



**HAL**  
open science

# Le Management stratégique des territoires, vers une nouvelle configuration de l'action territoriale au Maroc

Amine Hmid, D Abbadi, A Laamari

## ► To cite this version:

Amine Hmid, D Abbadi, A Laamari. Le Management stratégique des territoires, vers une nouvelle configuration de l'action territoriale au Maroc. *Alternatives Managériales et Economiques*, 2024, 6 (2), 10.48374/IMIST.PRSM/ame-v6i2.45925 . hal-04567584

**HAL Id: hal-04567584**

**<https://hal.science/hal-04567584>**

Submitted on 15 May 2024

**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.

Public Domain

## **Management stratégique des territoires, analyse évolutive pour une nouvelle configuration de l'action territoriale au Maroc**

**HMID, A.<sup>1</sup>, ABBADI, D.<sup>2</sup> et LAAMARI, A.<sup>3</sup>**

1. Doctorant chercheur, Laboratoire interdisciplinaire, ingénierie des affaires, soft skills, management et droit, Université Hassan 2, Casablanca, Maroc, [amine.hmid1-etu@etu.univh2c.ma](mailto:amine.hmid1-etu@etu.univh2c.ma).
2. Doyen, Laboratoire interdisciplinaire, ingénierie des affaires, soft skills, management et droit, Université Hassan 2, Casablanca, Maroc, [dabbadi@gmail.com](mailto:dabbadi@gmail.com).
3. Agro-Economiste, Laboratoire Economie agricole, Institut national de la recherche agronomique (INRA), Rabat, Settat, Maroc, [abdelali.laamari@inra.ma](mailto:abdelali.laamari@inra.ma).

**Date de soumission : 27/01/2024**

**Date d'acceptation : 23/04/2024**

### **Résumé :**

Devant l'expansion rapide de la mondialisation, le territoire n'est plus perçu comme un simple espace géographique ; il est devenu un acteur clé du développement. Dans ce contexte, l'État marocain a été contraint de revoir son approche centralisatrice de la gestion territoriale, qui était en vigueur jusqu'aux années 2000.

Cette approche a montré ses limites et n'a fait qu'accentuer les disparités territoriales. L'article explore la problématique de l'action territoriale sous l'angle du management stratégique des territoires, privilégiant le développement par le bas. Il offre un aperçu théorique de la recherche, retraçant l'histoire de l'action territoriale au Maroc et exposant les fondements du projet de territoire.

L'analyse met en lumière la contribution du management stratégique en tant qu'une nouvelle configuration de l'action territoriale et la gouvernance en tant qu'outil de décision collective. Une méthode qualitative basée sur une analyse documentaire approfondie et la participation à des conférences a été adoptée pour la collecte des données. Les résultats ont montré l'engagement de l'État dans une politique de management stratégique des territoires pour accorder une autonomie aux territoires. Cependant, cet engagement reste limité, et dans une phase d'apprentissage et dépendant partiellement des politiques centrales.

**Mots- clés :** Management territorial, gouvernance, territoire, projet de territoire, stratégie.

## **Strategic management of territories, evolutionary analysis for a new configuration of territorial action in Morocco**

### **Abstract :**

In the face of the rapid expansion of globalization, the territory is no longer seen as just a geographical space; it has become a key player in development. In this context, the Moroccan state has found it necessary to reconsider its centralized approach to territorial management, which was in place until the 2000s.

This approach has shown its limitations and has only increased territorial disparities. This article explores the issue of territorial action through the lens of strategic territory management, favoring bottom-up development. It provides a theoretical overview of the research, tracing the history of territorial action in Morocco, and presenting the foundations of the territorial project.

The analysis highlights the contribution of strategic management as a new configuration of territorial action and governance as a tool for collective decision-making. A qualitative method, based on in-depth document analysis and participation in conferences, was adopted for data collection. The results revealed the state's commitment to a policy of strategic territory management to grant autonomy to territories. However, this commitment remains limited, in a learning phase, and partially dependent on central policies.

**Key words :** Territorial management, governance, territory, territorial project, strategy.

## **Introduction :**

Le territoire ne se limite pas à un simple lieu géographique, mais il représente un système complexe qui implique plusieurs parties prenantes telles que l'Etat, le secteur privé, les collectivités territoriales, la société civile, etc. La compréhension de ses phénomènes et la nécessité de son développement exigent la collaboration de tous ces acteurs dans un projet commun. Les pays développés ainsi que ceux qui sont en développement cherchent constamment de nouvelles approches pour gérer leur territoire de manière cohérente, harmonieuse et durable.

Au Maroc, l'histoire de l'action territoriale s'est développée en plusieurs étapes importantes. Durant la période coloniale, les stratégies d'exploitation et de modernisation ont été privilégiées. Par la suite, après l'indépendance, l'Etat a cherché de corriger les disparités territoriales qui ont perduré depuis cette période à travers une démarche purement centralisatrice (descendante).

Cette démarche est devenue obsolète face à la multiplicité des acteurs pouvant intervenir dans la gestion territoriale. En conséquence, elle n'a pas pu atteindre les résultats escomptés ; au contraire, elle a contribué à l'aggravation de la situation en générant des inégalités territoriales.

Actuellement, le territoire qui se définit comme une réalité historique, socio-économique, institutionnelle et géographique (Amajid, 2023) est devenu un acteur incontournable de développement, l'Etat doit respecter la diversité de chaque territoire au lieu de le considérer comme un espace homogène. Les stratégies de développement doivent passer d'une démarche descendante à une approche territoriale ascendante.

Dans ce contexte, l'État marocain a été contraint de réfléchir à une nouvelle démarche de gestion territoriale efficace, participative et inclusive. Ainsi, il s'est trouvé dans l'obligation de partager la gestion du territoire avec les différentes parties prenantes. En conséquence, l'État marocain ne se considère plus comme un seul acteur du développement mais juste un acteur parmi d'autres.

Cette transformation de l'action territoriale au Maroc est désignée ici sous le nom du management stratégique des territoires (approche territoriale efficace, participatif et intégré). Cela reflète la volonté de l'Etat de travailler en étroite collaboration avec les différents acteurs territoriaux tout en mettant l'homme au centre de ce processus et la gouvernance comme un outil de la prise de décision collective dont l'objectif est d'assurer un développement équilibré et durable de l'ensemble du territoire.

Le management territorial n'a que récemment commencé à devenir stratégique. Récemment, on a constaté une augmentation significative de l'intérêt pour la recherche sur le développement de certains aspects de la méthodologie et des modèles de la gestion territoriale. Il y a un niveau élevé d'activité dans le développement et la mise en œuvre pratique des approches stratégiques de gestion territoriale. Cependant, l'expérience nationale existante dans l'élaboration de stratégies de développement territorial montre que son potentiel significatif n'est pas pleinement exploité, en raison du faible soutien méthodologique des modèles de gestion territoriale, du manque de

système technologique éprouvé, d'un niveau insuffisant de réflexion stratégique des acteurs territoriaux, et plus encore (Djakons et al, 2022).

A cet effet, notre problématique est basée principalement sur cette réflexion, afin de répondre à la question suivante : En quoi l'évolution vers le management territorial stratégique peut-elle constituer une nouvelle configuration de l'action territoriale au Maroc ?

Dans le cadre de notre article, nous avons choisi de nous concentrer sur l'analyse de l'évolution de l'action territoriale vers le management stratégique des territoires à travers une nouvelle démarche de gestion territoriale (le projet de territoire ou le territoire projet). L'objectif principal est de renforcer l'efficacité des actions territoriales et d'adapter les projets et programmes de développement aux spécificités de chaque territoire.

L'étude sur laquelle nous nous sommes appuyés a adopté une approche exploratoire qualitative visant à approfondir la compréhension du management stratégique des territoires. Cette approche a facilité une exploration approfondie des perceptions et des expériences marocaines concernant la mise en œuvre de projets de développement adaptés à des territoires spécifiques, en employant une nouvelle approche fondée sur le projet de territoire et qui implique la population locale dans le processus de prise de décision territoriale.

Le choix de l'approche qualitative est justifié par les connaissances empiriques limitées en matière de management stratégique des territoires. Notre objectif est de combler cette lacune en examinant les expériences et perceptions de l'État marocain dans la mise en place de ces projets de développement territorial. À travers l'approche exploratoire, nous visons également à identifier les facteurs clés qui favorisent l'évolution vers le management stratégique des territoires ainsi que les limites qui peuvent constituer des freins à l'efficacité de l'action territoriale.

La construction de notre échantillon de données a été réalisée de manière réfléchie et en adéquation avec notre terrain d'étude, qui est le Maroc. Nous avons choisi de sélectionner des études, des articles et des documents pertinents qui traitent spécifiquement la problématique de la gestion de l'action territoriale au Maroc. Cette approche nous permet de nous immerger profondément dans le contexte marocain et d'analyser les pratiques, les défis et les opportunités liés au management stratégique des territoires dans ce pays.

L'échantillon d'articles étudiés dans notre recherche se compose principalement de travaux académiques, de rapports, de documents officiels et de publications spécialisées sur le management stratégique des territoires à l'échelle internationale et au Maroc. Ces articles présentent une variété de perspectives et d'analyses sur les défis et les opportunités liés à la gestion de l'action territoriale dans le contexte marocain. Notre échantillon est représentatif de la diversité des points de vue et des approches théoriques existantes dans ce domaine, ce qui enrichit notre analyse et notre compréhension du sujet.

Nous avons délimité notre terrain d'étude au Maroc en raison de la spécificité de notre sujet de recherche sur le management stratégique des territoires dans ce pays. Le choix du Maroc est justifié par la confrontation entre les logiques politiques et les logiques territoriales qui a connu le

Maroc depuis son indépendance, qui offre un terrain riche pour étudier les dynamiques de gestion territoriale. De plus, le titre de notre article met en avant notre intérêt pour une nouvelle configuration de l'action territoriale au Maroc, ce qui nécessite une focalisation précise sur ce contexte national pour répondre à notre problématique de recherche de manière pertinente et approfondie.

Pour collecter nos données, nous avons utilisé la recherche et l'analyse de documents pertinents et la participation à des conférences traitants notre problématique de recherche.

La recherche et l'analyse documentaire ont été menées dans divers endroits, notamment à la bibliothèque de la Fondation du roi Abdul-Aziz Al Saoud, qui a été le principal centre de concentration. Nous avons également consulté la Bibliothèque nationale de Rabat, la bibliothèque de la faculté d'Ain Sebâa, ainsi que des bibliothèques en ligne, et aussi à travers des documents pertinents tels que des ouvrages et des articles scientifiques, etc.

Notre participation aux conférences s'est principalement concentrée sur deux colloques internationaux : le colloque international sur la gouvernance et l'innovation organisé à l'université Cadi Ayyad de Marrakech en partenariat avec l'université de Sherbrooke au Canada, et le colloque international des utilisateurs des SIG organisé à la Faculté des sciences humaines de Fès.

Ces techniques nous ont permis d'obtenir des informations riches et détaillées sur les pratiques de gestion territoriale au Maroc, en donnant la parole aux acteurs locaux et en recueillant des données contextualisées. Pour le traitement des données, nous avons adopté une approche d'analyse thématique pour identifier les thèmes et les motifs émergents dans nos données, ce qui nous a permis de répondre efficacement à notre problématique de recherche.

Pour répondre à notre problématique de recherche et atteindre les objectifs assignés, nous avons structuré notre papier en utilisant le canevas ci-après, en prenant en compte l'association du contexte, de la problématique de recherche, de ses intérêts et de sa méthodologie :

- Il s'agit dans un premier lieu de mettre l'accent sur les fondements théoriques de la recherche, de définir ses principales composantes et de mettre la lumière brièvement sur la littérature de cette dernière.
- Dans un deuxième lieu, nous nous essayons de procéder à une analyse de l'évolution de la gestion territoriale au Maroc afin de mettre l'éclairage sur l'échec des stratégies de développement.
- En dernier lieu, nous essayons de mettre nos efforts sur la contribution à la promotion de l'action territoriale au Maroc dans un cadre de management territorial stratégique à travers une association des deux axes précédents.

## **1. Cadre théorique et conceptuel**

### **1.1 Le management territorial stratégique, une combinaison de plusieurs concepts :**

Le concept est certainement trop récent pour être opérationnelle, il n'est pas encore un concept clair et bien établi (Découtère, 1996). L'idée de management est principalement due au secteur privé, par contre il faut bien mentionner que le privé n'est pas le public et l'entreprise n'est pas l'Etat, la première cherche à obtenir en contrepartie de l'activité productive une récompense qui se traduit principalement par un but lucratif, contrairement la rentabilité de l'Etat n'est pas monétaire et le but du secteur public n'est pas lucratif, il s'intéresse à l'ensemble des besoins collectifs ( besoin d'éducation, de santé, de sécurité, etc.), alors sa rentabilité se mesure principalement par la satisfaction des besoins des citoyens (Passet, 1996). C'est une approche de gestion publique visant à mettre en place une politique efficace en tenant compte des multiples dimensions territoriales (Ruegg, 1997).

Pour certain, il s'agit d'un ensemble de politiques, actions, démarches et projets multiples de la puissance publique, applicables sur les territoires (Huteau, 2002). Pour d'autres, il représente une forme de la gestion publique qui intègre l'impact des actions et des structures gouvernementales à différentes échelles territoriales et même internationale sur la cohésion sociale. Cela offre également aux gouvernements la possibilité d'influer sur la définition, la cohérence, la viabilité et les répercussions des politiques publiques, ainsi que sur leur intensité. Il a noté aussi que le management stratégique des territoires vise à planifier stratégiquement le territoire.

De ce fait, Il est crucial que cette planification territoriale stratégique se focalise sur trois objectifs primordiaux : englober toutes les dimensions d'un territoire, le dynamiser par une coordination d'actions, et exécuter progressivement ces actions conformément à un calendrier établi à l'avance. En d'autres termes, il s'agit d'une approche de gestion publique visant à planifier et coordonner les initiatives territoriales de manière stratégique et structurée pour favoriser le développement territorial (Duez, 2009).

Le management stratégique des territoires fait référence au processus de développement et à la mise en place de stratégies à l'échelle régional pour accroître l'attractivité et la compétitivité régionale (Sellami & Rouggani, 2023). Il se définit aussi comme l'établissement d'une stratégie bien définie pour le marketing et la coordination des différents parties prenantes à l'échelle locale au sein de structures sociales et territoriales renouvelées (Nadou et al, 2020). Donc d'une manière générale, le management territorial stratégique est l'aboutissement d'une approche inductive qui s'intéresse à la régulation des relations territoriales, c'est-à dire « Le management de l'ensemble des interrelations humaines contribuant à la production de territoires » (Hmid et al., 2023).

#### **- Pourquoi territoriale ? et pourquoi stratégique ?**

Le concept de la stratégie en science de gestion se réfère à l'ensemble des choix et des décisions prises pour atteindre des objectifs dans un environnement incertain et en constante évolution. C'est un système qui permet d'harmoniser les finalités à long terme, les objectifs à moyen terme et les actions à court terme. Au niveau des organisations, la stratégie consiste à définir une vision

claire pour l'avenir de l'entreprise, à identifier les forces et les faiblesses internes de celle-ci, ainsi que les opportunités et les menaces externes, et à réaliser des plans pour tirer parti de ces éléments. Elle doit être alignée avec les valeurs et la mission de l'entreprise, tout en prenant en compte les attentes des parties prenantes. C'est le même cas pour les territoires, de nombreuses parties prenantes sociales, économiques ou institutionnelles ont des préoccupations, des champs d'action et des horizons géographiques différents, ce qui rend l'unification des projets individuels en un projet collectif difficile. Dans ce contexte, la démarche stratégique permet de surmonter ces difficultés en réduisant les tensions causées par les contradictions d'intérêts à court terme grâce à une projection dans l'avenir. Cette solidarité nouvellement construite renforce la capacité du territoire à réduire les incertitudes et à offrir un îlot de stabilité temporaire dans un environnement turbulent (Casteigts, 2003).

- **Finalités du management territorial :**

Les pratiques de management et leurs objectifs doivent évoluer dans ce nouveau contexte. De même, l'école suisse identifie deux objectifs majeurs pour le management territorial : la première est dite stratégique qui vise à orienter la production du territoire dans une vision à long terme selon une approche participative. La seconde est dite opérationnelle, car le management territorial vise à accroître la puissance d'une collectivité et ses acteurs à prendre en compte les évolutions territoriales, les menaces et les opportunités qu'elles génèrent à travers des méthodes, des outils et des processus de management, de consultation, de concertation et d'information (Découtère, 1996).

**1.2 Le Fondement du Management Territorial : L'essence du projet de territoire**

Le projet de territoire implique principalement une approche qui rompt avec la gestion traditionnelle de territoire, au niveau de laquelle toutes les stratégies toutes à exécuter étaient décidés et mises en œuvre à l'échelle centrale, sans nécessairement impliquer une consultation préalable de la population/acteurs du territoire auxquels ces stratégies s'appliquaient. Contrairement, le projet de territoire intègre la participation active de tous les acteurs concernés afin de déterminer et accomplir les projets qui s'adaptent aux atouts de ce territoire. Ce modèle se distingue des politiques de gestion territoriale dictées d'en haut vers le bas par son caractère unique, sa conformité au contexte de chaque territoire et son incapacité à être appliqué directement aux autres territoires (Courlet et al., 2013).

Donc on peut dire que le projet de territoire se présente comme une nouvelle approche innovante qui rompt avec la méthode centralisatrice de développement-Elle repose sur la participation active des différents acteurs locaux à toutes les étapes du projet. Ce dernier vise à mobiliser les capacités de développement pour structurer le territoire à long terme.



Alors chaque projet de territoire se base sur quatre étapes successives :

**Figure 1 : Etapes d'élaboration d'un projet de territoire**



Source : Auteurs

- **Le diagnostic :**

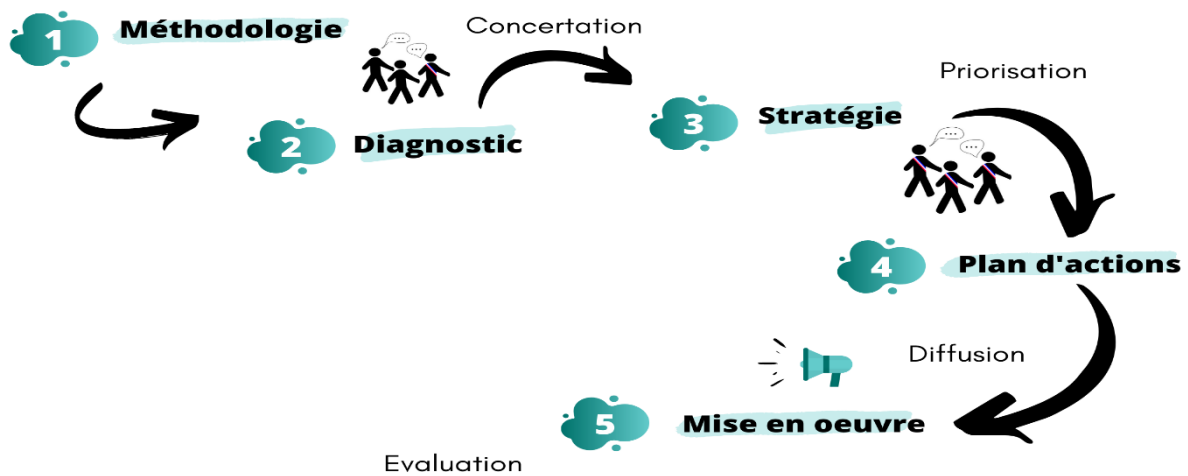
Il constitue une démarche de travail participatif visant à identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de chaque territoire. Il cherche à repérer les divergences entre les représentations des divers acteurs, met en lumière les atouts et les attentes, recherche les sources des problèmes et, surtout, explore les pistes d'amélioration. Pour ce faire, nous établissons qu'il est constitué de quatre étapes interconnectées :

- ✓ L'établissement de l'état des lieux : cela englobe une analyse méthodique des faits et des actions qui caractérisent le territoire concerné. Cette phase de l'état des lieux implique souvent de considérer le territoire comme un système organisé et structuré, en examinant à la fois les éléments fondamentaux et les interactions entre eux.
- ✓ La détermination des enjeux : il s'agit d'exprimer sous des termes économiques, sociaux ou environnementaux les conséquences potentielles des dynamiques en cours ainsi que les risques encourus.
- ✓ Le choix d'une stratégie : cela implique de hiérarchiser les enjeux en fonction des dynamiques observées et des objectifs fixés.
- ✓ La proposition de pistes d'actions possibles : cela consiste en la présentation argumentée de mesures ou d'actions favorisant le changement dans le sens souhaité par les acteurs impliqués (Lardon & Piveteau, 2005).

Le diagnostic territorial consiste aussi à utiliser des instruments de représentation efficaces et reconnus, tels qu'une matrice SWOT (Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces).

L'origine de l'initiative du projet de territoire incombe à l'autorité territoriale compétente. Cette dernière peut opter pour l'implication d'une variété plus ou moins étendue de collaborateurs à chacune des étapes, principalement pendant les phases de diagnostic et de conception. Il est essentiel de préserver les partenariats et la concertation en permanence, car l'approche de management territorial stratégique, étant intrinsèquement systémique, est également itérative.

Figure 2 : Démarche de projet de territoire



Source en ligne sur : <https://www.ombreedanjou.fr/presentation-du-projet-de-territoire/>

- **L'élaboration :**

Dans ce cas, il est préalablement nécessaire de définir les divers scénarios de développement. L'élaboration de ces scénarios peut s'appuyer sur une démarche prospective. Dans ce cadre, il peut s'agir sur deux types :

- ✓ Normatifs, via une démarche déductive, on établit une vision souhaitée du territoire en l'année n, puis on déduit les étapes à entreprendre pour y parvenir.
- ✓ Exploratoires, par une démarche inductive, on part de l'état actuel pour définir la vision souhaitée du territoire en l'année n.

Ces scénarios servent à « modéliser » le futur du territoire. Donc Il est nécessaire de sélectionner le scénario privilégié, c'est-à-dire le futur le plus probable ou désirable pour le territoire. Cette étape doit être accomplie en concertation avec les initiateurs du projet. À partir de ce scénario favori, la stratégie à mettre en place pour faciliter sa concrétisation peut être élaborée (Slaoui, 2022).

- **La mise en oeuvre :**

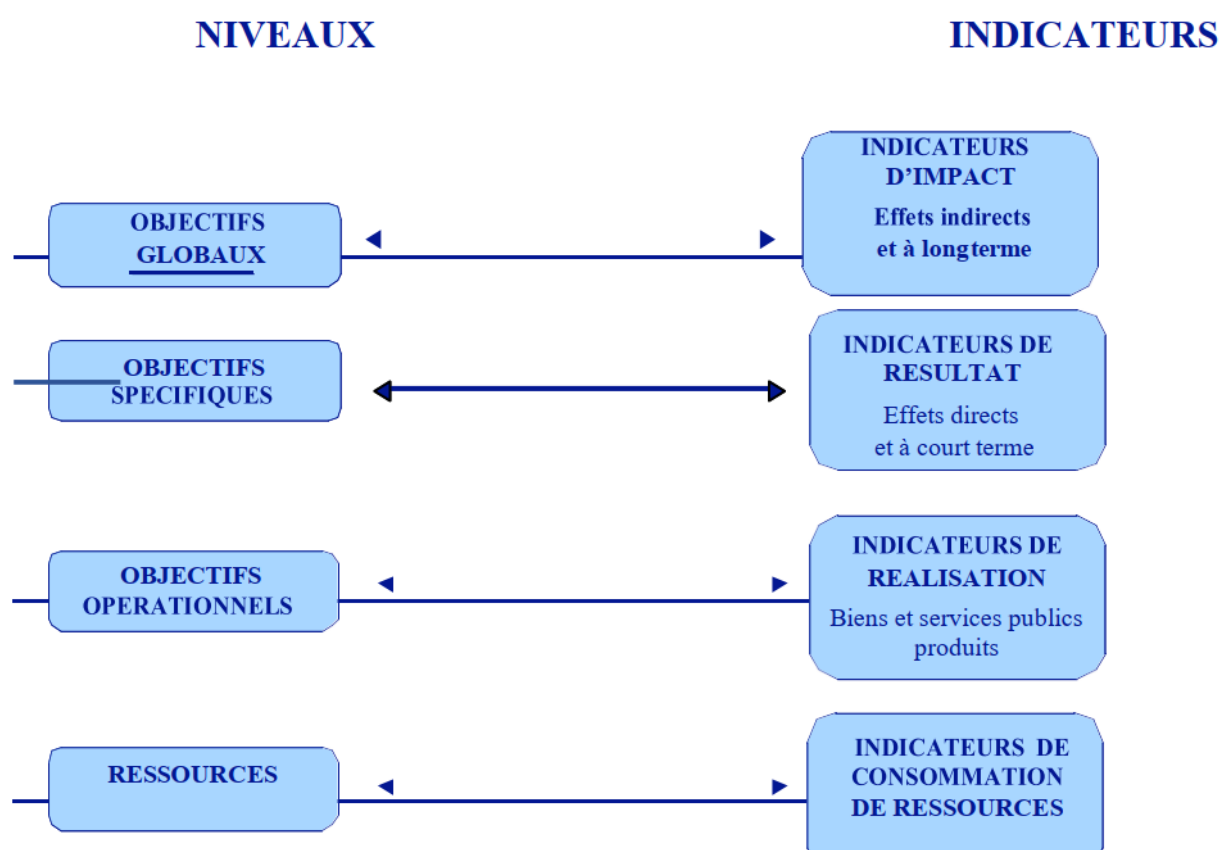
Cette étape implique le développement de projets, la participation des différentes parties prenantes issues de la communauté (organismes, résidents et entreprises) et l'appui des différentes ressources externes provenant des secteurs public et privé pour garantir un progrès adéquat. Cependant, avant d'entrer dans l'interaction entre la structure d'intervention et son contexte. Plusieurs approches sont envisageables. Les orientations politiques relèvent des instances politiques du territoire, cependant, la collaboration avec d'autres acteurs à l'échelle locale peut prendre sa place au sein du comité de pilotage du projet. Généralement, il est

primordial de responsabiliser les agents du développement. Le responsable du projet est chargé de manager ce dernier à l'aide d'une équipe technique pluridisciplinaire. Il doit développer et structurer les relations entre les acteurs et entre les comités : comité de pilotage et comités techniques. La formation des agents peut constituer aussi un aspect important sur le processus de management territorial (Tachfine, 2020).

- **L'évaluation :**

Il peut se considérer comme une obligation ou un choix, soit au niveau interne ou externe. L'évaluation doit reposer sur des indicateurs qui facilitent la mesure de la mise en œuvre du projet territorial et de ses impacts. Ainsi, diverses catégories d'indicateurs se démarquent en fonction du niveau d'objectif considéré. L'évaluation doit s'appuyer sur une combinaison de ces divers niveaux d'indicateurs afin d'obtenir une vision complète sur la mise en œuvre du projet territorial, englobant aussi bien sa réalisation que l'impact qu'il peut avoir sur les différents enjeux. La figure suivante permet de comprendre les niveaux et les indicateurs de l'évaluations (Slaoui, 2022).

**Figure 3 : Niveaux et indicateurs pour l'évaluation d'un projet territorial**



Source : Le modèle de Gilbert, cité par Slaoui, 2022, p. 391

**1.3 La gouvernance comme outils d'élaboration de la décision collective :**

De nos jours, la gouvernance est un sujet qui suscite l'intérêt de nombreux organismes tels que l'ONU, les ONG, les institutions financières internationales et les universitaires, qui l'abordent avec

des approches différentes. Cette diversité d'approches explique probablement pourquoi il existe tant de définitions du concept et pourquoi il est difficile de le comprendre correctement. Avant d'explorer plus en profondeur la signification contemporaine de la gouvernance, il est important de se pencher rapidement sur son origine et son histoire. Ensuite, nous aborderons la question de la gouvernance dans le contexte territorial.

Historiquement, le concept de la gouvernance a été introduit pour la première fois dans un article de l'économiste américain Ronald Coase intitulé « The Nature of the Firm » en 1937. Coase s'intéressait aux moyens de réduire les coûts de transaction, qui peuvent être atteints soit par le marché, soit par l'organisation. Selon Coase, l'utilisation de l'organisation ou de l'entreprise peut parfois être plus efficace que le marché pour atteindre cet objectif. Il a appelé les méthodes utilisées par l'entreprise pour y parvenir "gouvernance". Les économistes néoinstitutionnalistes, en particulier Olivier Williamson, ont redécouvert cette théorie dans les années 70 qui a conduit à des travaux définissant la gouvernance comme les moyens que les entreprises utilisent pour coordonner efficacement leurs activités. Selon cette théorie, il existe deux types de dispositifs de gouvernance : les protocoles internes, tels que la hiérarchie, utilisés par les entreprises intégrées, et les contrats, les partenariats et les normes, utilisés par les entreprises travaillant avec des sous-traitants.

Le concept de « *corporate governance* » ou gouvernance d'entreprise a commencé à être utilisé dans les milieux d'affaires américains dans les années 80. Plus tard, à la fin de cette décennie, la notion a été introduite dans les sciences politiques anglaises dans le cadre d'un programme de recherche financé par le gouvernement sur la recomposition du pouvoir local, (Gaudin, 2002). La notion de gouvernance a également émergé à la fin des années 80 dans un autre domaine, celui des relations internationales, où les institutions financières internationales ont utilisé le terme "bonne gouvernance" pour définir les critères d'une bonne administration publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel (Laghrissi, 2010). En ce qui concerne les territoires, en particulier l'échelle urbaine, la gouvernance est devenue essentielle pour décrire les méthodes de négociation qui rassemblent les stratégies des acteurs territoriaux (Casteigts, 2003).

Qu'est-ce que la gouvernance publique ?

La nature et les intérêts impliqués déterminent si la gouvernance d'une entité est publique ou privée. Lorsque l'intérêt général est en jeu, comme c'est le cas pour l'Etat et les collectivités publiques, on parle de gouvernance publique. En revanche, lorsque les organismes et les intérêts sont de statut privé, on parle de gouvernance privée (Traore, 2011). La question de la gouvernance a connu une évolution conceptuelle, depuis son apparition, jusqu'à nos jours.

D'après Charreaux, la gouvernance recouvre « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Pour le PNUD, « la gouvernance est l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative aux fins de la gestion des affaires d'un pays. Elle comprend les mécanismes, le processus, et les institutions grâce auxquels les citoyens et les divers groupes articulent leurs intérêts, exercent leur droit, assument

leurs obligations et négocient leurs différends » (Janati & Zerouali, 2004). Pour la Banque mondiale, « la gouvernance est la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays en voie de développement ». Pour l'OCDE, « La gouvernance est une notion objective qui comprend les mécanismes, les processus, les relations et les institutions complexes au moyen desquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits et assument leurs obligations et auxquels ils s'adressent afin de régler leurs différends » (Bakkour, 2013).

En termes de décision collective, la gouvernance est utilisée à la fois par les observateurs et les acteurs de terrain. Les systèmes hiérarchiques centralisés traditionnels sont de plus en plus en crise dans un monde qui requiert de la souplesse et de la réactivité. La complexité juridique, financière ou technique des dispositifs d'action publique nécessite la coordination de nombreux partenaires pour garantir la cohérence des actions. Une approche séquentielle de ces procédures entraînerait des retards de décision aberrants et des risques d'incohérence. La gouvernance, avec ses procédures interactives, rapides et peu formalisées, répond à ces exigences et permet une prise de décision collective efficace. Elle est généralement comprise comme un ensemble de mécanismes qui encadrent la prise de décision, notamment en ce qui concerne la création et la distribution de valeur. La relation entre gouvernance et décision est souvent considérée du point de vue du contrôle exercé par la gouvernance sur la décision, avant et après sa prise, sans que son impact sur le processus de décision lui-même soit suffisamment exploré (Chatelin & Nicolas, 2011).

Ce triomphe est d'autant plus notable qu'il est utilisé non seulement par les observateurs, mais également par les intervenants sur le terrain, et il a des origines multiples. Le pouvoir local traditionnel, ancré dans une structure institutionnelle, est confronté à une crise que tous les systèmes hiérarchiques centralisés et monolithiques connaissent dans un monde qui exige de la souplesse, de la réactivité et la capacité à intégrer des éléments contradictoires. De plus, la complexité financière, juridique ou technique des mécanismes de l'action publique nécessite la participation de nombreux partenaires qui doivent se coordonner pour garantir la cohérence des actions mises en place. Un traitement séquentiel de ces procédures entraînerait des délais de décision aberrants et de graves risques d'incohérence. Pour assurer l'efficacité de la décision collective, il est nécessaire de recourir à des procédures interactives, rapides et peu formalisées. L'aspect décisionnel de la gouvernance répond parfaitement à ces exigences (Casteigts, 2003).

## **2. L'évolution de l'action territoriale au Maroc entre gestation du passé et réalités d'aujourd'hui.**

L'action territoriale au Maroc a été caractérisée essentiellement par des périodes très marquantes. Après son départ, le colonisateur a laissé derrière lui d'importantes inégalités territoriales sur l'ensemble du territoire national. Dans ce contexte, l'État marocain a été dans l'obligation de gérer ces disparités territoriales héritées de la période coloniale. Pour y faire face, il s'est engagé progressivement dans une grande réforme territoriale visant à transformer l'économie coloniale en une économie nationale.

## 2.1. Le territoire indépendant et gestion des inégalités territoriales

Après son départ, le colonisateur a laissé derrière lui des disparités territoriales très marquantes, c'est la chose qui a frustré le rêve d'un meilleur avenir. A cet effet, directement après l'obtention de son indépendance, l'Etat marocain s'est trouvé dans la nécessité de gérer ces inégalités héritées de la période coloniale, c'est dans ce contexte qu'il a lancé plusieurs réformes et nouvelles voies de développement qui ont visé de transformer l'économie coloniale à une économie nationale.

La première action territoriale des années d'indépendance a été pour objectif de divisé administrativement le territoire national, il s'agit d'une période qui a été caractérisée essentiellement par le commencement de la phase des discours avec des références très limités. Cela exprime la volonté de parvenir à un équilibre cohérent, d'une part, entre les zones rurales et les villes urbaines, et d'autre part, entre les différents secteurs économiques du pays. Donc même avec l'absence des mesures concrètes, l'ensemble des discours successifs révèle une puissance politique très contingente. Cependant, les conflits internes au sein de la classe ouvrière et les discussions stériles basées sur des idées destructrices et inadaptées à des actions nobles sont certainement des obstacles au développement du Maroc. En 1962, le Maroc a adopté la première constitution par référendum. Alors l'absence d'une politique territoriale cohérente est principalement due à la méthodologie adoptée (Mohaine, 2017).

La réforme a été commencée essentiellement par l'adoption des plan quinquennaux, cette stratégie a connu le lancement d'un premier plan quinquennal en 1960-1964 qui a visé de réduire les disparités régionales en se concentrant sur les inégalités économiques et démographiques entre les régions. Les principaux objectifs étaient d'atteindre un niveau d'une croissance économique de 6,2%, de développer le secteur agricole, de créer une industrie de base et d'améliorer les ressources nationales pour assurer l'indépendance économique du pays. Cependant, les résultats obtenus n'ont pas été à la hauteur des attentes ainsi qu'ils n'ont pas pu répondu aux attentes en raison de contraintes financières, ce qui a entraîné l'annulation ou le report de plusieurs projets (El Bouzaidi & Boudouah, 2016). Ce plan a été abandonné en 1964, une action qui a été causée par la crise financière de la même année et les politiques de développement du pays ont enregistré une intervention des institutions internationales.

Les années 1965 ont connu l'adoption du Plan triennal du 1965-1967, comme on a déjà signalé que ce dernier a été élaborer selon les orientations des institutions internationales (la Banque internationale pour la reconstruction et le développement et le fonds monétaire international) qui ont contribué au financement de ce plan avec des prêts qui s'élèvent à 1,3 millions de dollars. Il a contribué à la promotion de l'économie marocaine à travers le développement des infrastructures, réduction du taux de chômage, développement de l'agriculture, de l'industrie et de tourisme ainsi que la formation continue aux profits de cadres. Les résultats ont été similaire à celui du quinquennal de 1960-1964, il a créé des disparités économiques et sociales entre les régions du royaume car les investissements ont été concentrés au niveau de quelques secteurs et quelques régions par rapport aux d'autres, ce qui a conduit à l'échec de ce dernier.

L'ensemble des problèmes territoriaux mentionnés ci-dessus ont contraint l'État à réfléchir à de nouveaux programmes et stratégies de développement en matière territoriale. C'est pourquoi il a lancé deux plans quinquennaux, celui de 1968-1972 et celui de 1973-1977, ainsi qu'un plan triennal de 1978-1980. Les ambitions visant à réaliser un développement harmonieux et cohérent ont été confrontées à l'échec de ces plans. Aucun d'entre eux n'a pu atteindre ses objectifs en raison des crises économiques mondiales. Ainsi, le Maroc est encore loin de ce que l'on appelle la prise en compte de l'approche territoriale.

## **2.2. Démarche centralisatrice de gestion du territoire**

Cette période a été dominée par l'adoption d'une approche de gestion centralisatrice avec une série de réformes territoriales (naturelles, économiques, sociales, politiques, nationales et internationales) qui sont inadaptées au contexte marocain. Cela se reflète dans les difficultés économiques rencontrées lors de l'intégration compétitive dans les échanges internationaux, les problèmes sociétaux liés à l'accélération de l'urbanisation, de l'habitat et de l'accès aux services, ainsi qu'au niveau politique avec une grande volonté de décentralisation de l'action territoriale. Cela traduit un « nouveau concept de l'autorité » (Planel, 2009).

Historiquement, l'action politique (le Makhzen) s'est fondée sur une centralisation spatiale hétérogène. L'État marocain possède une tradition politique forte et centralisée, mais il possède également un registre qui vise à concéder plusieurs prérogatives : la production territoriale. Le Makhzen, allant du palais royal jusqu'au moqqadem, est un système de pouvoirs imbriqués qui gère les différents espaces à partir d'un centre historiquement mobile. Cette gestion se fait par hiérarchie, créant ainsi une relation centre/périphérie qui rend difficile la gestion des régions périphériques négligées ou opposées au pouvoir central. En conséquence, les régions caractérisées par un manque important d'équipements considèrent l'État comme « un système que l'on subit plutôt qu'un système auquel on a l'impression d'appartenir et de participer » (Fadil, 2000, cité par Planel, 2009).

En 1983, le Maroc a dû faire face à des déséquilibres territoriaux causés par plusieurs transformations (Hibou, 2005). Pour y faire face, notre pays a été contraint de procéder à la mise en place d'un Programme d'Ajustement Structurel (PAS) en septembre 1983, soutenu par le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM). L'objectif principal de ce programme a été de corriger les inégalités économiques afin de permettre une croissance forte et durable (Nachoui, 2018).

Pendant cette période, l'action territoriale a enregistré l'adoption d'une nouvelle approche fondée sur l'aspect qualitatif au lieu de celui du quantitatif, concrétisée par le lancement du plan quinquennal de 1981-1985. Cependant, cette approche a été abandonnée en 1983 en raison des conséquences de la sécheresse, pour être réintroduite en 1988 sous le nom de « *Plan d'orientation* ». Ce dernier met l'accent sur la libéralisation économique, le désengagement de l'État et la privatisation.

Les régions, les préfectures, les provinces et les communes sont devenues des collectivités locales (territoriales aujourd'hui) suite à l'adoption de la nouvelle constitution de 1992. La décentralisation et la régionalisation ont bénéficié d'un soutien remarquable avec la constitution de 1996. Les collectivités locales ont acquis une autonomie financière et une personnalité juridique, ainsi que des compétences leur permettant de jouer un rôle consultatif dans l'élaboration des politiques de développement liées à l'aménagement territorial (Planel, 2009).

En résumé, cette période a été caractérisée essentiellement par une forte présence de l'État centralisateur à travers une gestion territoriale basée sur la démarche descendante. Cette présence de l'État sur l'ensemble du territoire national a été garantie par des personnes nommées qui détiennent un grand pouvoir et qui peuvent influencer le processus de décision pour la mise en place des politiques de développement à toutes les échelles territoriales.

### **2.3. Apprentissage de prise en compte de l'approche territoriale**

Après des années d'absence en matière territoriale, la naissance d'une véritable politique de gestion territoriale n'a commencé qu'à partir des années 2000 avec l'intronisation du Roi Mohamed VI, qui a annoncé sa volonté de changement. Ce dernier a lancé une révolution en matière de gestion territoriale dont l'objectif est d'assurer un équilibre harmonieux entre développement économique, social et environnemental tout en intégrant l'approche territoriale dans les politiques de développement. Ainsi, la démarche centralisatrice de développement est devenue obsolète. Elle commence à céder la place à une démarche qui accorde plus de valeur aux spécificités de chaque territoire et qui prend en considération la différenciation territoriale dans la mise en place des politiques de développement, ainsi que la participation de tous les acteurs concernés par la gestion du territoire.

À cet effet, l'État a cherché à obtenir un accord national afin de mobiliser l'ensemble des acteurs pour son projet politique. La Direction de l'Aménagement du Territoire (DAT) a émis en décembre 1999 une série de documents "d'orientation" en vue d'un futur débat national sur l'aménagement du territoire.

- **Processus d'organisation de l'aménagement du territoire au Maroc :**
  - ✓ Le débat national sur l'aménagement du territoire

Le début des années 2000, précisément en janvier, a marqué le début d'une révolution de l'action territoriale avec le lancement de la politique d'aménagement territorial et le début du débat national sur l'aménagement du territoire, impliquant tous les acteurs de la société.

Ce débat a rassemblé de grands acteurs de diverses échelles territoriales pour discuter des principales problématiques économiques, sociales et environnementales du Maroc, telles que les disparités régionales, les disparités entre les zones urbaines et rurales, les infrastructures urbaines, la gestion de l'eau, les zones sensibles, les équipements clés, la rénovation de logements insalubres et la pollution environnementale. Cette rencontre a donné lieu à la mise en place de plus de 50 ateliers locaux et 16 forums régionaux (Raounak, 2002).



✓ La Charte nationale sur l'aménagement du territoire et du développement durable :

En 2001, elle a été introduite en tant que résultat du débat national, axée sur la prise en compte des idées et perspectives émises lors de ce dernier. Son objectif est de définir le cadre juridique et institutionnel de l'aménagement du territoire (Nachoui, 2018). Elle est structurée en trois sections principales, comprenant neuf chapitres et totalisant quatre-vingt-neuf pages.

✓ Le schéma national de l'aménagement du territoire (SNAT)

En 2003, une action significative a été entreprise pour l'aménagement territorial au Maroc, marquée par la validation du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), qui fait suite au Débat National d'Aménagement du Territoire. Ce dernier a été élaboré par le bureau d'études tunisien DIRASSET et définit les grandes orientations de l'aménagement territorial au Maroc à travers une méthode prospective prenant en considération les évolutions passées, internes et externes. Il se compose de sept volumes et totalise 1607 pages, proposant une approche territoriale transversale globale pour l'aménagement du territoire au niveau national, identifiant des pôles de croissance et servant de référence pour la planification territoriale. À cet effet, des tournées ministérielles ont été effectuées entre 2003 et 2004 dans toutes les régions du royaume pour présenter le SNAT et ses objectifs aux élus et aux services extérieurs de l'administration déconcentrée (Mohaine, 2017).

À partir de 2009, le SNAT a été décliné en SRAT (Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire), s'étalant sur une période de vingt ans. L'objectif de ces Schémas est de garantir une cohérence entre les stratégies sectorielles à l'échelle régionale, en formalisant l'ensemble des projets régionaux. Ceci permet de négocier des contrats entre l'État et la région. À cet effet, les nouvelles régions sont tenues de mettre à jour et d'élaborer leurs propres Schémas régionaux d'aménagement du territoire, qui doivent être approuvés par le président du conseil régional (Tachfine, 2020).

**Figure 4 : Processus de l'aménagement du territoire au Maroc**



Source : Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement, de l'Urbanisme et de l'Habitat, cité par Toumi et al, 2021, p. 398

### **3. Résultats et discussions :**

#### **3.1. Vers une nouvelle configuration de l'action territoriale au Maroc**

L'évolution de l'action territoriale au Maroc a connu plusieurs réformes et initiatives de changement pour faire face aux défis engendrés par la production des territoires et pour donner plus de liberté aux territoires pour gérer leurs affaires, afin d'adapter les projets territoriaux aux besoins de la population et aux spécificités de chaque territoire. Cela a été concrétisé par le biais d'un passage progressif d'une démarche de gestion par le haut « *descendante* », à une approche de gestion par le bas « *ascendante* ».

Fondée sur les principes de négociation, de participation, d'information et d'innovation, le recours au management territorial stratégique montre la volonté de l'État de s'engager dans une nouvelle politique de gestion du territoire. Pendant longtemps, l'État a été considéré comme un acteur important et quasi unique du développement, les collectivités secondaires ont été reléguées à un rôle d'accompagnement. Aujourd'hui, les choses ont changé et l'État a commencé à s'engager dans une politique de partage de l'action territoriale. Cela est dû principalement, d'une part, à la reconnaissance de l'existence de plusieurs acteurs et, d'autre part, aux mutations engendrées par la production du territoire. Ainsi, l'État ne participe plus uniquement à la prise de décision territoriale comme c'était le cas pendant l'organisation makhzénienne (Planel, 2009).

Donc pour approfondir notre analyse qualitative textuelle, nous avons utilisé plusieurs techniques de visualisation des données, notamment les nuages de mots, les diagrammes, et l'analyse factorielle des correspondances (AFC). Les nuages de mots nous ont permis de mettre en évidence les termes les plus fréquemment mentionnés dans nos données, soulignant ainsi les principaux thèmes et concepts abordés dans notre article. Par exemple, les termes « *participation* », « *gouvernance* », et « *efficacité* » sont apparus de manière récurrente, mettant en lumière l'importance accordée à ces aspects dans le management stratégique des territoires au Maroc.

De plus, l'AFC a été utilisée pour explorer les relations entre différents items et concepts. Par exemple, elle a révélé des regroupements significatifs entre certaines variables, comme la perception de l'efficacité des politiques territoriales et le degré d'implication des acteurs locaux. Ces analyses ont enrichi notre compréhension des dynamiques sous-jacentes à la gestion de l'action territoriale et ont permis d'identifier des patterns et des tendances significatives dans nos données qualitatives.

En intégrant ces différentes méthodes de visualisation des données, notre étude qualitative a pu fournir une analyse approfondie et nuancée des thèmes et des relations clés en lien avec le management stratégique des territoires au Maroc.

#### **3.2. L'adaptation des politiques de développement aux spécificités des territoires**

Les réformes territoriales entreprises au milieu des années 1990 ont été hésitantes et timides au début ; aujourd'hui, elles deviennent de plus en plus claires et courageuses. La politique centralisatrice a cédé la place à une dimension territoriale, qui accorde davantage de valeur aux spécificités territoriales tout en reconnaissant l'autonomie et la diversité des espaces. Il ne s'agit

pas simplement d'un nouveau découpage de l'espace, mais d'un socle de réformes visant à produire des politiques territoriales dans un cadre de participation et de concertation avec les acteurs locaux, favorisant la souveraineté locale plutôt que nationale (Berriane, 2015).

Cette nouvelle approche, basée sur les spécificités territoriales, a également été mise en œuvre à travers le test de faisabilité de deux approches : les « *Systèmes Productifs Localisés* » et les « *Projets de Territoires* ». Cette démarche novatrice a été expérimentée dans quatre régions du Royaume en 2009, à savoir Doukkala-Abda, Gharb-Chrarda-Beni-Hssen, Taza-Al Hoceima-Taounate et Chaouia Ourdigha. Ces régions sont fortement rurales et disposent d'un potentiel important, mais souffrent d'un manque de services publics de base, d'emplois insuffisants et d'investissements limités (El Bouzaidi & Boudouah, 2016).

Les Systèmes Productifs Localisés (SPL) ont également joué un rôle majeur dans cette nouvelle démarche de management territorial. Ces systèmes de production localisés contribuent à amorcer un processus cumulatif de développement. Ils valorisent un avantage comparatif spécifique aux territoires, tels que les ressources naturelles, les savoir-faire, la géographie, la position, etc (Hannou, 2004). Ces systèmes sont reconnus comme des atouts pour les territoires, car ils représentent une source d'information et de gains économiques. Ils confèrent à ces territoires une plus grande compétitivité, les aidant ainsi à relever les défis de la globalisation. En effet, il n'existe pas de territoires sous-développés, mais plutôt des territoires sous-analysés. Dans ce contexte, la DAT (Direction de l'Aménagement du Territoire) a lancé une étude expérimentale sur neuf cas, dans le but de clarifier les conditions et les circonstances dans lesquelles l'approche des Systèmes Productifs Localisés (SPL) évolue. La DAT encourage les PME, en particulier celles du secteur artisanal, à renforcer leurs relations mutuelles, notamment en favorisant les collaborations interentreprises et les complémentarités, ainsi qu'en promouvant la mutualisation et le partage de ressources. Ces actions conduisent à une plus grande compétitivité et à une capacité d'innovation renforcée.

### **3.3. La régionalisation avancée, pierre angulaire de changement dans le cadre du management territorial**

La réforme de la régionalisation avancée a été lancée par le Maroc en 2011 et mise en œuvre en 2015. À cet effet, le nombre de régions a été réduit à douze au lieu de seize. Cette réorganisation territoriale s'est basée sur certains critères, notamment les principes d'efficacité, d'homogénéité, de proportionnalité, d'équilibre, ainsi que d'accessibilité et de proximité. Les régions deviennent ainsi un niveau territorial privilégié et adéquat pour l'intégration des politiques sectorielles et la coordination des efforts et des initiatives de tous les acteurs économiques opérant sur le territoire. Elles jouent également un rôle propice à l'engagement actif de la population dans la gestion des affaires territoriales et dans les efforts de développement territorial grâce à la mise en place de nouvelles modalités de démocratie participative (Almountada, 2019).

Ainsi, la demande des acteurs économiques, sociaux et des citoyens pour participer aux décisions collectives entraîne une augmentation du partage des décisions qui ne peuvent plus être prises uniquement par une entité collective. Au Maroc, plusieurs réformes constitutionnelles, juridiques

et politiques ont été mises en place pour renforcer l'État de droit, favoriser la participation citoyenne et instaurer une gestion publique plus démocratique, dans le but d'établir une démocratie de proximité (Seddiki, 2020). Le passage d'une démocratie représentative à une démocratie participative montre bien la volonté marocaine d'intégrer les citoyens dans la prise de décision des affaires publiques. Dans ce contexte, la démocratie participative est encadrée par la constitution de 2011 qui a souligné son importance tout en offrant aux citoyens la possibilité de participer directement ou indirectement à la gestion des affaires publiques (Kaf & Bouazza, 2021).

Dans ce contexte on peut dire que nos résultats mettent en évidence une forte corrélation entre l'implication des acteurs locaux et la réussite des projets de développement territorial au Maroc. Cette observation rejoint les conclusions de plusieurs études antérieures (Courlet et al., 2013) qui ont également souligné l'importance de l'engagement communautaire dans la mise en œuvre efficace des initiatives de développement territorial. En effet, nos résultats confirment l'idée selon laquelle une participation active des acteurs locaux, y compris les résidents, les autorités locales et les organisations de la société civile, est cruciale pour garantir une approche inclusive et durable du management stratégique des territoires.

En revanche, nos données révèlent des divergences significatives par rapport à certaines recherches antérieures, notamment en ce qui concerne l'efficacité des mécanismes de coordination intergouvernementale. Alors que certaines études (Chatelin & Nicolas, 2011) ont souligné les avantages d'une coordination centralisée pour la mise en œuvre des politiques territoriales, nos résultats indiquent que les approches plus décentralisées peuvent offrir des résultats plus adaptés aux spécificités locales du Maroc. Cette divergence souligne l'importance de considérer les contextes nationaux et régionaux uniques lors de la conception des stratégies de développement territorial.

### **Conclusion et perspectives :**

Au Maroc, le passage au management territorial stratégique et l'adoption de la gouvernance comme processus décisionnel ont conduit à des changements significatifs dans la planification et la gestion des territoires. Cette évolution a été marquée par une décentralisation progressive du pouvoir, permettant aux autorités locales de prendre des décisions plus autonomes et de répondre plus efficacement aux besoins spécifiques de chaque territoire. De plus, cette évolution a encouragé une plus grande participation citoyenne dans le processus décisionnel, permettant aux communautés locales de jouer un rôle actif dans la définition de leurs priorités de développement. Les technologies de l'information et de la communication ont également été intégrées au niveau territorial pour faciliter la coordination et l'échange d'informations entre les différentes parties prenantes.

Malgré ces avancées, certains défis persistent encore. Tout d'abord, la coordination entre les différents niveaux de gouvernance reste un défi majeur, car il est crucial que les décisions prises au niveau local soient cohérentes avec les politiques nationales. De plus, la participation effective des acteurs locaux et de la société civile doit être encouragée pour assurer une prise de décision démocratique et inclusive. Il est donc impératif que les nouvelles modalités de gouvernance soient

considérées comme un outil d'amélioration des méthodes de gouvernement et non comme une alternative à la politique, sous peine de risquer de décourager les élus ou de les inciter à adopter des orientations populistes.

Afin que la gouvernance contribue à renforcer la légitimité démocratique des décisions collectives plutôt que de l'affaiblir, il convient de la réintégrer, au moins en partie, dans les procédures institutionnelles formalisées. Selon la plupart des études menées dans ce sens, les résultats obtenus en ce qui concerne l'implication des populations dans les processus décisionnels au niveau national et local sont insuffisants pour répondre aux attentes de la population en matière de partage des pouvoirs et d'élaboration de plans de développement participatifs. Ainsi, la participation citoyenne peut constituer un axe important pour un développement durable et inclusif (Abbadi, 2004).

Alors, après la réalisation de notre article on peut synthétiser les rapports de notre recherche entre les trois volets théorique, méthodologique et empirique de la manière suivante :

Au niveau théorique, notre étude a contribué à enrichir la littérature sur le management stratégique des territoires en mettant en lumière les évolutions récentes dans ce domaine. Nous avons souligné l'importance croissante de prendre en compte les spécificités territoriales dans la gestion et le développement, notamment dans le contexte marocain. De plus, nos résultats ont mis en évidence des concepts clés tels que la participation communautaire, le projet de territoire, l'engagement local et la gouvernance, contribuant ainsi à l'approfondissement des connaissances théoriques dans ce domaine.

Sur le plan méthodologique, notre étude a adopté une approche qualitative exploratoire qui a permis d'explorer en profondeur les perceptions et les expériences des acteurs impliqués dans la gestion territoriale au Maroc. Nous avons justifié nos choix méthodologiques en fonction des objectifs de recherche et des spécificités du terrain d'étude, ce qui a renforcé la validité et la fiabilité de nos résultats.

Au niveau empirique, nos résultats ont fourni des insights précieux sur les pratiques actuelles de gestion territoriale au Maroc et ont identifié des défis et des opportunités pour améliorer l'efficacité des actions territoriales. Ces résultats ont des implications pratiques importantes pour les décideurs et les praticiens impliqués dans la gestion et le développement des territoires au Maroc.

En somme, bien que l'évolution vers le management territorial stratégique et la gouvernance au Maroc soit une étape importante dans la gestion des territoires, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour relever les défis persistants et assurer un développement territorial équilibré et durable à travers le pays.

Pour ce qui concerne les limites de la recherche, au niveau théorique, notre étude présente certaines limites liées à la disponibilité de données historiques exhaustives sur le management stratégique des territoires et plus particulièrement au Maroc. Certains aspects théoriques

pourraient bénéficier d'une exploration plus approfondie dans des études ultérieures, notamment en ce qui concerne l'application spécifique de certains concepts théoriques au contexte marocain.

Au niveau méthodologique, l'utilisation d'une approche qualitative exploratoire peut présenter des limites en termes de généralisation des résultats. Bien que cette approche ait permis une exploration approfondie des perceptions et des expériences des acteurs locaux, elle pourrait être complétée par des approches quantitatives pour obtenir une vue d'ensemble plus complète.

Au niveau empirique, notre étude a été limitée par la disponibilité des données et l'accès à certaines références clés de la gestion de l'action territoriale au Maroc. Cela a restreint la portée de nos résultats et leur généralisable à l'ensemble du pays.

Pour conclure, nous souhaitons mettre en lumière quelques perspectives de recherche :

Au niveau théorique, des perspectives de recherche futures pourraient inclure une analyse approfondie des théories de la gouvernance territoriale et de la participation communautaire dans le contexte marocain. L'exploration de nouvelles théories ou l'adaptation de cadres théoriques existants à des situations spécifiques au Maroc pourrait également être envisagée.

Au niveau méthodologique, il serait bénéfique d'intégrer des approches mixtes combinant des méthodes qualitatives et quantitatives pour obtenir une compréhension plus holistique de la gestion territoriale au Maroc. De plus, des études comparatives entre différentes régions ou pays pourraient fournir des insights précieux sur les bonnes pratiques et les leçons apprises en matière de gestion territoriale.

Au niveau empirique, les perspectives de recherche pourraient inclure des études longitudinales pour suivre l'évolution des pratiques de management stratégique des territoires au fil du temps. Des études de cas approfondies sur des projets de développement spécifiques pourraient également enrichir notre compréhension des défis et des réussites dans la mise en œuvre de politiques territoriales au Maroc.

## **Bibliographie**

Abbadi, D. (2004). Gouvernance participative locale au Maroc, Fédala, Mohammedia.

Al mountada, (2019), La Régionalisation Avancée au Maroc.

Amajid, G. (2023). Territorial strategic management for territorial offer optimization. Revista Multidisciplinar. Vol. N° 3, pp. 145–166.

Bakkour, D. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance, Lameta, université-montpellier.

Berriane, M. (2015). Dynamiques territoriales et politiques publiques : territoires fonctionnels et territoires officiels. Dans Dupret, B., Rhani, Z., Boutaleb & A. Ferrié, J., (2015.), Le Maroc au présent

d'une époque à l'autre une société en mutation. Centre Jacques-Berque, Fondation du Roi Abdul-Aziz Al Saoud pour les Études Islamiques et les Sciences Humaines, Casablanca.

Casteigts, M. (2003). Le management territorial stratégique, dans Sedjari, A. Gouvernance et conduite de l'action publique au 21e siècle. L'Harmattan. GRET, p. 287-314

Chatelin-Ertur, C et Nicolas, E. (2011). Gouvernance et décision, Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations, La Revue des Sciences de Gestion, N° 251, p. 131-144, Mai.

Claude, C. El Kadiri, N. Fejjal, A & Jennan, A. (2013), Le projet de territoire comme construit d'acteurs et processus de révélation des ressources : l'exemple marocain, Géographie et développement, Vol 1, N° 1, p. 1-11

Decoutère, S. Ruegg, J. & Joye D. (1996). Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique, Presses polytechniques et universitaires romandes.

Djakons, D., Dzenis, O., Gavkalova, N., Verdenhofa, O., & Riaschenko, V. (2022). Strategic management of territorial development theoretical fundamentals. Public Administration and Law Review, (3), pp. 13–23.

Duez, P. (2009). Management territorial des risques et prospective territoriale. Marché et organisations. N° 9, pp. 141-169. Éditions L'Harmattan.

El Bouzaidi, A et Boudouah, M. (2016). L'aménagement du territoire, facteur du développement économique et social marocain, entre l'héritage colonial et la globalisation économique, Espace géographique et société marocaine, Vol 1, N° 15, pp. 123-136.

Gaudin, J-P. (2002). Pourquoi la gouvernance ? Presses de Sciences Po, Paris.

Hanou, E. (2004). Les SPL dans l'action du ministère de l'Aménagement du territoire du Maroc, La revue des économistes critiques, N° 14, pp. 55-64 automne.

Hmid, A. Abbadi, D & Laamari, A. (2023). Le management territorial stratégique, levier de renouvellement de la politique d'attractivité des IDE au Maroc. Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol. 6, N° 2, pp. 500-530, Avril.

Janati, A et Zerouali M. (2004). Dimensions gestionnaire, doctrinale et juridique de la bonne gouvernance, REMALD, N° 5, pp.23.

Kaf, Z et Bouazza, A. (2021). Démocratie participative origines et filiations : Fondements de la démocratie participative au Maroc, Revue Internationale du Chercheur, Vol. 2, No.4, pp.46-70, Novembre.

Laghrissi, A. (2010). Gouvernance au Maroc : approches d'action publique. El watanya, Marrakech.

Lardon, S et Piveteau, V, (2005). Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux, Geocerrefour, Vol. 80, N° 2, pp. 75-90

Mohaine, A. (2017). La géographie et l'aménagement au Maroc, Regards croisés. Afrique Orient, Casablanca.

Nachoui, M. (2018). Aménagement et développement du territoire au Maroc. Espace géographique et société marocaine, N° 20, pp. 75-101.

Nadou, F. Lacour, C.& Bourdin, S. (2020). Introduction. Le management des territoires-Nouvelles alliances et stratégies entre acteurs. Revue d'Économie Régionale & Urbaine, pp. 573-590. Éditions Armand Colin

Passet, R. (1996). Management territorial et développement durable. Dans Decoutère S, Ruegg, J & Joye D. (1996). Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique, Presses polytechniques et universitaires romandes.

Planel, S. (2009). Transformations de l'Etat et politiques territoriales dans le Maroc contemporain. L'Espace politique, N° 7, pp. 1-1

Raounak, A. (2002). La politique d'aménagement du territoire : essai de bilan. Critique économique, N° 8, pp. 263-271.

Ruegg, J. (1997). Dans quelle mesure le management territorial peut-il contribuer à la gestion de l'environnement / How can territorial management contribute to environmental management.? Revue de géographie alpine, tome 85, N°2, pp.145-156;

Slaoui, A. (2022). Le Projet de territoire ; Enjeux, méthodologies et perspective d'avenir. Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol. 5, N° 1 pp. 374-397, décembre.

Seddiki, O. (2020). La participation des citoyens à la gestion publique au Maroc. Revue marocaine de la pensée contemporaine, N° 5, pp. 1-16, Janvier.

Sellami, L & Rouggani, K. (2023). Régionalisation et management Stratégique du Territoire : Catalyseurs du Développement Économique au Maroc -Une étude comparative. Revue Internationale des Sciences de Gestion. Vol 6, N° 4, pp. 452-476.

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. Organisation et Territoires, N° 5, pp.1-17.

Toumi, I. Qortobi, I & Guenfoudi, M. (2021). L'organisation territoriale : Concept et stratégie, International journal of accounting finance auditing management and economics, Vol. 4, N° 2, pp. 388-401, juillet.

Traore, B. (2011). Découvrir et comprendre la gouvernance ; gouvernance publique et gouvernance d'entreprise. Editions Harmattan.