



**HAL**  
open science

# La dynamique des acteurs et son rôle dans la promotion du développement local dans le monde rural marocain

Achraf El Filali

## ► To cite this version:

Achraf El Filali. La dynamique des acteurs et son rôle dans la promotion du développement local dans le monde rural marocain. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2022, 3 (5-2), pp.784-806. 10.5281/zenodo.7196071 . hal-03816365

**HAL Id: hal-03816365**

**<https://hal.science/hal-03816365v1>**

Submitted on 16 Oct 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## La dynamique des acteurs et son rôle dans la promotion du développement local dans le monde rural marocain

### The dynamics of the actors and their role in the promotion of local development in the Moroccan rural world

**Achraf EL FILALI, (Doctorant)**

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et le Développement Durable (LARMODAD)  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de SOUISSI,  
Université Mohamed V-RABAT*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques- Economiques et Sociales-Souissi Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui Al Irfane. BP 6430 Rabat Instituts, Rabat Université Mohamed V-RABAT RABAT BP, 6430 00212 5 37 67 17 19
<b>Déclaration de divulgation :</b>	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	EL FILALI, A. (2022). La dynamique des acteurs et son rôle dans la promotion du développement local dans le monde rural marocain. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-2), 783-806. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7196071">https://doi.org/10.5281/zenodo.7196071</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: August 06, 2022*

*Published online: October 15, 2022*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 3, Issue 5-2 (2022)**

## **La dynamique des acteurs et son rôle dans la promotion du développement local dans le monde rural marocain**

### **Résumé :**

Un territoire, n'est considéré non seulement un espace géographique, mais aussi culturel, regroupant une population, ayant des usages et coutumes. Cette population, est constituée d'un ensemble d'acteurs, chacun dans sa spécialité et son domaine. Ils sont censés de nouer des relations entre eux, qui peuvent être sociales, commerciales, professionnelles etc.

Les relations ne s'arrêtent pas uniquement sur l'étape de la création, mais ils coordonnent entre eux pour la réalisation des actions communes. Cette coordination est connue théoriquement sous l'appellation de « la dynamique des acteurs ». Une bonne dynamique d'acteurs, basée sur la collaboration entre les acteurs, permet de créer des projets efficaces ayant impact positif sur la progression de vie locale et l'amélioration des indicateurs de performance du territoire. Cette amélioration continue dans le temps, se traduit en un processus de développement, qui est appelé « le développement local ». Alors, le développement local est une vraie potentialité, qui donne la possibilité aux territoires de promouvoir le niveau de vie et de rendre l'économie locale plus attractive aux investissements étrangers. Il est également considéré comme une réponse à la problématique structurelle du chômage et la maturité du marché emploi. Il est qualifié comme une approche moderne alternative, qui remplace l'intervention directe du centre dans la gestion du territoire et qui n'arrivait pas à cerner les problématiques de ce dernier, ni les résoudre. Cette approche cerne parfaitement le territoire et apporte des solutions efficaces à ses différents problèmes, par le biais de la gestion locale des acteurs.

Alors, notre étude porte sur la définition du rapport entre la dynamique des acteurs et le développement local et l'incidence de telle relation sur le territoire, tout en illustrant notre manuscrit, par une étude de cas tiré d'un ensemble de collectivités territoriales à Tiznit.

Pour arriver à réaliser cette étude, nous avons opté pour une épistémologie de recherche interprétativiste de deux concepts, car il s'agit de dégager le lien entre eux. L'approche mobilisée pour le recueil et l'analyse des données se base en principe sur l'approche qualitative, car la nature des données est qualitative.

Notre manuscrit aura des répercussions importantes, notamment sur le domaine de recherche car il stimulera la communauté des chercheurs à développer les études concernant le sujet, puis également sur l'amélioration de développement local des collectivités territoriales, en profitant de la bonne dynamique des acteurs.

**Mots- clés :** Territoire, dynamique des acteurs, développement local, monde rural, collectivités territoriales

**Classification JEL :** O18

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### **Abstract:**

A territory is considered not only a geographical spacing, but also a cultural one, bringing together a population, having uses and customs. This population is made up of a set of actors, each in their own specialty and field. They are supposed to build relationships with each other, which can be social, commercial, professional, etc. The relationships do not stop only at the creation stage, but they coordinate between them for the realization of common actions. This coordination is theoretically known as "actor dynamics". A good dynamic of actors, based on the collaboration between the actors, makes it possible to create effective projects having a positive impact on the progress of local life and the improvement of the performance indicators of the territory. This continuous improvement over time translates into a development process, which is called "local development". So, local development is a real potential, which gives territories the possibility of promoting the standard of living and making the local economy more attractive to foreign investment. It is also considered as a response to the structural problem of unemployment and the maturity of the job market. It is qualified as an alternative modern approach, which replaces the direct intervention of the center in the management of the territory and which failed to identify the problems of the latter, nor to solve them. This approach perfectly identifies the territory and provides effective solutions to its various problems, through the local management of the actors. So, our study focuses on the definition of the relationship between the dynamics of actors and local development and the impact of such a relationship on the territory, while illustrating our manuscript, with a case study drawn from a set of local authorities in Tiznit. To achieve this study, we opted for an interpretative research epistemology of two concepts, because it is a question of identifying the link between them. The approach used for the collection and analysis of data is based in principle on the qualitative approach, because the nature of the data is qualitative. Our manuscript will have significant repercussions, particularly on the field of research because it will stimulate the research community to develop studies on the subject, then also on the improvement of local development of local authorities, taking advantage of the good dynamics of the actors.

**Keywords:** Territory, dynamic of actors, local development, rural area, local authorities

**JEL Classification:** O18

**Paper type:** Empirical research

## 1- Introduction :

La référence au développement local, tend à s'imposer dans le discours médiatique et politique depuis deux décennies, comme une approche alternative au développement classique, basée sur l'intervention directe du centre dans la gestion locale des territoires. Cette référence, se manifeste également par le succès des politiques publiques, axée sur le rapprochement avec les acteurs concernés, en l'occurrence les acteurs locaux.

Cette nouvelle démarche du développement a trouvé une bonne terrasse, notamment dans les territoires qui mobilisent les ressources locales et les approches volontaristes des acteurs locaux.

Par ailleurs, même si les principes du développement local sont ancrés dans les pratiques de la gestion local, le terme est encore peu traité au niveau de la littérature.

Selon le corpus théorique, le développement peut être engendré par un territoire, selon son mode d'organisation et son fonctionnement, surtout quand il s'agit d'une bonne gestion et mobilisation des ressources locales.

Or, les travaux sur le développement local, mettent en lumière d'autres pivots de ce concept, qui peuvent être non seulement des facteurs économiques, mais également des « dynamiques sociales ». Le constat tiré de ces travaux est que l'atteinte des objectifs du développement local sur le long terme, est conditionnée par l'existence d'une bonne qualité des partenariats locaux (qui se basent en principe sur la collaboration et la bonne organisation), également sur l'ampleur des expériences d'apprentissage collectif, notamment dans des projets de développement local (Greffé, 2002).

La connaissance des caractéristiques du lien social (nature, qualité des relations) est rattachée à la question de collaboration. L'analyse de ces propriétés, nous oriente, en effet à considérer la solidarité, la proximité et le degré de confiance entre les acteurs. Cette façon d'aborder la collaboration sur le plan local, trouve ses origines dans les travaux théoriques du capital social (Coleman, 1988 ; Putnam, 1993) et de la proximité (Bellet *et al.* 1993 ; Bellet *et al.* 1998).

Notre article essaie de montrer l'impact de la dynamique sociale, sur le développement local, tout en répondant à un ensemble de questions, qui sont : Qu'est-ce que la dynamique sociale ? Quelles sont les caractéristiques de la dynamique sociale ? Comment la dynamique sociale peut impacter le processus du développement territorial ?

Afin de répondre à ces questions, nous allons définir dans un premier axe les aspects de la dynamique sociale et ses caractéristiques, puis traiter l'impact de la dynamique sociale sur le développement territorial d'un point de vue théorique. Dans un deuxième axe, nous allons illustrer notre recherche par un cas pratique, tiré d'une des collectivités territoriales de la province de Tiznit.

## 2- Revue de littérature :

Dans un contexte marqué par la globalisation et la compétitivité entre les territoires, on trouve la dynamique sociale ou plutôt la dynamique des acteurs, comme un élément clé de développement local, à travers un ensemble de mesures. Notre revue de littérature traitera la définition attribuée à la dynamique sociale et les mesures offertes par cette dynamique pour développer les territoires.

### 2.1 La dynamique sociale : Une nécessité pour la promotion du territoire

Pour toute une recherche scientifique et avant d'entamer la recherche empirique, il faut mobiliser le corpus théorique, qui nous guidera dans la recherche sur terrain, dans un premier point, nous allons définir la dynamique sociale.

### **2.1.1 Cadre Conceptuel :**

La dynamique des acteurs est définie comme « un ensemble d'échanges, entre deux ou plusieurs acteurs, qui expriment chez eux des attentes bien définies et qui fonctionne sous des contraintes sociales (les ressources sont rares et limitées, avec la tendance de chaque acteur à la domination). La dynamique des acteurs peut comprendre le cas de la coopération (synergie des compétences et des ressources pour le compte de l'objectif final) ou parfois inégalitaires (la détention et la dominance des moyens par une catégorie précise d'acteurs)

Elle est également définie comme « un processus d'interaction, qui se base sur une mise en rapport des acteurs et qui utilisent à cette fin un système de règles » (BILLAUDOT, 2004). Durant ce processus, des différentes ressources sont mobilisées et appropriées par les acteurs et qui peuvent être issues d'une diversité de nature, mais en global, on peut retenir : des ressources génériques et spécifiques suivant une terminologie évolutionniste et d'autres de caractère latentes et disponibles, qui suivent la distinction de HIRSCHMAN (1958). Au cours de la dynamique, les ressources sont transformées et d'autres sont créés.

Le terme de la « dynamique » est utilisée par Lewin (1939) et qui est donné comme titre à son ouvrage « la dynamique des groupes ». Lewin a utilisé pour la première fois ce terme dans un article en 1939 et qui l'a emprunté des sciences physiques, plus précisément au champ de « la mécanique ». Alors « la dynamique » est opposée au « statique ». Ainsi, l'étude de la dynamique d'un système veut dire l'étude des forces mises en jeu, en analysant la manière dont elles se confrontent, comment elles se corrént afin de fonctionner la globalité du système. Dans ce sens, la dynamique des acteurs est définie aussi comme : « l'ensemble des changements adaptatifs qui se produisent dans un groupe et qui assurent sa pérennité » (Krech & Crutchfield, 1948).

D'une manière générale, la dynamique des acteurs est un champ scientifique qui analyse les composantes, les outils et les mécanismes de fonctionnement d'un groupe restreint. Elle englobe une diversité de travaux qui étudient le fonctionnement intragroupe. Maisonneuve (1968/2011) souligne que les théoriciens ne se basent pas d'une manière explicite aux apports de la théorie de Lewin, mais d'une manière implicite. Ils considèrent que la vie en groupe comme le fruit des forces diverses et mouvementées, qu'il faut les identifier afin de relever leurs effets.

### **2.1.2 Les approches de la dynamique sociale :**

Si Lewin a utilisé le terme de « dynamique » afin de caractériser le groupe, c'est que pour lui ce rassemblement correspond à un mouvement continu entre plusieurs phases de stabilisation et de changement. Il dit encore que l'équilibre d'un groupe dans un moment x est le résultat d'un équilibre fragile entre l'ensemble des forces en opposition, engendrant ce qu'on appelle « état quasi stationnaire ». Alors, cette situation n'est pas stable, elle peut connaître quelques fluctuations mais selon un niveau plus maîtrisable. Mais avec l'augmentation des forces opposées au sein d'un groupe et au fil du temps, elle évolue les tensions mais qui ne touche pas à l'équilibre existant, mais l'augmentation de l'intensité d'une des forces est celle qui provoque le déséquilibre, mais tout déséquilibre tend vers la recherche de l'équilibre qui doit être trouvé comme satisfaisant et capable de faire retourner le groupe vers l'état quasi stationnaire.

Par exemple, lorsqu'on trouve un groupe des travailleurs au sein d'une firme, ce groupe est mis en face des tâches plus dures, cette pénibilité est l'une des principales de cause de la chute du rendement. Afin de faire face à cette contrainte et d'augmenter la productivité des travailleurs, une autre force opposée interviendra en stimulant le travail du personnel, en proposant des gratifications financières pour un niveau de travail plus élevé.

Mayo et ses collaborateurs, ont inventé un outil de lutte contre les forces, qui s'appelle « la norme de freinage » c'est une force très efficace et qui lutte contre l'augmentation de la vitesse

et qui vise à maintenir la stabilité de l'état quasi stationnaire, autrement dit, de bloquer ainsi toute mutation possible. Même lorsqu'il y a un changement au niveau des forces, ce dernier n'a pas de sens, car il est déjà freiné par des forces opposées qui lutte contre la vitesse de mise en œuvre des tâches. Par conséquent, l'accroissement des forces tend que vers l'augmentation des tensions au sein d'un groupe. Ainsi et d'après les recherches de Coch et French, qui sont justifiés par les apports du terrain et portant sur la résistance technologique, ils avancent que l'apport de participation des travailleurs en matière des décisions de changement de la structure, peut constituer une force considérable face aux forces opposées et permet d'atteindre un nouvel équilibre plus « complice » avec le changement.

La théorie du management scientifique du travail de Taylor (1911) a eu aussi un apport explicatif en matière de l'approche « dynamique » du groupe et qui stipule la séparation effective entre les concepteurs et les exécuteurs du travail. Alors, le travail des ouvriers est plus considéré comme des « miettes » (Friedmann, 1956) et sont écartés de la conception, de la gestion du temps et la maîtrise du processus.

Les travaux de Lewin ne sont pas les seuls qui expliquent le fonctionnement dynamique du groupe. Greenberg (1990) souligne que l'intégration des salariés dans le processus décisionnel, rend possible la discussion sur une justice au sein de l'organisation et permet de les adhérer et même les mobiliser au sein des objectifs de l'entreprise. Alors les travaux de Greenberg vont dans le même sens que Coch et French et soulignent un élément crucial : Au sein des firmes, les approches d'implication sont beaucoup plus complexes à étudier, car elles dépendent en principe sur les modalités de pouvoir et les forces existantes. Par conséquent, la participation n'est pas la solution efficace à mettre en place. D'une autre façon aussi, les dirigeants qui seront en mesure de proposer la participation, peuvent craindre de perdre une partie de leur pouvoir (par exemple l'intégration des salariés sur les modalités d'exercice de travail, peut les amener à critiquer la politique suivie par l'entreprise). D'autre part également, les salariés peuvent avoir des doutes et des hésitations vis-à-vis des appels de participation et craignent de perdre la capacité d'être une force opposée plus indépendant. Donc il nous paraît clairement que les rapports humains sont couverts par l'exercice des rapports sociaux, des hiérarchies formelles qui caractérisent leur fonctionnement et l'existence d'une approche conflictuelle qui les caractérisent. Ce trait remporte sur tous les événements qui marquent la vie d'un groupe, car selon Lewin, tout événement ou un trait qui marque la dynamique du groupe, doit être référé à la culture et la manière de vie sociale, dont le groupe fait partie.

Le groupe n'est pas caractérisé uniquement par la dynamisation, il est aussi un système plus interdépendant. Lewin a analysé aussi le groupe et l'a considéré comme une somme pour un ensemble d'éléments. Il s'est intéressé à la manière dont ces éléments se corrént entre eux et se structurent. Cette approche englobe une idée gétaliste, selon laquelle on trouve une intégration du principe d'interdépendance dans l'analyse des composantes d'une situation. Le principe de causalité est aussi présent parmi l'approche d'interdépendance du groupe, en expliquant une dynamique, par rapport aux faits précédents. Or, les facteurs explicatifs des interactions entre un groupe, existent dans le groupe que son entourage. Alors, la dynamique du groupe inclut non seulement les périmètres du groupe, mais aussi les frontières sociales là où le groupe existe.

Par conséquent, Lewin a déduit un ensemble d'implications sur lesquels il s'est basé, afin de déduire la totalité dynamique du groupe, comme :

Le groupe se diffère par rapport de la somme des membres, car il a son propre fonctionnement et ses propres interactions avec d'autres groupes (Lewin 1948). Cela implique que le processus de groupe ne peut être déduit de la psychologie ou les orientations d'un individu. Ce raisonnement a conduit Lewin a étudié des facteurs de la hiérarchie comme les règlements internes, les techniques de communication etc...

Puis, la raison d'être d'un groupe n'est pas la similarité ou la différence, mais l'interdépendance, puisque la réalité d'un groupe dépend en principe de la saisie des faits existants, les interdépendances qui se trouvent entre les membres, en traitant aussi l'objectif, les normes, les valeurs, les techniques de communication, le partage des responsabilités entre les membres de groupe.

Par conséquent, on peut conclure que l'interdépendance concerne la structure du groupe (les règles, statuts...) et l'interaction et l'apport relationnel, sans oublier l'apport réflexif qui permet d'expliquer des faits en relation avec le groupe.

Lewin souligne également la question du changement dans un groupe, en avançant que toute mutation qui infecte une partie de groupe, elle influence le reste (Lewin, 1948). C'est le résultat direct lié à l'étude de l'interdépendance entre les membres de groupe. Lippitt et White sont des collaborateurs de Lewin ont apporté une expérience sur le style de commandement en rapport avec le changement des attitudes de loisirs d'un groupe des jeunes, ils ont fait preuve de l'apport théorique de la réflexion de Lewin. La suite de ces travaux a porté sur l'étude du style de commandement sur le niveau de frustration, en se demandant sur le style autoritaire de gestion du groupe entraîne un niveau élevé d'opposition et d'agressivité des individus. D'une autre manière, la variation de l'élément « commandement » entraîne des changements considérables sur « le climat » du groupe. La preuve à cette expérience, c'est que le commandement « démocratique » qui intègre les collaborateurs dans le choix des décisions, entraîne un climat plus sain et plus conviviale pour l'accomplissement des tâches demandées, alors que le commandement autoritaire –et selon l'expérience- a provoqué deux sortes de réaction : un niveau élevé d'agressivité et un climat d'apathie. Par rapport au style de commandement « laissez-faire », il provoque un niveau élevé d'agressivité et cela dû à la frustration résultante du manque d'orientation, rendant difficile l'organisation du groupe et la fixation d'un objectif, sur lesquels le groupe fonctionnera. C'est pourquoi le style de commandement a un rapport étroit avec l'attitude des individus composants le groupe.

Le groupe aussi est face à des contraintes externes, lui devons de « s'adapter » : la création de nouvelles organisations, le changement du mode de vie, l'accentuation des impératives etc.. Il est logique donc de dire que la rapidité du changement, provoque aussi une résistance. Lewin s'est attaché à l'explication des enjeux de changement, parfois même les résoudre.

L'apport théorique de Lewin est d'expliquer les résistances comme une élaboration des processus parfois individuels ou collectifs. La résistance intervient lorsque le changement atteint une norme qui touche le noyau du groupe ou un quotidien social. Alors la réticence des membres de groupe de s'éloigner à une des valeurs des groupes, constitue alors un motif fort à la résistance. La seule solution efficace d'enlever la résistance face au changement est que tous les membres du groupe doivent décider tous à la fois de changer une des normes. C'est pourquoi, Lewin a conclu que le changement des normes de groupe est plus facile de celui du changement au niveau individuel.

Dans un point suivant, on va montrer les raisons qui poussent les acteurs à former une dynamique de groupe.

### **2.1.3 Les origines de la dynamique des acteurs :**

Les acteurs ne peuvent pas se réunir et former des alliances, s'ils ne sont pas face au même destin, la similitude des contraintes et la convergence des perspectives. Les mêmes facteurs les poussent à adopter des comportements plus collaboratifs vis-à-vis du reste, en cédant à une partie de l'intérêt personnel, pour l'achèvement d'un intérêt général qui englobera l'ensemble des parties constituant un groupe ou un territoire donné. D'autre part aussi, l'acteur lui-même seul est face au manque des ressources (financières, humaines et techniques) qui lui empêchent d'achever des objectifs, du coup il sera en mesure de former des alliances pour ce sens. Parfois aussi, l'acteur et même malgré l'existence des ressources, il sera mis en face d'une résistance

de la part d'autres acteurs et qui ont intérêt à son action prévue, ce qui lui pousse à former une alliance dans ce sens.

La constitution d'une alliance peut être selon un caractère incitatif : Si l'acteur en question, trouve d'autres acteurs qui partagent sa vision et ses objectifs aux choses ou dans l'optique de réaliser des synergies des coûts et des risques et dans le but de maximiser le profit. La dynamique des acteurs peut être dû aux facteurs sociaux : le partage d'une culture qui incite au travail collaboratif avec d'autres acteurs ou bien le niveau de vie de la population, qui pousse à chacun de coopérer avec l'autre, afin de surmonter la pauvreté et la vulnérabilité.

Les facteurs environnementaux sont aussi présents et expliquent cette dynamique, par exemple : lorsqu'il s'agit d'un territoire qui subisse un climat rigoureux qui provoque des difficultés de vie, les acteurs dans ces conditions sont obligés de collaborer afin de minimiser ces enjeux, ou lorsque l'environnement subisse également une dégradation, une telle dynamique peut préserver les ressources et valoriser le développement durable du territoire.

Le champ économique peut expliquer aussi la dynamique des acteurs. Autrement-dit, lorsqu'il s'agit d'un territoire en émergence et avec une vision à sa promotion, dans ce cas-là, l'ensemble des acteurs vont intervenir pour l'amélioration de son économie, la promotion de son infrastructure et l'augmentation de son attractivité sur le plan national ou international. Il s'agit aussi même de créer des activités génératrices des revenus.

D'autres facteurs peuvent contribuer à la création d'une dynamique plus forte des acteurs, comme la stabilité du groupe et le développement des liens entre ces membres. Le style de management peut y jouer aussi : un leadership autoritaire est mal placé pour déterminer le fonctionnement des liens entre les acteurs, car il crée des réactions plus agressives et ne contribue jamais à l'émergence de l'innovation, d'où le passage au style plus « démocratique ». La répartition des tâches est un élément stimulateur aussi de la dynamique, car chaque acteur ressentira de sa valeur lors de la réalisation des projets. Cette répartition doit être formelle et claire.

La cohésion sociale est un élément clé pour le fondement d'une dynamique plus solide, elle regroupe en elle-même un ensemble d'indicateurs de mesure de la bonne cohésion, comme :

Premièrement : La régularité des interactions car les acteurs doivent vivre des moments d'échange, d'une façon régulière, afin de tisser des liens et s'entendre sur les modes de régularité des conflits

Puis, aussi la reconnaissance externe ; autrement dit, il s'agit de l'achèvement des objectifs par les acteurs et l'obtention d'une gratification auprès d'autres acteurs, renforce le maintien de la dynamique des acteurs.

Ensuite, l'existence d'un risque qui peut pousser les acteurs à un rapprochement, en vue de résister et faire face à l'imprévu.

Et enfin, la compétition avec d'autres territoires, ce facteur permet aux acteurs de se rapprocher, en vue d'atteindre le niveau de succès d'un autre territoire, en émergeant une dynamique capable de promouvoir le niveau de vie local.

En gros, on peut conclure que la dynamique des acteurs a des racines économiques, sociales et environnementales. L'ensemble des facteurs pousse les acteurs de se rapprocher, de former des alliances et de faire face aux défis communs.

Dans un point suivant, nous allons découvrir l'effet de la coordination, comme un trait de la dynamique sociale sur le territoire.

#### **2.1.4 La coordination : quel effet sur le territoire ?**

La coordination des acteurs s'impose aujourd'hui comme un nouveau mode de gestion des territoires. Son absence fait face à une diversité de problèmes lors de la réalisation des projets et peut mener à des situations conflictuelles. L'exécution des politiques publiques sur le niveau

territorial, peut rencontrer des difficultés vues les orientations et les impositions diverses. La coordination peut mettre fin à la bureaucratie des instances locales, d'imposer un nouveau système de fonctionnement, là où ces dernières ne se situent pas au centre de la décision (Knack et Rahman, 2004) et soutient le budget faible des collectivités territoriales, qui sont déjà plus endettées, mais le non-recours à ce mode, peut entraîner des coûts de transaction plus importants et qui se concrétisent via le prolongement des délais, suite à la surcharge d'exploitation des moyens locaux et le chevauchement des réalisations des acteurs, ainsi le manque de complémentarité des initiatives des acteurs. Par ailleurs, l'intervention sur un territoire ne dépend non seulement d'une partie ou autre, car elle dépend de plusieurs (bailleurs de fond, les collectivités territoriales, les autorités centrales, les associations, les ONG, chambre de commerces...), chaque acteur a ses propres objectifs, intérêts, modes et méthodologie de travail. Cependant, les objectifs assignés ne sont pas les mêmes et ne sont pas complémentaires et cela suite au manque de coordination entre eux, ils sont souvent opposés (Tidjani, 1996), cela se traduit à travers la répétition des actions ayant un impact moins efficace et l'installation d'un sentiment de « vexation » chez les bénéficiaires latents. Par conséquent, il est évident de parler sur « un gaspillage » des moyens et ressources. Même et suite à la dispersion des initiatives, peut entraîner au faible rendement des instances locales et même entrer en concurrence avec le pouvoir public, afin d'occuper une place importante sur l'échelle territorial. La concurrence peut déboucher vers l'arrachement du capital humain, d'une partie vers une autre, tout en les séduisant par des augmentations de salaires. Cette concurrence peut affecter la qualité et le déroulement des projets et crée un blocage et des conflits stériles.

Par ailleurs, lorsqu'un porteur de projet se présente devant un bailleur de fond, il sera certainement interrogé sur les partenaires intervenants dans le projet et la part de chacun, car les projets de développement local nécessitent un investissement massif et des moyens humains et techniques plus sophistiqués. Cependant, l'acteur qui initie lui-même seul les actions, ne sera pas attirant auprès des bailleurs de fond, afin de le financer. De même, l'impact perçu d'un projet réalisé par un seul acteur ne sera pas le même s'il est réalisé d'une manière collective. De l'ensemble de ces éléments, on peut déduire les avantages de la coordination, qui peuvent être :

L'optimisation des coûts de transaction qui permet d'assurer une meilleure coordination simplifie les procédures et d'éviter la multitude d'interventions et les procédures sont très lourdes et rendre l'action de plus en plus efficace.

Aussi, par la promotion de la transparence et la démocratie participative qui permettent aux financeurs des projets insistent sur cette approche de coordination, qui s'inscrit dans une optique de transparence envers l'ensemble des parties concernées, au contraire des politiques publiques précédentes, à l'instar la politique d'ajustement structurel (PAS), dont son contenu n'était pas visible et clair, par conséquent son jugement était si difficile. La coordination permet aux acteurs d'appropriier les projets assignés.

En ajoutant également la rationalité des objectifs qui veut dire plutôt le financement de chaque projet en parallèle. Il sera judicieux de financement d'un projet global porté par un ensemble d'acteurs, ce qui permettra de rationaliser et optimiser les objectifs et facilite les procédures de mise en œuvre.

En outre, la coordination permet de rentabiliser les objectifs comparatifs qui prévoit une efficacité qui peut être généré à travers une conversation entre plusieurs porteurs de projets, dont les compétences ne sont pas égales mais complémentaires entre plusieurs domaines d'activité. La conversation peut générer des idées plus optimales.

Après avoir montré l'importance de la dynamique des acteurs dans un territoire. Il nous paraît intéressant maintenant de présenter le développement local et révéler également son importance pour le territoire.

## **2.2 Le développement local : Alternatif pour la promotion du territoire.**

Le développement local est un concept qui part d'un principe plus simple : la dynamique des acteurs dans le cadre d'une proximité territoriale permet d'élargir les marges de manœuvres pour la création de nouvelles opportunités.

Cela nous permet de conclure que la dynamique d'un territoire ne dépend non seulement d'une dynamique exogène liée au phénomène de la globalisation, mais aussi de la qualité des relations entre la population qui y réside. Il permet d'apporter une réponse concrète aux défis de ce phénomène de la globalisation et l'approche centralisée de l'aménagement du territoire, qui ont mis les territoires dans des retards économiques fabuleux, puis ils ont créé une certaine fragilité sociale et un accroissement du sentiment de la marginalisation auprès de la population locale.

A travers cette petite présentation au développement local, nous allons passer à définir le concept, puis parler sur son approche théorique et finir par ses conditions d'opérationnalité sur un territoire.

### **2.2.1. Le cadre conceptuel du développement local :**

Selon Bernard Husson CIEDE (2000) : « le développement local désigne l'évolution qualitative d'un territoire ; il vise le mieux-être des habitants et part d'une dynamique de projet ».

Le sommet de Montréal en 2002 sur l'étude du développement local a défini le développement local comme : « un processus grâce auquel la communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie de ses résidents. Cette démarche nécessite une intégration harmonieuse des composantes économiques, sociales, culturelles, politiques et environnementales ».

Par ailleurs, DOUCET, LAVAL et FAVREAU, (1997) définissent le développement local comme : « C'est le refus du déracinement, de voir sa localité, son village ou son quartiers entraînés dans le déclin démographique et le déclin de son économie locale, avec ce qui en découle sur le plan de l'insuffisance des services. La sensibilité contemporaine à protéger l'environnement est venue renforcer cette volonté de résistance des communautés locales. Le développement local est une stratégie d'intervention qui a ses caractéristiques propres, caractéristiques qu'elle emprunte à cette situation spécifique ».

En résumé, le développement se focalise sur l'importance de la protection de l'environnement par la population, puis d'insister sur le rôle prioritaire des acteurs économiques, sociales, culturelles et à la fin de viser à construire l'être humain.

### **2.2.2. L'approche théorique du développement local :**

La prise de l'inégalité de développement au niveau géographique a poussé vers l'apparition de l'approche territoriale de développement, car les territoires ne se développent pas de la même manière que d'autres. Il existe quelques-uns, qui sont au centre d'intérêt et d'autres démunis de toute initiative de développement. Cette prise de conscience était dû suite à une élaboration d'un plan international de développement, et qui a montré réellement des inégalités spatiales entre les pays du Nord et les pays du Sud. Les chercheurs en paradigme de développement ont démontré qu'il existe aussi des inégalités dans le même espace.

Ainsi, l'émergence de l'orientation territoriale du développement, constitue pour certains auteurs comme (Aydalot, Proulx, Weaver) une grande mutation pour le paradigme de développement, que certains l'ont appelé « le paradigme de développement par le bas » c'est-à-dire que ce concept s'intéresse à la petite composante du système mondial, à savoir le territoire. Ce paradigme s'oppose au paradigme de développement par le haut, qui suppose que le développement de tout le pays passe par la promotion des espaces favorisés. Plusieurs auteurs (Amin, Friedmann, Perroux, etc.) ont essayé d'expliquer les écarts entre les régions et tentés de trouver des théories qui favorisent les espaces marginalisés.

Certains auteurs affirment que le développement local découle principalement de la théorie de développement endogène. Michel Boisvert (1996) assimile entre les deux concepts et avance que le développement endogène est très bien connu sous l'appellation du développement local, qui met en accent le milieu, comme un facteur de développement et impose les stratégies par le bas, au contraire des stratégies par défaut (par le haut). Certes cette petite introduction, il nous paraît que le développement local est semblable au développement endogène.

Le développement local a subi une transformation plus profonde. Il a donné suite à plusieurs approches.

Chaque version du développement local - selon les auteurs (Tremblay, Pecqueur, Vachon, Favreau, Proulx, etc.) -, a mis en accent un point différent que l'autre, ce qui nous mettra en face de deux approches qui englobent les courants de développement local.

Tout d'abord, on trouve une approche de développement basée sur la mise en pied sur les initiatives mises en œuvre par des partenaires du territoire local. A ce stade, le développement local est conçu comme une perspective centrée sur la revitalisation du territoire, et l'amélioration du cadre de vie de la population locale, en se basant sur les initiatives mises en place par et pour les populations locales. Son objectif est l'amélioration des indicateurs traditionnels tels que le taux de croissance local, la création de l'emploi et des revenus, à travers l'encouragement de l'implantation du secteur privé au sein du territoire.

L'autre approche est celle du développement local communautaire, qui est axée sur une perspective globale de développement de solidarité entre les acteurs locaux, de telle manière à alléger les effets néfastes liés aux incidences de l'économie libérale ou la non-intervention de l'Etat. Ce type de développement qui sera par excellence social, mais ayant des répercussions économiques. C'est une approche globale de développement, qui vise à toucher à tous les domaines, donc à tous les résultats de la communauté de développement sur toutes les dimensions et non pas seulement aux indicateurs économiques.

Malgré les différentes approches du développement local, on peut soulever quelques points communs entre eux et qui sont selon Bernard Pecqueur « l'innovation, la capacité de s'adapter et se réguler ».

Selon Bernard Vachon (1993), le développement local est une stratégie ayant comme but d'appuyer les initiatives locales, par le biais de partenariat et vise à créer un environnement propice pour la promotion du territoire, et améliore la résilience des collectivités locales face aux crises. Ce développement doit prendre en considération l'ampleur social et culturel au sein des préoccupations purement économiques.

### **2.2.3. Les conditions d'opérationnalité du développement local :**

Pour que le développement local soit plus opérationnel et faisable, il faut en premier intégrer les relations de marché informel dans l'analyse du tissu des dynamiques globales, autrement dit ; il faut que la production locale trouve son chemin vers le marché et d'avoir la même reconnaissance qu'un produit industriel d'une firme moderne.

L'action publique doit être dirigée vers une approche projet et qui vise la dynamisation de l'économie locale. La forte présence de l'Etat dans l'échelle local est aussi recommandée avec une perspective de décentralisation, afin de doter le territoire des outils nécessaires qui vont lui permettre d'avoir sa propre autonomie. Il faut également jouer sur le rôle de la médiation entre les acteurs, la coordination entre eux pour une bonne exécution des projets et enfin la réalisation d'une bonne redistribution des richesses.

Par ailleurs, il faut rendre compte de la formalisation des prestations rendues par certains territoires qui sont parfois non rémunérés, afin de mettre fin avec l'économie de rente qui freine la roue économique. Dans ce cas, les collectivités territoriales sont invitées à jouer un rôle prépondérant de taxation pour assurer plus de liquidité pour réaliser plus de projets.

Le projet de territoire doit également s'inscrire dans une démarche qui favorise l'innovation et l'adaptabilité par rapport aux contextes culturels, politiques et sociaux. Même quand il s'agit d'un contexte non favorable, il est nécessaire de rendre le projet de territoire plus autonome et apte à mobiliser les ressources naturelles, tout en instaurant les principes de la bonne gouvernance. Le rôle de l'instruction et de la formation dans ce stade est incontestable.

### **2.3 Quel impact de la dynamique des acteurs sur le développement local du territoire ?**

La première question sociologique fondamentale qu'on doit poser « quel apport de la mobilisation collective des acteurs sur l'engagement de la réalisation des projets ? ».

Segrestin (1980) dans son article qui parle sur les communautés pertinentes de l'action collective, s'attachait à construire les piliers d'une analyse sociologique de la mobilisation appliquée à l'action syndicale et aux conflits de travail en France, ce qui a donné naissance au concept « des communautés pertinentes de l'action collective ».

Ce concept s'inscrit dans la logique du privilège de la dynamique des acteurs comme un élément fondamental dans le processus de la mobilisation des acteurs dans des actions concrètes au profit de la vie sur le territoire. Le même concept permet d'organiser et pérenniser les communautés dans le temps (Segrestin, 1980, p. 173). A ce stade, le même auteur propose la définition de trois communautés, en rapport avec leurs enjeux et les modalités d'intégration dont elles proposent et qui sont :

Premièrement, la communauté professionnelle. Ce type de communauté est construit sur la base de la formalisation et l'institutionnalisation des rapports sociaux, plus spécifiquement dans les structures des syndicats. L'intégration se fait selon la base d'une profession en but d'offrir un jargon commun face à toutes les problématiques professionnelles qui se posent.

Puis, la communauté-groupe. Cette communauté se constitue en partant d'une expérience collective et d'une manière unifiée pour le traitement des problèmes. Elle se base sur une mobilisation collective de la communauté, afin de lutter contre des enjeux de marginalisation sociale et la réalisation d'une identité collective.

Ensuite, la communauté-société. Il s'agit d'un type qui concerne la communauté pertinente, met en considération la mobilisation de la société d'un territoire autour d'un enjeu qui constitue sa survie. A l'instar des deux autres types de communautés, la communauté-société, l'intégration ne relève pas d'un simple enjeu étroit à un groupement restreint, mais elle englobe toute la société –quel que soit la catégorie- (Segrestin, 1980, p. 195). Elle se caractérise notamment par les différends internes et des conflits intérêts. Sa mobilisation ne se repose pas sur la suppression des divergences internes, mais plutôt sur l'exploitation des ressources propres au territoire contre les menaces et les imprévus et non pas sur l'identification d'un adversaire externe (Touraine, 1984, p. 177-8) et elle le distingue par rapport à un mouvement social, car la communauté est constituée « d'un ensemble d'unités, diversifiées et parfois autonomes qui consacrent à leur solidarité interne une partie de leurs ressources... Le leadership n'est pas concentré mais diffus » (Fillieule et Péchu, 1991). La compréhension du processus de développement dépend en principe de la maîtrise de la diversité d'unités et le leadership, qui expliquent également la turbulence de tel processus qui se dématérialise par la multiplication des initiatives.

Alors, la communauté-société offre une chance importante pour la compréhension du rôle crucial de développement. Mais l'impact de la dynamique des acteurs sur le développement local ne s'explique pas uniquement du point de vue social, mais aussi de l'angle économique. Par ailleurs, le concept de district industriel peut nous montrer ce lien, (Maillât et Lecoq, 1980) ont prouvé que la propagation industrielle se repose en fait sur les spécificités culturelles et sociales d'un territoire et qui sont constitué historiquement par le nouveau type de développement. La dynamique des acteurs sur le plan économique se concrétise notamment à

travers le partenariat entre les firmes, la valorisation des ressources humaines et la préservation de l'environnement, l'ensemble des éléments ont pour objectif de créer ce qu'on appelle « des milieux spécifiques » (Planque, 1986) et qui se basent sur l'existence de « la territorialisation des processus sociaux ». Sur la base de ce contexte, la dynamique des acteurs aura comme but de renforcer les spécificités des milieux, tout en enrichissant le rôle du capital social, tout stimulant l'apparition des conditions favorables sur le plan social, économique et culturel capable de réussir le développement local.

Le diagnostic des districts industriels nous montre que la prolifération des effets de développement sur la localité dépend d'une grande partie de l'autonomie et l'indépendance des responsables locaux, parfois qui s'oppose avec le pouvoir dont le centre se dote (Garcia, 1991). A ce stade, l'expérience prouve que les sociétés prédisposées locales ne peuvent pas généraliser ses effets, sauf si elles rendent du développement local un parmi les priorités stratégiques du territoire.

La production des effets de développement dépend également du degré d'implication et de mobilisation que la communauté peut offrir. De cette idée, la composition d'une société joue un rôle très important, mais cela ne veut pas dire que le développement local se repose sur une configuration sociale standard, car il peut créer une nouvelle configuration à travers la constitution de nouvelles alliances qui facilitent la mise en œuvre des programmes de développement (Le Gales, op. cit.). Mais la reconfiguration sociale se revêt sur un risque et un coût social important. Bernard Planque a souligné que le développement des territoires a tendance de briser les précédents liens sociaux et stimule la mobilité des individus, chose qui va modifier la composition sociale et sera difficilement perçue par les communautés concernées. D'où l'intérêt d'instaurer une auto-reconnaissance, qui est définie par le même auteur par « l'idée et le vécu du territoire, la conscience d'en être ou le désir d'y rester, en se référant à l'histoire, à la culture, mais aussi aux besoins de contacts » (Planque, 1986, p. 20), elle se caractérise par une particularité au sein de la théorie de développement. L'auto-reconnaissance ne manque pas de favoriser les programmes de développement qui se génère via les effets de la localité, mais qui dépend aussi des facteurs culturels et sociaux qui priorisent les proximités et alliances du passé. Elle s'inspire d'une grande partie par la solidarité et les interdépendances actuelles entre les acteurs (Planque, 1986, p. 21), sa perspective tend à conserver le maximum possible d'autonomie et la favorisation d'échange entre les alliances actuelles intégrées.

En gros, il nous apparaît clairement que le développement local et la dynamique des acteurs sont deux concepts interdépendants, l'un influence l'autre. L'existence des deux est nécessaire pour la promotion des territoires. Dans un point suivant, on va analyser la contribution de la dynamique des acteurs à l'amélioration du système de gestion local.

### **3 Méthodologie de recherche**

Afin de déduire le rapport entre la dynamique des acteurs dans les collectivités territoriales et l'avancement des projets de développement local, nous avons effectué une étude sur le champ de la commune Arbaa Sahel, qui se situe en Province de Tiznit au Maroc. Cette étude avait pour objet de montrer l'impact de rôle des acteurs, sur l'amélioration du niveau de vie de la population locale.

L'approche épistémologique adoptée dans la rédaction de cet article est une approche interprétativiste. La réalité sociale de notre problématique n'est pas observée, mais c'est le produit des expériences subjectives des acteurs d'un territoire.

Par ailleurs, il est impossible de déduire d'une manière directe le lien entre les concepts. Alors, il faut identifier les points communs entre eux, afin d'atteindre le lien entre eux. L'adoption du paradigme interprétatif, vient aussi pour analyser et interpréter la réalité sociale posée par la

problématique.

### 3.1 Terrain et données d'étude :

La commune Arbaa Sahel se situe au sud de la région de Souss-Massa, sur les frontières avec la province de Guelmim Oued-Noun, contenant 91 douars disséminés sur son espace communal et notamment les jeunes. C'est un territoire disposant d'une côte sur l'Atlantique avec paysage vallonné, son emplacement proche de la ville de Tiznit bien desservi par le réseau routier. Elle dispose des ressources agricoles, halieutiques et touristiques variées.

Pour recueillir les données, nous avons opté de réaliser une série d'entretiens semi-directifs sur le terrain comme outil d'investigation, avec une diversité d'acteurs appartenant à la ladite commune (les associations, fondation étrangère, conseil communal, jeunes.). Le nombre d'entretiens réalisé est de 20, que nous allons les présenter sous forme d'un tableau :

*Tableau 1: Les entretiens effectués dans la commune Arbaa Sahel*

Numéro de l'interviewé	Nom de l'interviewé	Fonction de l'interviewé	Durée de l'entretien
1	Brahim	Président du conseil communal	25 min
2	Abdulah	Enseignant et membre du conseil communal	20 min
3	Abderahman	Pharmacien	15 min
4	Mohamed	Fonctionnaire de la Province de Tiznit	20 min
5	Youssef	Migrant et propriétaire d'une usine de transformation des plantes aromatiques à Arbaa Sahel	20 min
6	Mustapha	Membre de l'association d'hygiène	15 min
7	Asmaa	Membre de l'association « Union féminine de Sahel »	10 min
8	Hassan	Membre de l'association « Maison de l'étudiant »	20 min
9	Mohamed	Membre de l'association « Adkim pour le sport »	15 min
10	Lahcen	Association Talout pour la protection de l'environnement	20 min
11	Mohamed	Agent de développement	20 min
12	Fatima	Membre de coopérative « Ibharen Taghzout »	10 min
13	Mohamed	Membre de la coopérative « Tiwizi Wargan »	15 min
14	Ali	Membre de la coopérative « Manahil Sahel »	10 min
15	Abderazak	Chef de la Fondation « Migration & Développement »	15 min
16	Jacques	Association Nationale de la Recherche et d'Action (France)	20 min
17	Ayoub	Jeune de territoire	15 min
18	Mohamed	Jeune de territoire	13 min
19	Lahcen	Jeune de territoire	15 min
20	Fatima	Femme de territoire	10 min

*Source : Nous-mêmes*

### 3.2 Modèle de recherche :

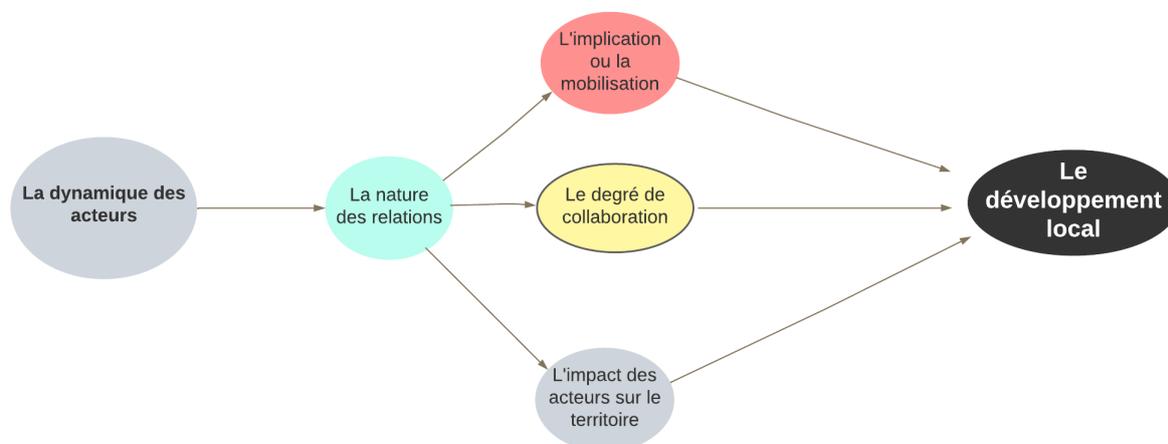
Afin d'analyser et discuter les résultats de notre recherche, nous avons élaboré un modèle permettant de préciser les variables sur lesquelles nous baserons pour avoir des résultats concrets, en rapport avec notre problématique.

Les outils d'interprétation des résultats dépendent en principe d'une grille de lecture inspirée de la littérature, notamment les travaux de Lewin (approche de groupe) et de Taylor (organisation scientifique du travail) et en tirant un ensemble d'indicateurs comme : **la nature de relation, le degré de la collaboration, l'implication et la mobilisation, enfin l'impact des acteurs sur le territoire.**

Ces variables nous permettront de mesurer le type des rapports entre acteurs (collaboratif ou conflictuel), mesurer la cohérence entre eux, d'identifier s'il s'agit d'une mobilisation totale ou partielle des acteurs et à la fin de relever l'impact des actions des acteurs sur le territoire.

La liaison entre nos variables, nous permet de déduire le modèle suivant :

Figure 1 : Conceptualisation des concepts



Source : Nous-mêmes

### 3.3 Traitement des données :

Le traitement des données recueillies du terrain, se fait via les apports des concepts que nous avons tiré de la théorie, puisque nos données sont qualitatives. Il s'agit notamment de traiter le mode des relations (collaboration ou le conflit), sur la base du mode de relations, nous pouvons traiter le degré de collaboration (une collaboration totale ou partielle), ensuite l'implication des acteurs (il s'agit de savoir à quel point sont impliqués dans les projets du territoire) et enfin de mesurer l'impact des acteurs sur le territoire (il s'agit de savoir à quel point les acteurs peuvent avoir un poids considérable dans le territoire). On a également pu obtenir un graphique de l'influence des parties prenantes, à partir du logiciel de régression « PMBOK »

### 3.4 Les conditions du déroulement des entretiens :

Les entretiens effectués au sein du territoire de la commune « Arbaa Sahel » de la province de Tiznit sont bien passés. Presque tous les acteurs étaient bien collaboratifs avec l'objet de notre recherche, qui visait notamment à trouver le lien de causalité entre la dynamique des acteurs et le développement local.

L'ensemble des acteurs nous ont fourni des informations, en rapport avec l'ensemble des acteurs et les actions réalisées en commun, puis nous citer également l'impact de ces actions sur le territoire.

Tout travail sur terrain ne manque pas des difficultés ou des défis. Le premier défi que nous avons rencontré concerne la barrière linguistique ; il s'agit d'une région proprement amazighe, alors que nous maîtrisons uniquement l'arabe, ce qui nous a obligé d'avoir « un traducteur » des fois avec des gens qui ne maîtrisent pas l'arabe.

Le côté logistique nous a posé un autre défi ; car il fallait se déplacer des fois vers des « douars », qui sont plus loin par rapport au centre de la commune. Alors que les moyens de transport vers les douars sont rares et les routes vers ces endroits, ne sont pas de très bon état. Également, le problème de la disponibilité des acteurs nous a posé un problème, car ils avaient des empêchements et par conséquent c'était un peu difficile de réserver des créneaux pour des entretiens.

#### 4. Résultats et discussion :

Cette section vise à analyser et discuter les résultats de notre recherche empirique, à la lumière des concepts tirés de la théorie :

##### 4.1 Analyse des résultats :

La première étape de notre analyse des entretiens, nous a permis d'identifier en premier les acteurs ou les parties prenantes du conseil communal, qui sont présentés dans le schéma à côté :

Figure 1 : Les parties prenantes du conseil communal Arbaa Sahel



Source : Nous-mêmes

Les parties prenantes du conseil communal de l'Arbaa Sahel sont : les associations locales et ONG Internationales, Coopératives, Jeunes, Migrants, Femmes et les pouvoirs publics.

L'identification des parties prenantes, nous permettent de passer à une étape suivante, à savoir l'analyse des relations du conseil communal avec l'ensemble des acteurs, dans un premier lieu et dans une seconde étape à faire le diagnostic des relations entre les parties prenantes eux-mêmes.

##### 4.1.1. La relation du conseil communal avec les associations locales :

On peut considérer lien entre eux sous forme d'une relation de collaboration et de coordination très forte. Les associations locales se chargent par la proposition de quelques projets notamment le projet du centre socioculturel, conçu et réalisé par l'association Tamount, et la recherche de financement. C'est une relation aussi en évolution depuis 2013, et notamment depuis l'arrivée du Président Monsieur SAFINI à la tête du conseil communal. Le profit généré de la relation du conseil avec les associations locales, se résume par la minimisation des coûts et des risques lors de la réalisation des projets. En contrepartie les associations locales gagnent une facilitation

des procédures de la part du conseil communal et les autorités locales et un soutien financier annuel, afin de réaliser des projets de développement sur le territoire.

*‘Notre relation avec le conseil communal se caractérise par un grand niveau de collaboration. Beaucoup de projets sont réalisés en partenariat entre l’association Tamount et le conseil communal de l’Arbaa Sahel. On n’oublie pas que le président du conseil communal faisait parti de notre association, lors de sa première constitution’* Extrait de l’entretien avec le président de l’association Tamount.

#### **4.1.2. La relation du conseil communal avec les ONG Internationales :**

Le partenaire officiel étranger du conseil communal est la fondation « Migration& Développement », qualifiée comme une Organisation Non Gouvernementale (ONG). Cette dernière et grâce à ses bonnes relations avec des bailleurs de fonds à l’échelle internationale (Fondation Raja, la Fondation de France, l’Agence Française de Développement...), se charge en général par l’intermédiation entre le conseil communal et les financeurs, ainsi la fourniture de l’expertise. C’est une relation de coordination très forte, puis également elle opère en territoire depuis 2013. Le profit réalisé de la part du conseil communal, en relation avec « Migration& Développement », se résume en apport de financement et la minimisation des risques lors de la réalisation des projets, puis le gain en expertise. En contrepartie, Migration& Développement gagne de sa relation avec le conseil communal, un accroissement de sa notoriété auprès des bailleurs de fond, en matière de la réalisation des projets de développement local ayant un impact fort sur le territoire.

*‘Avec le conseil communal, nous avons travaillé beaucoup de projet, comme le concept de la ferme pédagogique. Nous trouvons dans la Fondation Migration& Développement que le conseil communal d’Arbaa Sahel est le bon exemple d’un conseil ouvert sur son environnement, qui cherche à diversifier ses partenariats pour le bien-être de sa population locale’* Extrait de l’entretien effectué avec le Directeur de la Fondation « Migration& Développement ».

#### **4.1.3. La relation du conseil communal avec les coopératives :**

C’est une relation statique, même si le conseil communal encourage les coopératives, à se développer afin de promouvoir l’Economie Sociale et Solidaire. En contrepartie, la plupart des coopératives du territoire subissent des difficultés de démarrage, pour les coopératives en émergence. Des difficultés financières et commerciales pour les coopératives en exercice. Le conseil communal est incapable d’apporter un soutien financier à ses organisations, vu la limite de budget. Pour cela, les coopératives se sentent plus éloignées par rapport aux programmes du conseil communal.

*‘Dans notre coopérative, nous travaillons dans un cadre solitaire. C’est vrai que le conseil communal nous a présenté un aide à la constitution de notre coopération, mais au-delà, il n’y avait rien. Actuellement, nous subissons des problèmes avec la commercialisation de nos produits. La pandémie du covid-19 a amplifié nos défis. Pour l’instant, notre activité a été arrêtée et personne là à nous aider’.* Extrait de l’entretien avec le représentant de la coopérative « Tiwizi Wargan ».

#### **4.1.4. Pour la relation du conseil communal avec les pouvoirs publics :**

Les pouvoirs publics sont résumés par les services extérieurs notamment. C’est une relation de collaboration très forte. Le conseil communal, essaie d’impliquer fortement ces services pour la réalisation des projets de développement, en concertant avec ces derniers avant d’opter pour un projet, puis chercher le financement auprès d’eux. En contrepartie, les services extérieurs trouvent de ce conseil communal, un exemple d’élus sérieux, au service de la population, engagés en respect de la réglementation en vigueur, qui régit le travail des conseils communaux. *‘Le conseil communal d’Arbaa Sahel est un exemple des conseils qui s’engagent à contribuer*

au développement local. Leur président tente toutes les possibilités avec les pouvoirs publics, afin de tirer un financement pour ses projets ambitieux sur le territoire' Entretien effectué avec un fonctionnaire de la Province de Tiznit.

#### **4.1.5. La relation du conseil communal avec les migrants :**

C'est une relation de coordination très forte. La commune profite de l'expertise des migrants pour la réalisation des projets, de leur financement et de leurs relations avec des bailleurs de fond sur l'échelle internationale. C'est une relation en évolution considérable, notamment avec l'arrivée de Monsieur SAFINI, qui a mobilisé les migrants pour la promotion du territoire. En contrepartie, les migrants trouvent chez le conseil communal, tout le soutien pour toute intervention éventuelle sur le territoire. Le conseil communal, à ce stade également, a créé le bureau d'accueil des migrants, dédié à l'orientation des migrants et la facilitation des procédures pour eux.

*'La relation du conseil communal avec les migrants est une très bonne relation. On a remarqué que ce conseil communal actuel est ouvert sur les migrants, ce qui s'est traduit par l'ouverture d'un bureau des migrants qui va faciliter leurs affaires. Le conseil communal nous a offert aussi la possibilité d'implanter notre projet important, qui est la transformation des plantes aromatiques. Arbaa Sahel est connu par ce genre de plante, ce qui va permettre à notre territoire de commercialiser ses produits même sur l'échelle internationale...'* Extrait de l'entretien avec le migrant et le chef de l'unité de la transformation des plantes aromatiques.

#### **4.1.6. Pour la relation du conseil communal avec les jeunes :**

C'est une relation jugée comme négative. Les racines des problèmes du conseil communal avec les jeunes reviennent aux problèmes politiques entre la majorité et l'opposition au niveau du conseil. Les jeunes sont mobilisés dans ce conflit, ce qui a rendu la communication entre le conseil difficile, voire impossible. Le problème qui se pose aujourd'hui est la conscience du conseil par le problème de la relève : la non- résolution des soucis avec les jeunes, risque de mettre le territoire sur un chemin obscur.

*'Actuellement, les jeunes de l'Arbaa Sahel sont presque entièrement en dehors du territoire, notamment à Agadir pour leurs études universitaires. Même ceux qui sont résidents au territoire sont réticents, vis-à-vis de la collaboration avec le conseil communal et tout cela est dû en premier lieu aux conflits politiques...'* Extrait d'entretien avec un jeune.

#### **4.1.7. Pour la relation du conseil communal avec les femmes :**

C'est une relation statique. Il n'existe pas de conflits. Le conseil communal essaie d'intégrer les femmes dans le processus décisionnel et d'intégrer la question genre dans ses programmes. En revanche, les femmes subissent encore une marginalisation, au niveau économique, social et aussi politique.

*'On a aucun souci réellement avec le conseil communal. Par contre, il n'y a quasiment pas de programmes dédiés aux femmes...'* Extrait d'entretien avec une femme.

Dans un second lieu, nous allons traiter les relations entre acteurs :

#### **4.1.8. La relation des associations locales avec l'ensemble des acteurs :**

C'est une relation de collaboration très forte, notamment avec les pouvoirs publics, les migrants et la fondation « Migration& Développement ». Ces derniers, constituent le pivot pour les associations afin, de concrétiser leurs projets soit en termes de financement ou de l'expertise.

*'Les associations d'Arbaa Sahel sont ouvertes sur toutes les collaborations possibles avec les acteurs du territoire et hors le territoire, notamment les associations et les fondations'* Extrait d'entretien avec le représentant de l'association d'hygiène

#### **4.1.9. La relation des coopératives avec l'ensemble des acteurs :**

Une relation de collaboration très forte. Les pouvoirs publics, à travers l'INDH financent certains projets des coopératives. Les migrants participent aussi à la promotion des coopératives et à la résolution du problème de la commercialisation des plantes aromatiques produits à Arbaa Sahel, à travers la création d'une unité industrielle sur le territoire, afin de valoriser les produits locaux et d'éviter la piste des spéculateurs qui dévalorisent les produits. En citant également le rôle prépondérant de la fondation « Migration& Développement », dans l'encadrement des femmes semencières en agriculture « bio ».

*'Le fonctionnement des coopératives aujourd'hui, revient à l'appui principal apporté par l'Initiative Nationale du Développement Humain et l'apport principal des migrants dans la création et la commercialisation de nos produits...'* Extrait de l'entretien avec la coopérative « Ibharen Taghzout ».

#### **4.1.10. La relation de Migration& Développement avec l'ensemble des acteurs :**

Il s'agit d'une relation de collaboration. Elle trouve, chez les pouvoirs publics toute facilitation lors de l'intervention positive dans le terrain. Avec les associations locales, tout ce qui concerne le soutien en apprentissage du terrain. Avec les coopératives comme tout aide en atteinte de l'objectif de la promotion de l'économie locale. Enfin, avec les migrants tout le soutien financier, en réalisation des projets sur le territoire.

*'Les acteurs du territoire sont très collaboratifs avec nos projets, notamment les associations locales et les coopératives. Sans eux, on n'aurait pas réalisé beaucoup de choses sur le territoire...'* Extrait de l'entretien avec le Directeur de Migration& Développement.

#### **4.1.11. Pour la relation des pouvoirs publics avec l'ensemble des acteurs :**

C'est une relation aussi de collaboration. Ils trouvent chez les associations locales le vrai « partenariat », pour le développement de l'infrastructure et le niveau de vie locales. Avec « Migration& Développement », un partenaire fournissant le financement et l'expertise pour la réalisation des projets. Enfin, avec les coopératives, comme le vrai levier pour la réalisation des objectifs de l'INDH.

*'On travaille non seulement avec le conseil communal d'Arbaa Sahel, mais avec l'ensemble des acteurs, notamment Migration& Développement et les associations locales pour l'amélioration de l'attractivité du territoire...'* Extrait de l'entretien avec un fonctionnaire de la province de Tiznit.

#### **4.1.12. Pour la relation des jeunes avec l'ensemble de ces acteurs :**

On peut dire que c'est une relation statique. Les jeunes sont à l'écart, par rapport à toute cette dynamique tant que la plupart d'eux ne sont pas sur le champ.

*'La relation des jeunes avec d'autres acteurs du territoire est quasiment inexistante. Même les associations locales n'arrivent pas à attirer plus d'adhérents pour le compte de leurs projets...'* Extrait d'entretien avec un jeune de territoire.

#### **4.1.13. Pour la relation des femmes avec l'ensemble de ces acteurs :**

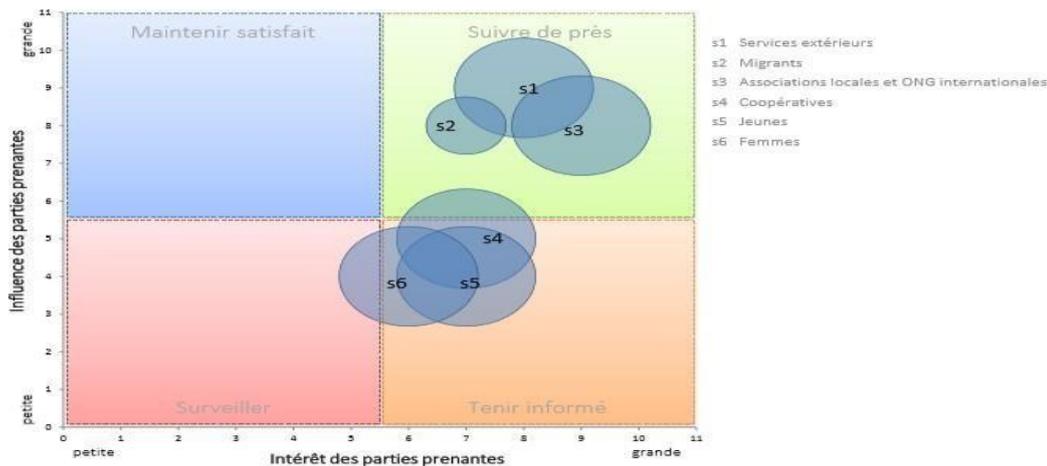
On peut dire aussi une relation statique, les femmes sont inconscientes du mouvement des relations sur le territoire, ni impliquées dans ce dynamisme.

*'On ne connaît rien sur les autres, parce que personne ne nous implique...'* Extrait d'entretien avec une femme.

#### **4.2 Discussion des résultats :**

D'après l'analyse des différentes relations existantes entre les acteurs à la lumière de nos concepts, nous avons pu tirer la matrice suivante :

Figure 2 : Matrice Influence- Intérêt des parties prenantes



Source : Logiciel PMBOK

L'obtention de ce graphique a eu lieu, suite à l'utilisation du logiciel « PMBOK », qui nous a permis de saisir les données relatives à l'intérêt et l'influence de chaque acteur sur le territoire, à partir des entretiens effectués.

On remarque que les services extérieurs, qui ont plus d'intérêt en territoire et qui influencent le plus les décisions du conseil communal, suivis par les associations locales et ONG internationales, puis les migrants.

En revanche, malgré l'intérêt porté par les coopératives, les jeunes et les femmes au développement de territoire, ils n'arrivent pas à influencer considérablement les décisions du conseil communal.

Cette différence du degré d'influence, est dû à l'importance de chaque acteur dans la stratégie du conseil communal, bien que le conseil maintienne une bonne relation avec l'ensemble des acteurs, qui opèrent sur le territoire.

Notre analyse a pu déduire que les services extérieurs, les associations et migrants, sont ceux qui influencent le plus la décision du conseil communal.

La position de ces acteurs, peut s'expliquer par :

#### 4.2.1. L'implication des acteurs :

Les services extérieurs représentent l'Etat, cette dernière qui possède le grand pouvoir sur tous les sens. Toute action qui doit être faite sur le territoire doit passer par l'autorisation des pouvoirs publics. Le rôle des pouvoirs publics est présent parce que aussi le président du conseil communal dispose d'une capacité de plaidoyer très forte, lui permettant d'impliquer par toute façon les services extérieurs de l'Etat à financer les projets sur le territoire. D'une manière générale, l'Etat est le premier acteur le plus impliqué dans la démarche de développement.

Les fondations et les associations sont les partenaires qui viennent en deuxième degré, car ils sont aptes d'apporter le financement et l'expertise nécessaires pour la réalisation des projets et sont très sollicités par le conseil communal pour réaliser des projets, notamment quand il manque à ce dernier les moyens financiers et techniques nécessaires.

Enfin, les migrants sont marqués aussi un poids considérable auprès du conseil communal, car ils apportent le financement et des fois et des partenariats étrangers.

Par ailleurs, et à partir une étude empirique qui étudie la dynamique des acteurs dans le développement local dans les communes d'Ouelтана amont de la province d'Azilal, qui revient aux chercheurs « EL BAKKARI Mohamed, EN. NAMY Zouhair », on constate que le rôle des élus dans le plaidoyer des intérêts du territoire est faible. En plus, ce territoire compte en principe sur les associations et les entrepreneurs pour réaliser des projets.

#### **4.2.2. Le degré de collaboration :**

On trouve que le premier acteur ayant plus d'influence et plus d'intérêt en territoire est l'Etat. Cet acteur part de sa responsabilité juridique et morale pour appuyer le territoire. Il intervient fortement dans l'exercice communal et collabore fortement avec le conseil de ce territoire par le biais de l'INDH à réaliser plusieurs projets, dont la part importante de financement se fait via cet organisme.

Puis, on trouve dans un premier lieu les associations locales et les ONG internationales, qui collaborent fortement mais moins par rapport à l'Etat, pour la réalisation des projets de développement.

Par ailleurs et toujours par rapport à l'étude sur le territoire d'Ouelтана amont d'Azilal. On trouve que les investisseurs présentent l'associé le plus efficace aux conseils communaux de la région, afin de promouvoir les ressources et d'assurer un suivi aux projets de développement. Leur participation dépasse la consultation et atteint la concertation. Ce qui nous montre en principe que ce territoire compte davantage sur les acteurs économiques plus que l'Etat.

#### **4.2.3. L'impact de l'intervention de chaque acteur :**

L'intervention étatique représentée par les services extérieurs demeure la plus importante. Aucun des projets ne peut se réaliser sans accord préalable, délivré par les pouvoirs publics. Les associations locales et les ONG interviennent considérablement aussi en influence des décisions communales, soit à travers le pouvoir donné par le législateur par le biais des principes de « la démocratie participative », ou bien par la représentation de la population. Enfin, les migrants influencent également les décisions communales, puisqu'ils financent certains projets.

L'analyse des relations de collaboration, nous a permis de positionner les acteurs et l'importance qu'ils possèdent chez le conseil communal. Malgré, l'ouverture de ce dernier sur toutes les parties prenantes, il existe certains acteurs qui détiennent, par la force de la loi ou bien par les moyens financiers et techniques, plus de pouvoir que d'autres.

Enfin, les acteurs qui ont moins de pouvoir d'après la matrice, sont : les jeunes, les femmes et les coopératives. Ces derniers ne possèdent pas le même degré de pouvoir que les trois premiers acteurs, car ils ne sont ni intégrés dans le processus de développement, ni être des vrais collaborateurs dans la réalisation de certains projets.

A partir de la même étude toujours, les acteurs qui marquent le plus d'impact sont les investisseurs, qui contribuent sur tous les plans au développement local, puis les autorités locales qui participent dans ce processus par une manifestation sous forme d'accord pour n'importe quelle action des conseils communaux.

Les deux études se mettent d'accord sur le rôle faible et limité de la participation de population au développement local, car premièrement ils ne savent pas le principe de « la participation » et qui ne croient pas en ses modalités. D'où l'intérêt à penser sérieusement comment augmenter la pondération de la population dans la promotion des conditions du développement local.

#### **4.2.4. Le rôle des facteurs de la dynamique des acteurs sur le développement local de la commune :**

Durant ce point, nous allons analyser le rôle et la contribution de chaque acteur, dans quelques projets suivants :

#### **4.2.5. Aménagement de la plage de Sidi Boufdail :**

C'est un projet phare de la commune territoriale Arbaa Sahel, qui possède une façade atlantique qu'elle compte bien mettre en valeur au profit du développement local.

Le projet à vocation écologique assurera des objectifs à plusieurs niveaux : économique, touristique et social, en proposant un lieu de repos tout en assurant convivialité, développement harmonieux et protection de l'environnement dans un lieu dédié aux loisirs et à la détente.

Le projet est financé de la part de Ministère d'Équipement et de Transport d'un 4 millions de Dirhams. Cet organisme qui s'est chargé par l'étude technique et sa mise en œuvre. La durée de réalisation était prévue pour 1 an.

#### **4.2.6. Requalification du Souk**

Le conseil communal étudie actuellement la possibilité d'une requalification du marché hebdomadaire qui se tient tous les mercredis, par l'aménagement de sa part Ouest afin d'accueillir un projet touristique, économique et commercial sous la forme d'un complexe touristique intégré, dans l'espoir de redynamiser le centre communal et créer l'essor économique et touristique qui lui manquait depuis un certain temps.

Le projet est apporté par le conseil communal, son montant global est 1 million de Dirhams, financé conjointement du conseil communal de 20%, l'association Tamount 40% et la Fondation « Migration & Développement » de 40%.

La conception et l'exécution du projet sont faites par le conseil communal, avec une collaboration avec les acteurs cités, en prenant en considération leurs avis et les modifications nécessaires à apporter pour la conception du conseil.

#### **4.2.7. Centre Socioculturel**

La population de la commune Arbaa Sahel compte 10705 habitants (R GPH 2014). Cette population communale est caractérisée par la prédominance de la population en âge d'activité entre 15 et 59 ans qui constituent 33,7% de la population totale dont 6,9% sont des femmes.

Bien que la population communale soit relativement jeune, elle fait face à la rareté d'opportunités d'emploi, et à un manque d'encadrement socio-culturel. D'où la nécessité de construire un centre socio-culturel au centre de la commune pour assurer à la population rurale une offre culturelle de proximité.

Le projet est apporté par l'association Tamount, d'un montant global 2.400.000 Dhs, financé par l'association de Tamount par 40%, la fondation « Migration & Développement » de 30% du montant, Ministère de la Culture par 20% et enfin le conseil communal par 10%.

Le conseil communal n'était qu'un acteur lors de l'exécution du projet. L'association Tamount s'est chargée de la conception et l'exécution du projet. Elle a pris l'avis de tous les acteurs, qui l'ont financé.

#### **4.2.8. Aménagement paysager d'un jardin**

L'aménagement paysager d'un jardin vient dans le cadre de l'amélioration de l'attractivité du centre communal, en offrant aux usagers un espace éducatif et récréatif qui permettra aussi bien aux élèves qu'aux enseignants et autres usagers de profiter d'un cadre esthétiquement attractif pour étudier, consulter l'internet et se distraire utilement en milieu rural.

Le projet est apporté par le conseil communal, d'un montant global de 1 215 000 Dhs, financé en globalité par cet organisme et qui sera réalisé au niveau du centre de la commune.

Lors de la conception du projet, l'ensemble des acteurs sur le plan local, ont proposé leurs avis pour l'améliorer.

#### **4.2.9. Création d'une ferme pédagogique (de la Terre vers l'Assiette)**

Le projet vise à améliorer l'approvisionnement de la cantine scolaire au profit des 307 écoliers et 433 pensionnaires de la commune rurale d'Arbaa Sahel par la création d'une ferme pédagogique de près de 1 ha et la mise en place d'un programme de sensibilisation à l'alimentation équilibrée à destination des enfants et des équipes éducatives

La production de la ferme pédagogique bénéficiera directement aux 433 pensionnaires du Dar Talib/a, qui seront également impliqués dans l'entretien de cette dernière

Encadré par un ouvrier agricole mis à disposition par l'association Dar Talib, les pensionnaires

de la commune seront impliqués dans l'entretien de de cette ferme, notamment à travers la création et l'animation d'un Club Environnemental.

Le projet est un fruit de partenariat entre le conseil communal et la fondation « Migration & Développement », d'un montant global de 460 182 Dhs, sans compter le prix de la terre, le creusement et l'aménagement de puits. L'association Tamount qui s'est chargée par tout ce qui est réparation et entretien des équipements.

La conception du projet provient de l'association Tamount, qui a tiré d'expérience d'autres territoires, qui ont procédé à créer des fermes pédagogiques, tout en enrichissant cette expérience par des remarques des acteurs locaux. Le but était de rendre la ferme comme un projet, respectant les propriétés locales.

➤ D'après l'ensemble des projets cités, il nous paraît une forte contribution des parties prenantes du conseil communal, qui possèdent un poids considérable. Les projets ne sont non seulement apportés par le conseil, mais aussi par d'autres acteurs, qui veillent l'intérêt général du territoire. Le conseil communal aujourd'hui n'est plus comme auparavant ; il assure la médiation et l'intermédiation entre l'ensemble des acteurs.

## **5. Conclusion :**

La dynamique des acteurs est un ensemble d'échanges entre acteurs, en vue d'aboutir à un objectif précis. Il s'agit également d'un système d'interactions entre les acteurs, qui mobilise et crée des ressources. Les approches théoriques traitant ce concept, comme celle de Lewin et E. Mayo parlent sur l'importance de la collaboration comme un trait traduisant cette dynamique. Cette collaboration se manifeste notamment par une interdépendance entre les acteurs, une mutualisation des ressources et la convergence des intérêts. La collaboration a pour effet de diminuer les coûts de transaction, l'amélioration de la transparence et la rationalisation des objectifs.

L'existence d'une dynamique des acteurs dans un territoire permet de promouvoir le développement local, tout en encourageant les initiatives émanant des acteurs locaux. Il s'agit de présenter un alternatif économique fiable, qui permet au territoire de profiter de ses ressources pour renforcer son offre et créer une durabilité des gains, tout en étant moins dépendant par rapport aux crédits octroyés par le centre.

La dynamique des acteurs est un élément stimulant le développement, car elle permet de créer des groupes professionnels, travaillant pour le même objectif, ce qui permet d'avoir une synergie de coûts, de maximiser les ressources et de minimiser les risques et les périls.

Afin de concrétiser le lien de causalité entre les concepts de la dynamique des acteurs et le développement local, nous avons effectué une recherche auprès de la commune d'Arbaa Sahel dans la province de Tiznit. Cette recherche nous a révélé une multitude d'acteurs opérant dans la promotion de leur espace géographique. Chacun des acteurs se spécialise dans une tâche, mais ils se convergent dans le service de l'intérêt général de la commune. Leurs contributions se résument en apports de financement et d'expertise. La réalisation de tant de projets sur ce territoire ne pouvait pas être réalisé, s'il n'y avait pas une vraie collaboration entre eux et un partage des tâches et des responsabilités.

Malgré les résultats intéressants tirés de ce territoire, nous avons relevé un ensemble de limites liées à cette enquête, notamment le déséquilibre des rapports de force entre les acteurs et le pouvoir de chaque acteur. Autrement-dit, les acteurs ne disposent pas le même poids auprès du conseil communal, certains sont priorisés suite à la position qu'ils occupent et d'autres sont ignorés, également nous avons constaté que certains acteurs peuvent influencer les orientations du conseil communal, d'autres non. Afin d'améliorer la performance du conseil communal, il s'agit d'attribuer la même importance à tous les acteurs et fédérer l'ensemble dans les efforts de développement local.

Cette recherche aura des perspectives importantes ; il s'agit notamment d'orienter la recherche scientifique marocaine vers l'étude de la dynamique sociale comme entrée à l'analyse du développement local, puis également améliorer les dispositifs de la participation citoyenne qui permettent de valoriser l'avis de chaque acteur dans les affaires locales, enfin de promouvoir l'attractivité territoriale, en rendant de chaque espace un responsable sur son propre développement.

## Références :

- (1) Aydalot , Philippe (1985), *Économie régionale et urbaine*, Paris, *Économica*, p. 140.
- (2) Baron, R.A. and J. Greenberg. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon.
- (3) Berg E. (1997), "Dilemmas in Donor Aid Strategies", in: C. Gwin et J.M. Nelson (Eds.), *Perspectives on Aid and Development*, Overseas Development Council, Washington DC.
- (4) BILLAUDOT B., (2004), « Proximité, réseaux et coordination industrielle : quelle articulation conceptuelle ? », *Quatrièmes Journées de la proximité*, Marseille, 17 juin 2004
- (5) BOISVERT, Michel (1996), « L'analyse économique régionale, un éventail de concepts anciens et nouveaux », in M.-U. Proulx (sous la direction de), *Le phénomène régional au Québec*, Sainte-Foy, PUQ, p. 187-213
- (6) CARDINAL G. et al (1997) : « La dynamique de la confiance », Editions Dunod, 256 p.
- (7) Easterly W. (2002) : « The Cartel of Good Intentions: The Problem of Bureaucracy in Foreign Aid, *Journal of Policy Reform* », n° 5(4), p. 223-50
- (8) FAUVET J.-C et X. STÉPHANI (1998) : « La sociodynamique : un art de gouverner », Éditions d'Organisation, p.210
- (9) FILLIEULE, O., PECHU (1993) : « Lutter ensemble. Les théories de l'action collective ». Paris, L'Harmattan, 1993
- (10) Garcia, s. (1991): « Politiques économiques urbaines et autonomie locale : le cas de Barcelone ». *Sociologie du travail*, 1991, n° 4, p. 485-502
- (11) Géraldine Lacroix et al (2016) : « L'économie sociale et solidaire », Paris, Presses Universitaires de France, 2016, 128 p..
- (12) Guy. B (2009) "Le concept de la relation sociale" Vol 5, N 1, octobre, 2009, p. 51–65
- (13) HIRSCHMAN A.O., (1958) : « Stratégie du développement économique », Les Éditions Ouvrières, coll. *Économie et Humanisme*, Paris
- (14) HUSSON Bernard, (2000) : « Financement extérieur, développement local et contraintes sociales ou comment conjuguer des rationalités différentes. In ABDELMALKI Lahsen (sous la dir. de), COURLET Claude (sous la dir. de) », *Nouvelles logiques de développement* Paris,
- (15) La D.G de la coopération internationale et du développement (2016) "Soutenir la décentralisation, gouvernance locale et développement local", Vol 178, 16- 005-fr-n\_0
- (16) Le Gales. (1991) : « Les facteurs locaux d'une politique de développement économique local : l'exemple de Coventry ». *Sociologie du travail*, 1991, n° 4, p.503-528
- (17) Leavitt, H.-J. (1951). Somme effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50
- (18) LEWIN K, (1959) : « Psychologie dynamique », PUF, Paris, 1959
- (19) Lewin, K. (1948). : « Resolving Social Conflicts. New York: Harper & Brothers social climates». *Journal of Social Psychology*, 10, 271-279
- (20) Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939): « Patterns of Aggressive Behaviour in

- Experimentally Created Social Climates ». *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- (21) Leyens, J.-P., & Yzerbyt, V. (1997). : « Psychologie sociale ». Sprimont : Pierre Mardaga.
  - (22) MAILLAT, D... LECOQ, B. (1980) : « La dynamique locale en Méditerranée ; une approche en terme de milieu ». Marseille, collection gerbam, 1980
  - (23) Maisonneuve, J. (1950/2013) : « La psychologie sociale ». Presses universitaires de France
  - (24) Maisonneuve, J. (1968/2011) : « La dynamique des groupes ». Paris : Presses universitaires de France, coll. Que sais-je ?
  - (25) Mercier, n., SEGRESTIN. (1983) : « Des ouvriers sur leurs terres. Deux études de cas comparés ». *Sociologie du travail*, 1983, n° 2, p. 147-169.
  - (26) MUGNY G., et al. (2013) : « Relations humaines, groupes et influence sociale », Maison d'édition : PUG Collection. *Psychologie sociale* . Novembre 2013.
  - (27) PECQUEUR, Bernard (1989), *Le développement local : mode ou modèle*, Paris, Syros/Alternatives, 149 p.
  - (28) Philippe Hugon (2005) : « Environnement et développement économique : les enjeux posés par le développement durable » . *Revue internationale et stratégique* 2005/4 (N°60), pages 113 à 126
  - (29) Planque, B. (1986) : « Innovation et développement régional », Paris. *Économica*, 1986.
  - (30) Taylor (1987), *The Principles of Scientific Management* By Frederick Winslow Taylor, M.E, Sc D, HARPER & BROTHERS PUBLISHERS, NEW YORK AND LONDON, 1919
  - (31) Tidjani A. M. (1996), « Les coopérations dans l'arène nationale », in *Nouveaux Cahiers de l'IUED*, n° 4.
  - (32) TOURAINE, A. (1984) : « Le retour de l'acteur ». Paris, Fayard, 1984