locales. Thèse en droit. Université de Lorraine.
- Kara A-S et Aknine –Souidi R « La décentralisation et le développement local en Algérie: état des lieux et perspectives » revue Forum d'études et de recherches économiques, Volume:05/ N°:02(2021), p: 457-
- Keita, A. et al. (2008) Accroître les ressources financières des communes: pratiques émergentes en Afrique de l'Ouest et du Centre. Sous la direction de G. Baltissen et T. Hilhorst. Amsterdam : KIT. [en ligne] <https://www.kit.nl/wp-content/uploads/2018/08/Accroitre-les-ressources-financieres-des-communes.pdf>.
- La loi 113-14 (2016) relative aux communes au Maroc. B.O 6440 (9).
- La loi 99-12 (2014) relative à la charte nationale de l'environnement et du développement durable. B.O 6240.
- Mahmoudi Z et Yousfi F-Z (2022) Le partenariat des acteurs sociaux et le développement territorial. International Journal of Economic Studies and Management (IJESM) 2 (6) : 1452-1470.
- Muambi N-S (2017) Les capacités d'action offertes par la décentralisation aux municipalités de taille moyenne en Afrique de l'Ouest francophone : la gouvernance et le développement local à Klouékanmè au Bénin. Thèse en études urbaines. Université du Québec à Montréal.
- Nejjar W-N (2016) Gouvernance territoriale, conflits territoriaux : quelles solutions. revue organisation et territoires, (2).
- Obensahri O et Sossi Alaoui F-Z (2023) De l'innovation sociale à l'innovation territoriale, outil du développement territorial. Alternatives Managériales Economiques 5 (2): 259-277.
- OCDE (2019) Avantages et défis associés à la décentralisation, in Réussir la décentralisation. OECD. Manuel [en ligne] <https://www.oecd.org/fr/cfe/reussir-la-decentralisation-551847c0-fr.htm>.
- Osborne, S. (2006). La nouvelle gouvernance publique ? Revue de gestion publique, 8, 377-387. <http://dx.doi.org/10.1080/14719030600853022>

- Pierre C et Bernard P (2014) le développement territorial une réponse émergente à la mondialisation. Charles Léopold Mayer, Paris.
- Royaume du Maroc (2011). Constitution marocaine de 2011. URL : <https://www.maroc.ma/fr/constitution-2011>
- Sedjari A (2008) Gouvernance, réforme et gestion du changement. l'Harmattan.
- Segessemann A et Crevoisier O (2011) l'économie résidentielle en suisse une approche par les emplois. Working paper MAPS-Maison d'Analyse des processus sociaux. Neuchâtel.
- Tachfine Y (2020) L'approche en termes de développement territorial: Définitions, démarche et état des lieux de l'action publique au Maroc depuis deux décennies. Revue Organisation et Territoires 5, P 17.
- Torr  A (2015) Théorie du développement territorial. Géographie,  conomie, Société. 17 : 273-288.
- Torr  A (2016) Comprendre le développement territorial. Billet, Mondes Sociaux (blog). [en ligne] <https://sms.hypotheses.org/6456>.
- Tranquard M (2020)  laboration d'un cadre d'analyse théorique de la contribution des activités économiques au développement territorial. Revue Organisations & territoires 29 (3) : 117:32.