



La Bonne Gouvernance Comme Une Nouvelle Approche Du Développement Territoriale Au Maroc

Marini Sara, Islam Qortobi

Encadrées par les Professeurs Mohamed BENTAHAR et Mahmoud BELAMHITOU

Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales de Tanger, Université Abdelmalek Essaadi

Abstract: this article, more theoretical than procedural or practical, addresses good governance in Morocco as an approach to territorial development, where it first deals with the evolution of the concept of governance in the light of previous experiences and development models, then it looks at territorial governance and its limits given that the role of local authorities are faced with legal, financial and human constraints.

Résumé : Cet article, plus théorique que procédural ou pratique, aborde la bonne gouvernance au Maroc comme une approche de développement territorial, ou il traite d'abord l'évolution du concept de la gouvernance à la lumière des expériences et modèles de développement antérieures, par la suite il se penche sur la gouvernance territoriale et ses limites, étant donné que le rôle des collectivités locales se heurtent à des contraintes juridiques, financières et humaines.

Mots-clés : gouvernance, bonne gouvernance, collectivités locales, développement territorial, gouvernance locale, territoire, action publique, gouvernance territoriale, centralisation, décentralisation.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7255533>

Published in: Volume 1 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Introduction

L'un des termes qui a fait l'objet de nombreux débats ces dernières années est celui de gouvernance. Depuis les années 1990, ce terme ouvre la voie à de nombreuses définitions et approches ; Cependant, malgré l'absence d'une approche commune, toutes les définitions retenues convergent vers le point de lier la gouvernance à une certaine efficacité de l'État dans la gestion des affaires publiques, et elle s'impose ainsi aujourd'hui comme une composante essentielle du développement.

La gouvernance attire de plus en plus l'attention des différents acteurs du développement (chercheurs, politiques, société civile, décideurs, etc.), et même si sa définition conceptuelle n'a pas encore fait l'unanimité, la création d'une culture de la « bonne gouvernance » a devenir une priorité pour atteindre

la performance des politiques publiques et des programmes de développement divers. De nombreuses études empiriques confirment la relation positive et importante entre gouvernance et performance.

Depuis son apparition dans le lexique des sciences politiques, sociales et économiques, la gouvernance a été utilisée pour traiter des relations entre le marché et l'État. Il consiste à traiter de la transformation de l'État, de l'action publique et du processus de décision pour contrer le libéralisme économique. Se concentre sur la recherche de facteurs de développement non économiques. De même, l'échec des modèles de développement, tant sur le plan économique que social, a conduit à une nouvelle approche de la question du développement qui dépasse la définition classique la limitant à la croissance économique (augmentation de la productivité, taux de croissance élevé, etc.).

En effet, les économistes et experts du développement d'aujourd'hui estiment que la création de richesses est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour réduire la pauvreté et assurer un développement humain durable.

Conscient de l'importance de la gouvernance dans la gestion des affaires publiques et de son impact positif sur la croissance et la performance de l'économie nationale, le Maroc a, ces dernières années, porté une attention particulière à la consolidation des principes et des valeurs. La bonne gouvernance. Cet intérêt s'est manifesté par :

- La nouvelle constitution (2011) qui fait la part belle à la gouvernance en insistant sur la nécessité de mettre en place des mécanismes de bonne gouvernance.
- Directives royales visant à jeter les bases d'une bonne gouvernance et à améliorer la qualité des services publics comme condition préalable à l'amélioration des conditions de vie des citoyens.
- Création d'un département ministériel chargé de la gouvernance.

Ainsi, plusieurs facteurs sociaux, économiques et politiques ont contribué à l'émergence de la gouvernance au Maroc. Il s'agit notamment de la mondialisation, de l'échec des réformes sociales et économiques initiées par le Maroc après l'indépendance, et surtout des effets néfastes du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) dans les années 1980.

L'attention portée à la gouvernance a conduit au développement d'une nouvelle approche de développement visant à promouvoir la décentralisation et la décentralisation, comme deux leviers principaux pour améliorer la gestion et la performance des projets de développement.

En effet, les différents domaines territoriaux (municipalités, provinces et territoires) ont acquis des statuts, des compétences et des pouvoirs qui leur permettent de devenir les principaux acteurs locaux du développement régional ; Cependant, malgré le rôle qui leur est assigné, ils font face à une pénurie aiguë de ressources financières et humaines. De ce fait, pour les entreprises, les questions liées à la gouvernance sont devenues des questions critiques qui conditionnent la réussite et la performance des projets de développement des collectivités locales.

1- Les principes de bonne gouvernance locale (participation, convergence, transparence, partenariat) tels que définis et officiellement reconnus par les collectivités locales ont-ils été respectés ?

2- Quelles sont les difficultés rencontrées par les collectivités locales dans l'application des principes de bonne gouvernance ?

3- Comment la qualité de la gouvernance au sein des collectivités locales affecte-t-elle la performance des projets mis en œuvre ?

4- quel est l'impact des indicateurs de bonne gouvernance sur la performance des collectivités locales ?

D'abord, nous essayerons de comprendre théoriquement la gouvernance et son glissement vers la chose territoriale et locale, en suite on parle de la bonne gouvernance, qui se présente comme une nouvelle approche du développement territorial au Maroc.

La Gouvernance, revue de la littérature

Le présent chapitre qui se veut théorique, abordera la question de la genèse de la gouvernance et son évolution. Elle traite la gouvernance comme une nouvelle façon de gouverner face aux transformations que connaît la chose publique, ensuite la déclinaison de la gouvernance au niveau local sera abordée dans la section gouvernance territoriale

1. La gouvernance, un concept polysémique

Depuis les années 80, le concept de gouvernance a envahi les différents champs disciplinaires. D'origine « économique », la gouvernance, notion complexe et polysémique, est aujourd'hui utilisée dans plusieurs domaines et par plusieurs écoles de pensée et disciplines différentes : l'économie, les sciences de gestion, la sociologie des organisations, les sciences politiques, les relations internationales...etc.

D'origine grec « *kubernân* » qui veut dire « piloter », la gouvernance en anglais « Governance » a fait son apparition dans le monde économique avec la publication de l'article "The Nature of the firm" par l'économiste Ronald Coase en 1937, ce dernier a introduit le concept de « coût de transaction » développé par la suite par l'économiste Olivier Williamson. Ces deux auteurs considérés comme les pères fondateurs de l'économie industrielle, mettent l'accent sur les modes de coordination que les firmes mettent en place pour l'efficacité de leurs transactions. Le concept a été par la suite utilisé par les anglosaxons « corporate Governance » pour désigner les enjeux de pouvoir dans l'organisation entre les dirigeants et les actionnaires.

Gouvernement, gouvernance, régulation et action publique, New Public Management...etc, sont autant de concepts qui sont utilisés pour désigner les transformations dans la manière de gérer et de piloter. La multiplication des termes utilisés témoigne la complexité de la tentative de définition. Ces termes ne sont pas synonymes, mais ne sont pas également non plus indissociable. Néanmoins on peut faire une distinction entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance publique.

Dans ce qui suit, nous examinerons la question de la gouvernance d'abord pour désigner les transformations de l'action publique, ensuite nous analyserons le glissement du concept vers la chose territoriale et locale.

1.1 .La gouvernance pour illustrer les mutations de l'action publique

En sciences politiques, le mot gouverner, tel que défini par Jean Leca, «...c'est prendre des décisions, résoudre des conflits, produire des biens publics, coordonner des comportements privés, réguler les marchés, organiser les élections, extraire des ressources, affecter des dépenses » (Favre.P & al, 2003). Le gouvernement renvoie donc au pouvoir régalien exercé par l'Etat à plusieurs échelles : national, régional et local.

Pour certains auteurs, la gouvernance est apparue suite une crise de la gouvernabilité résultante des mutations que connaît la société contemporaine. « *Les gouvernements institués, ceux des Etats comme ceux des communes, auraient perdu leur capacité d'action du fait des mutations en cours dans la société. La mondialisation des marchés et de la production, la globalisation financière, la puissance accrue d'entreprises devenues transnationales ont en effet des répercussions que ne parviennent plus à gérer les pouvoirs publics* » (Holec N & Brunet-Jolivald G, 1999).

Pour d'autres auteurs, l'utilisation du concept de la « gouvernance » s'est faite suite à la défaillance du « gouvernement », comme le signale (Le Galès. P, 1999) « *L'utilisation du concept de "gouvernance" a d'abord à voir avec les limites du concept de "gouvernement" et, plus généralement, avec la séparation classique en État, société et marché* ».

La complexité donc du terme « gouvernement » a conduit les chercheurs à utiliser celui de « Gouvernance », mais ce dernier n'a pas remplacé le premier concept. Au sens de Marie-France Prévôt Schapira, le " gouvernement" garde toujours son pouvoir d'arbitrage et de régulation, la gouvernance est venue pour désigner les transformations du rôle de l'Etat et sa recomposition dans une logique de multiplication des acteurs publics et privés. Elle annonce dans ce sens. « *La gouvernance n'a pas remplacé le gouvernement qui garde ses capacités d'arbitrage. Mais l'intérêt de cette approche est de mesurer les changements dans les modes d'articulation entre le public et le privé. Elle permet d'aborder les logiques de recompositions de l'Etat et les nouvelles relations entre pouvoir et territoires, dans un processus de mondialisation et d'intégration à l'échelle du continent et de mettre l'accent sur la multiplication des acteurs, étatiques ou non* » (Bousselham. K, 2011).

Il n'existe pas donc une seule définition de la gouvernance mais plusieurs définitions en fonction de l'approche adoptée : gouvernance publique/d'entreprise, relations internationales ou gouvernance urbaine...etc. Néanmoins on peut retenir deux définitions qui nous semblent intéressantes et qui recouvrent des traits communs illustrant les modes de transformations de l'action publique.

- 1ère définition : la gouvernance est " *un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains* " (Bagnasco. A & Le Galès. P, 1997).
- 2ème définition : la gouvernance désigne " *les nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquelles les acteurs privés, les différentes organisations publiques, les groupes ou communautés de citoyens, ou d'autres types d'acteurs, prennent part à la formulation de la politique* " (Marcou. G & al, 1997).

A travers ces deux définitions et des éléments avancés ci-dessus, nous pouvons dégager les principales transformations opérées au niveau des modalités de l'action publique.

- ✓ La nouvelle gouvernance remis en cause le principe selon lequel le gouvernement détient la seule responsabilité et l'unique pouvoir pour gérer les affaires publiques, celle-ci repose donc sur une approche plurale et interactive du pouvoir (Gaudin. J-P, 1998). La gouvernance vient donc proposer de nouvelles formes d'intervention face aux problèmes de la gouvernabilité des sociétés voir de « l'ingouvernabilité » des systèmes ;
- ✓ La nouvelle gouvernance bannit les frontières qui existent entre l'Etat, le marché et la société. Elle implique désormais une multiplicité d'acteurs à la fois publics et privés : Etat, collectivités territoriales, société civile, organismes à but non lucratif...Etc. le gouvernement passera d'un rôle « d'interventionniste » à un rôle de facilitateur, de stratège et de régulateur. D'un point de vue du New Political Economy, le concept de la régulation a été défini par (Le Galès. P, 1999) à partir de trois dimensions: 1) le mode de coordination de diverses activités, ou de relations entre acteurs, 2) l'allocation de ressources en lien avec ces activités ou ces acteurs, 3) la structuration des conflits (prévention, résolution, sanction) ;

- ✓ Cette multiplicité d'acteurs implique l'existence des jeux de pouvoir dans la formulation de l'action collective. Cette dernière, qui engage différents intervenants avec des intérêts divergents, requière un processus de participation et de négociation censée aboutir en fin de compte à une prise de décision consensuelle. « *Dans la nouvelle gouvernance, les acteurs de toute nature et les institutions publiques s'associent, mettent en commun leurs ressources, leur expertise, leurs capacités et leurs projets, et créent une nouvelle coalition d'action fondée sur le partage des responsabilités* » (MERRIEN F-X, 1998).

Grosso modo, la nouvelle gouvernance est apparue comme réponse aux dysfonctionnements du gouvernement. Ce dernier qui se trouve dans la difficulté de gérer individuellement la chose publique, s'est vu obligé de s'associer à d'autres acteurs (collectivités territoriales, élus, société civile, syndicat,...etc), devenus de plus en plus influents dans la prise des décisions collectives. La participation, négociation et coalition sont devenues les maîtres mots de la nouvelle gouvernance. Bourdin. A l'a simplifié dans la citation suivante, « *..., la question de la gouvernance se pose à partir du moment où les techniques traditionnelles de gouvernement des entreprises, des entités politiques – y compris les Etats – ou des collectivités de toutes sortes ne fonctionnent plus* ».

1.2. Le glissement de la notion de gouvernance vers la chose territoriale et locale

Depuis le début des années 80, le terme gouvernance est introduit dans les sciences politiques en Grande Bretagne (Holec N & Brunet-Jolivald G, 1999), les chercheurs anglais ont utilisé le concept de "urban governance" dans l'analyse des relations qui s'entretiennent entre pouvoir central et celui local suite aux réformes gouvernementales. Ces auteurs ont cherché à faire la différenciation par rapport au terme utilisé de « local government » qui renvoie à la phase pré-réforme, largement critiquée par le gouvernement britannique.

Les auteurs de l'économie spatiale l'ont utilisé par la suite au début des années 90 dans les études liées à la question de la « gouvernance locale » pour désigner les enjeux relatifs aux problèmes de coordination résultant de la multiplicité des niveaux de décisions et des acteurs. C'est ainsi que la notion de gouvernance émerge comme mode et alternative pour la résolution des conflits.

On assiste actuellement à un intérêt de plus en plus croissant de la gouvernance appliquée aux territoires, ce glissement qui s'opère d'une conception de la gouvernance centrée sur les économies à une conception axée sur les territoires, revient à quatre évolutions majeures :

- Le territoire devient un acteur de développement ;
- La place de plus en plus manifeste occupée par les acteurs locaux, caractérisées par leur hétérogénéité et la divergence de leurs intérêts ;
- L'émergence d'un acteur à part entière qu'est la population et la société civile (association à but non lucratif, groupe de pressions...etc) qui participe d'une manière formelle ou informelle (Belley.S, 2003) au processus de la prise de décision dans les projets touchant leurs territoires;
- Et la multiplicité des niveaux de décisions et des échelles : national, régional, local.

Plusieurs définitions existent de la gouvernance territoriale, nous retenons deux définitions proposées par des auteurs différents :

- La première définition est celle de (Le Galès. P, 1999), la gouvernance territoriale désigne « *la capacité à intégrer, à donner forme aux intérêts locaux, aux organisations, groupes sociaux, et d'autre part, en termes de capacité à les représenter à l'extérieur, à développer des stratégies plus ou moins unifiées en relation avec le marché, l'Etat, les autres villes et autres niveaux de gouvernement. Cette acceptation du terme renvoie à ce qui se passe au-delà d'une organisation, à savoir la capacité à organiser l'action collective, à construire des coalitions et des partenariats orientés vers des buts spécifiques* ».
- La deuxième définition est celle proposé par (Gilly, J. & Wallet, F, 2005), selon ces auteurs, la gouvernance territoriale ou locale peut être définie comme « *le processus d'articulation dynamique de l'ensemble des pratiques et des dispositifs institutionnels entre des acteurs géographiquement proches en vue de résoudre un problème productif ou de réaliser un projet de développement* »

D'autres auteurs proposent la notion de « gouvernance hybride » ou « négociée », comme réponse à la pluralité des acteurs et des niveaux d'échelles. Celle-ci cherche des mécanismes d'entente et de compromis entre toutes les parties prenantes concernés par l'action à travers la coopération et la négociation. (Dorval. B & al, 2010).

Pour d'autres auteurs comme (Van Vliet, G, 1997), la gouvernance peut être appréhendée comme un dispositif de résolution des problèmes, il annonce dans ce sens : « *la gouvernance a surgi avec force depuis quelques années, soit sous la forme d'une analyse de la crise de la gestion publique, devenue « universelle », d'une dénonciation du « malaise dans la civilisation publique », soit sous la forme de l'analyse de la gouvernance comme aspect essentiel de la « résolutive » concernant les problèmes globaux* ».

2. La mobilisation de la Théorie des Parties Prenantes comme approche d'analyse de la gouvernance

La Théorie des Parties Prenantes a été développé par (Freeman. R, 1984)³¹⁹. Il définit la partie prenante comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme [de l'organisation]* ». Cette théorie, objet de controverse, a été utilisée dans les sciences de gestion tout comme dans les sciences politiques (Bonnafous-Boucher. M & Pesqueux. Y, 2006).

La compréhension des parties prenantes passe par leurs catégorisations, bien que la littérature sur le sujet distingue plusieurs classes des parties prenantes, et c'est ce qui fait d'ailleurs, l'une des critiques adressées à cette théorie (Bonnafous-Boucher. M & Pesqueux. Y, 2006).

Une première classification est celle donnée par Caroll. A. B, l'auteur distingue les parties prenantes primaires et secondaires. Les premières ont une relation directe ou contractuelle avec l'organisation, tandis que les secondes concernent les agents se trouvant autour de l'organisation c'est-à-dire dans son environnement (Pesqueux. Y, 2017).

D'autres tentatives de classification ont conduit Mitchell, Agle et Wood à proposer un classement des parties prenantes en trilogie « pouvoir-légitimité-urgence ». Le pouvoir désigne la capacité, qu'elle soit exprimée ou potentielle, des acteurs à influencer les décisions de l'organisation. Quant à la légitimité, elle provienne de l'appréciation donnée aux demandes d'un groupe qui est reconnu et accepté socialement. Enfin, l'urgence désigne la nécessité pour la partie prenante de voir ses attentes pressantes et critiques se réaliser (Pesqueux. Y, 2017).

Les auteurs distinguent sept catégories des parties prenantes situées à l'intersection entre ces trois attributs « pouvoir-légitimité-urgence », de telle sorte à ce qu'elles possèdent un, deux ou trois de ces attributs. Cette combinaison donne les catégories suivantes :

- Les incontournables ou les parties prenantes définitives sont celles qui cumulent les trois attributs à la fois, il est donc important pour l'organisation de leur donner l'importance et l'attention nécessaires ;
- Les dominantes sont celles qui détiennent les deux attributs « pouvoir et légitimité » ;
- Les dangereuses sont celles qui détiennent les deux attributs « pouvoir et urgence » ;
- Enfin les parties prenantes dites « dépendantes » se trouvent à l'intersection des deux critères « légitimité et urgence ».

La hiérarchisation des parties prenantes proposée par Mitchell, Agle et Wood remet en cause le postulat selon lequel aucune partie prenante ne doit être privilégiée au détriment de l'autre.

Ce classement, bien évidemment, n'est pas figé, car les parties prenantes peuvent changer de catégories en raison de la dynamique interne de l'organisation et de la fluctuation de son environnement (El Abboubi. M & Cornet. A, 2010). Ces derniers ont essayé, dans le tableau ci-après, de catégoriser les parties prenantes en fonction de l'approche adoptée par chaque auteur ayant contribué à l'analyse de cette théorie.

2.1. Catégories des Parties Prenantes

Approche	Idée générale	Auteurs/Sources
Relationnel	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation.	(Freeman, 1984 ; Freeman & Reed, 1983 ; Rhenman & Stymne, 1965)
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation.	(Cornell & Sapiro, 1987)
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	(Donaldson & Preston, 1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation	(Clarkson, 1995 ; Freeman & Evan, 1990 ; Hill & Jones, 1992)
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de contribution peut varier	(Clarkson, 1995 ; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994)
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence	(Mitchell, et al., 1997)
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel.	(Girard & Sobczak, 2010)

Source : (El Abboubi. M & Cornet. A, 2010)

La catégorisation des parties prenantes a été abordée par d'autres auteurs, on note dans ce sens (Clarkson. M. B, 1995), qui distingue les parties prenantes « volontaires » ou « involontaires » ou encore (Goodpaster. K, 1991) qui a fait la distinction entre les parties prenantes « stratégiques » et « morales », et enfin (Frooman. J, 1999) qui donne une démarche particulièrement intéressante en mettant l'accent sur la nécessité de savoir qui sont ces parties prenantes ? Quels sont leurs objectifs ? Et quels moyens vont utiliser pour les atteindre ?

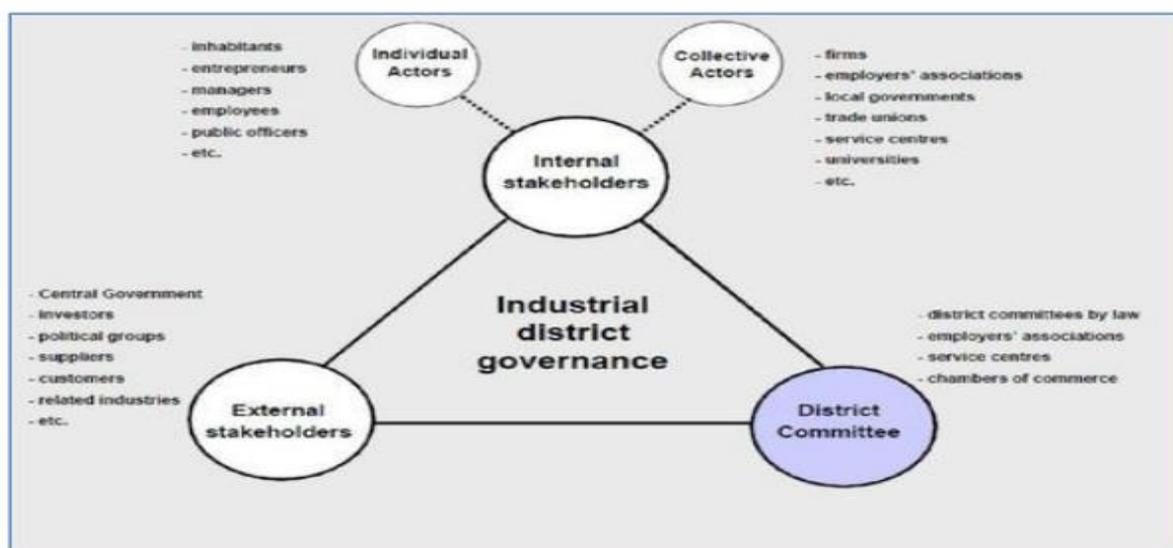
La contribution de (Culpin. P, 1998) s'est intéressée à faire la distinction entre :

- Les parties prenantes institutionnelles : il s'agit de tous les acteurs professionnels et entités inter-organisationnelles propre à une industrie, elle regroupe aussi l'ensemble des lois et réglementations y afférente.
- Les parties prenantes économiques : cette catégorie regroupe tous les opérateurs présents sur les marchés de la firme [organisation].
- Et les parties prenantes éthiques et politiques : cette catégorie, quant à elle, regroupe tous les acteurs exerçant une pression d'ordre éthique et politique sur l'organisation.

Nonobstant, et selon le même auteur, la tentative de délimiter l'ensemble des acteurs contenus dans chaque classe n'est pas une tâche facile. De même que, la diversité des parties prenantes, fait que les attentes et les intérêts et les rapports de force ne sont pas toujours identiques, ils sont parfois divergents voir même conflictuels (Donaldson.T & Preston.L.E, 1995).

Peu de travaux ont été réalisés sur l'application de la théorie des parties prenantes aux systèmes territoriaux, on note dans ce sens l'étude réalisée par (Alberti F, 2001)³³⁰ qui s'est intéressé au mode de gouvernance des districts industriels italiens. L'auteur identifie les parties prenantes internes et celles externes au réseau. Les premières regroupent tous les acteurs qui contribue au fonctionnement du district et qui se trouvent sur son périmètre territorial, tandis que les secondes désignent les acteurs externes au réseau mais qui influencent aussi son fonctionnement. Dans ce sens, l'auteur introduit le concept de la structure de pilotage du district comme une partie prenante à part entière. Celle-ci, qui regroupe à la fois les représentants des acteurs internes et externes au réseau, a pour mission de défendre formellement les intérêts collectifs des différentes parties prenantes.

Modèle de gouvernance des districts industriels



Source : (Alberti F, 2001)

❖ **La bonne gouvernance, une nouvelle approche de développement territorial au Maroc.**

Introduction :

Après avoir présenté le cadre théorique et conceptuel de notre travail de recherche, nous présenterons dans ce chapitre le contexte politique et économique marocain dans lequel le concept de gouvernance a émergé.

Notre première section sera consacrée à une revue historique des modèles de développement qui ont prévalu au Maroc avant l'émergence du concept de gouvernance territoriale. En effet, les politiques économiques menées s'inspirent des modèles interventionniste et centralisateur. L'État se présente comme l'acteur exclusif de tous les processus de développement.

La deuxième section sera consacrée à la gouvernance territoriale, telle qu'elle est envisagée et mise en œuvre à travers les différentes réformes constitutionnelles et institutionnelles qui ont été entreprises. En effet, depuis son indépendance, le Maroc s'est engagé dans des réformes institutionnelles visant à promouvoir la décentralisation et la régionalisation comme base du développement territorial et comme outil de bonne gouvernance.

Nous consacrons la troisième section aux limites de la gouvernance territoriale dans la mesure où le rôle de ces collectivités locales nouvellement créées se heurte à des contraintes juridiques, financières et humaines.

1. Aperçu historique sur les modèles de développement au Maroc.

1.1. L'évolution du processus démocratique au Maroc.

Le Maroc, depuis son indépendance en 1956, s'est présenté comme un champ de réformes sans fin pour des raisons tant internes qu'externes. Il est clair que les causes internes sont liées aux aspirations du peuple marocain à un avenir meilleur, et les causes externes sont liées aux grands bouleversements politiques, économiques et environnementaux que le monde a connus ces dernières décennies. Les défis auxquels le Maroc est confronté ont conduit le gouvernement à se centraliser et à s'engager résolument dans un processus démocratique. Ce processus s'est concrétisé par la création des moyens d'action, qui ont permis une gouvernance fondée sur les valeurs universelles de la démocratie. Le chemin n'est certes pas facile, et les intentions exprimées par le discours politique officiel se heurtent à de réels obstacles que le pouvoir politique continue de contourner face à des attentes de plus en plus pressantes.

Mieux comprendre, et afin de mieux clarifier le processus d'évolution et le contexte de l'émergence du concept de gouvernance ; Il est donc nécessaire d'identifier les différents facteurs qui ont déterminé le processus de démocratisation initié par le Maroc.

Au lendemain de l'indépendance, le Maroc s'est trouvé confronté aux défis créés par l'introduction du système de production capitaliste dans la société tribale traditionnelle. Les espoirs créés par l'accession à l'indépendance tardent à émerger ; Les mesures prises dans tous les domaines n'ont pas permis de définir un modèle de société dans lequel tous les Marocains doivent s'identifier.

Depuis les années quatre-vingt, il est apparu sur la scène politique marocaine comme un mouvement de revendication identitaire et une activité pour les mouvements amazighs. Parallèlement, conformément à leurs exigences, le régime doit aussi se confronter aux exigences islamiques qui, inspirées des origines de l'Islam (le Coran, la charia), voulaient créer un modèle prophétique (Sunnah) selon les traditions de l'Islam.

Diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ces larges classes sociales ont permis l'accès à l'information et à la communication. Ils ont également permis l'instauration

de la démocratie et de la liberté d'expression individuelle et collective. Si les vieux médias accaparaient l'information, les NTIC, offrant aux jeunes, à tous les jeunes, la possibilité de communiquer, d'échanger des informations et de confronter des idées ; la possibilité d'exprimer des revendications et d'informer les politiques de leurs attentes ; La possibilité d'organisation et de travail en équipe. Le rôle que ces nouvelles technologies ont joué dans les événements déclenchés par le printemps arabe était à l'origine un produit des réseaux sociaux.

Le Maroc, conscient de sa fragilité économique, a voulu saisir l'opportunité car sa stabilité politique est en jeu, mais aussi renforcer ses structures économiques ; Le régime est donc contraint de reconsidérer son mode de gouvernance, l'État ; Inefficace jusqu'à présent, et sans résultat ni impact sur la population.

Face aux échecs sociaux et économiques, la première décennie après l'indépendance a été marquée par le Plan quinquennal (1973-77) qui semblait être un plan de départ visant à produire des structures productives capables de générer et de promouvoir une croissance économique durable.

Les années 80 ont été marquées par l'émergence du Plan d'Ajustement Structurel (PAS), et le recours au (PAS) est intervenu à un moment critique, caractérisé par une augmentation de la dette extérieure, la faiblesse des investissements et la marginalisation d'une grande partie du pays : population rurale, bas prix du phosphate, sécheresse structurelle généralisée, augmentation du coût de l'énergie et début d'une réduction de l'immigration marocaine; Tous ces facteurs et bien d'autres tels que le coût de la restauration des provinces désertiques et les troubles sociaux ; Il a conduit le Maroc à s'engager dans une nouvelle politique d'ajustement structurel, et cette nouvelle orientation a conduit à la prise de décisions importantes ; Ainsi, l'État-providence cède peu à peu la place à une politique libérale plus sévère, notamment dans les domaines de la production et de l'exportation.

A cet effet, des réformes ont été engagées, notamment dans le cadre du Programme d'appui à la réforme de l'administration publique. Ces réformes visaient à se démarquer des modèles de développement antérieurs qui avaient montré leur échec, et appelaient les décideurs marocains à repenser les politiques de développement et à construire un nouveau modèle adapté aux évolutions et au contexte national et international afin d'en poser les bases. Un nouveau modèle de développement plus cohérent.

1.2. L'échec des modèles de développement traditionnels et l'émergence du nouveau concept de développement territorial.

Du plan d'ajustement politique, qui a été caractérisé par le processus de démocratisation du pays après les réformes constitutionnelles, au plan d'ajustement structurel, y compris le pays en voie de mondialisation, le Maroc s'est engagé au cours des dernières décennies dans le plan d'ajustement social afin de atténuer les grands déséquilibres spatiaux et sociaux, et jeter les bases d'un développement humain durable.

En effet, les échecs économiques et sociaux depuis les années 1990 résultent d'une nouvelle vision, d'un nouveau concept et d'une nouvelle approche de la question du développement ; Ce changement de mentalité vise à dépasser les concepts de développement, qui n'ont pas conduit aux résultats souhaités, vers le concept de développement.

Les différentes réformes entreprises par le Maroc visent à jeter les bases d'un développement humain durable à travers de nouvelles approches et méthodes. Cette nouvelle orientation de l'État s'est caractérisée par le processus de décentralisation et de décentralisation et donc la création de collectivités locales dotées de nouveaux pouvoirs et autorités afin de jeter les bases de ce nouveau concept.

Dans ce contexte, une nouvelle atmosphère devait apparaître avec l'idée principale que les problèmes vécus par les citoyens devraient être résolus par leur représentant. À cette fin, une volonté politique a émergé en élargissant les pouvoirs des conseils municipaux. Ces derniers deviennent les organes exécutifs de la commune comme le souligne clairement l'article 44 de la charte communale de 1976 : «

Les pouvoirs accordés aux pachas et aux commandants dans les affaires de la police administrative communale ainsi que les fonctions spéciales législation et règlements en vigueur, sont transférés aux présidents des conseils communaux. Exercèrent aux

Chef, sous le contrôle de la haute direction, leurs pouvoirs de police, au moyen de décrets d'organisation et de mesures individuelles : injonctions, défenses ou autorisations.

En effet, « les compétences de la commune ont été considérablement élargies, son rôle économique, social et culturel a été clairement exprimé, son système bicéphale a été aboli et l'exercice de la tutelle a été relativement assoupli ». Ainsi, au-delà de toutes ces juridictions, « les remises de TVA, l'adoption d'une fiscalité locale et la remise des impôts de l'Etat aux collectivités locales » constituent un élément important de la charte municipale de 1976.

En 2002, la réforme communale engagée, tout en insistant sur le renforcement du prestige de l'élu local et sur l'autonomie des communes, n'enregistre pas de changements profonds susceptibles de modifier les pratiques anciennes. Il a fallu attendre la réforme constitutionnelle de 2011 pour entrer dans une nouvelle phase de démocratie locale fondée sur l'indépendance des collectivités territoriales sur le plan administratif et financier. L'exercice de leurs compétences et pouvoirs a été renforcé, sur la base des principes modernes de libre administration et de bonne gouvernance locale.

Ces réformes menées, selon des rythmes différents, se conjuguent avec le nouveau concept régional de développement. Ceci, en effet, implique la politique de décentralisation et de décentralisation, reconnaître le rôle des acteurs, changer de perspective, construire des zones pertinentes, déclencher des diagnostics participatifs, soulever des problèmes, définir des stratégies et établir une culture, pour le suivi et l'évaluation participatifs. Il s'agit de valoriser la spécificité de chaque territoire et de le rendre compétitif.

❖ **Les limites de la gouvernance territoriale**

Malgré les efforts consentis par le Maroc dans le but de promouvoir la bonne gouvernance territoriale, des contraintes subsistent, ce qui engendre de nombreuses difficultés et rend difficile l'établissement et le renforcement de la bonne gouvernance. Ces limites sont principalement liées au caractère sélectif de la participation, à la fragilité du tissu syndical et aux échecs associés aux processus de décentralisation et de décentralisation.

1. Les limites de l'approche participative et du développement du tissu associatif.

1.1 Participation sélective.

Nul ne peut nier le rôle que joue la participation dans la promotion de la bonne gouvernance régionale, et la performance des entreprises et des projets entrepris. Cependant, une participation effective doit nécessairement remplir certaines conditions liées notamment à la transparence, la prise en compte des différents points de vue, etc.

Au Maroc, la participation reste un processus incomplet et est entravée par l'incarnation des pratiques traditionnelles et des concepts classiques de développement. En effet, la participation à notre société est parfois sélective, et l'égalité des citoyens dans la prise de décision est conditionnée par les pratiques traditionnelles associées au népotisme, au népotisme et au népotisme. Ces phénomènes fortement ancrés dans les structures sociales entravent le processus de gouvernance participative, comme Ourdi (2011) affirme que « La démocratie participative prônée dans le cadre de la gouvernance n'est plus une exception car elle continue de défendre les intérêts de la classe. Groupes dominants, participation La démocratie n'est qu'un lapsus face à l'inégalité des compétences et au monopole de l'information nécessaire à la prise de décision ».

La participation par le biais des élections est limitée car elle se caractérise par des taux élevés d'absentéisme et diverses manipulations. Les élections dans le contexte marocain constituent un véritable problème juridique.

1.2 Tissu associatif fragile :

1.2.1 Appréciation quantitative

Le Maroc est un pays de traditions syndicales. Avant la période de protection, les relations étaient gérées par des formes associatives d'efforts conjoints de groupes homogènes ; Cette logique prévalait surtout en milieu rural. Cependant, ces formes de travail ont décliné en raison de l'effondrement des structures sociales traditionnelles et de l'émergence d'associations « modernes

Le mouvement syndical s'est accéléré et diversifié, à partir des années 1990 comme acteur majeur du processus de développement régional participatif. Le nombre d'associations est passé de 116 000 en 2014 à 130 000 associations en 2016²⁰⁷. Accéléré en 2005 avec le lancement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)

Le tissu syndical marocain se compose de trois types : les associations déclarées ordinaires des collectivités locales, les associations reconnues d'utilité publique, et les associations étrangères.

Quant au niveau d'intervention, 93 % de ces associations interviennent au niveau local, 3 % au niveau régional et 4 % au niveau national. Ces associations appartiennent à deux catégories différentes les associations qui fournissent des services dans les domaines de la santé, de l'éducation, du sport, de la culture, etc., et les associations qui défendent des objectifs sociaux, économiques, culturels, environnementaux, etc. Certains d'entre eux peuvent être des prestataires de services et peuvent défendre la population qu'ils ciblent.

Cependant, malgré la diffusion des associations au Maroc, le tissu syndical se heurte à de nombreuses difficultés dont les plus importantes sont d'ordre administratif, organisationnel et financier.

1.2.2. Appréciation qualitative :

Au niveau institutionnel et organisationnel Malgré la volonté du Maroc de favoriser la

Constitution d'associations, les procédures administratives entravent leur diffusion et leur diversité et limitent la liberté de leur travail.

Les impôts marocains entravent l'efficacité et l'importance de la procédure ; Cette limite est liée à l'Impôt sur le Revenu (IR) qui est une limitation pour l'utilisation de ressources humaines qualifiées, et aux frais d'inscription et de timbres (Taxe sur la Valeur Ajoutée).

Concernant les ressources humaines : les associations ont souvent recours au volontariat, mais celui-ci n'est pas suffisamment développé et encadré. Le recours à des salariés et à des personnes qualifiées génère ainsi des coûts supplémentaires que les associations ne peuvent se permettre.

En termes de ressources financières : Les ressources financières des associations sont très limitées, et leur principale ressource est la politique publique, cependant, l'accès à ce type de financement reste inéquitable et manque de transparence.

Représentation démocratique des associations : le tissu syndical est dominé par des populations locales influentes, qui appartiennent au monde des affaires avec des moyens financiers et un pouvoir politique, leur permettant de contrôler les associations. Ils tombent parfois à la merci de personnalités locales qui peuvent les corrompre et les orienter dans le sens de leur intérêt économique et politique.

2. Les limites de la décentralisation.

2.1. Les limites liées à la décentralisation et la déconcentration

Concernant les insuffisances liées au processus de décentralisation, il convient de noter que la question de la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre le Wali et le Président du Conseil régional pose notamment de réels problèmes.

En termes de pouvoir de décision, dans la mesure où il n'est pas pris collectivement ; Reflète la prédominance du représentant du gouverneur de l'autorité centrale.

En effet, malgré l'apparente volonté de décentralisation à grande échelle, le Maroc n'a pas su se débarrasser des pratiques traditionnelles, où les réactions centrales se reproduisent et les exigences de bonne gouvernance sont entravées.

De même, les mouvements de décentralisation, qui accompagnent la décentralisation, restent toujours sous la tutelle de l'Etat ; Ils n'ont pas de réelle autonomie, écrit Bouabid (2007): « Ce mouvement de décentralisation est encore modéré. Lorsque la décentralisation est présente, elle est verticale, descendante, incomplète et variable. Le transfert se fait souvent au cas par cas, département par direction et s'apparente à une certaine forme de réforme institutionnelle. Dès lors, le Maroc se trouve dans une dualité entre la mise en place d'un régime moderne et la réalité des pratiques anciennes héritées du passé.

2.2. Les limites liées aux ressources financières et humaines.

Les collectivités locales ne disposent pas de ressources financières suffisantes pour leur permettre d'exercer en toute autonomie les missions et missions qui leur sont confiées. En effet, l'autonomie financière des collectivités locales renvoie à la présence d'un pouvoir de décision sur les recettes et les dépenses, et la présence de ressources privées suffisantes, qui leur permettent de concevoir et de développer des projets régionaux avec un cahier des charges spécifique aux besoins locaux.

Cependant, l'observation de la réalité juridique marocaine révèle que l'autorité financière est toujours aux mains de l'Etat au détriment des collectivités locales. S'agissant des ressources financières, les impôts locaux marocains, notamment, en termes de recettes Fiscales, révèlent la prépondérance de la taxe sur la valeur ajoutée redistribuée par l'Etat et la faiblesse des ressources privées.

Ce constat illustre à quel point nous sommes séparés de l'indépendance financière et d'une décentralisation forte.

En définitive, les collectivités locales marocaines se ressemblent en termes de dépendance vis-à-vis de l'autorité centrale. Le manque de moyens et de faibles ressources financières entravent leur capacité à travailler. Ce constat de l'échec de la décentralisation réduit leurs rôles à de simples entités administratives incapables de mettre en œuvre des idées et des actions pertinentes pour un véritable développement régional.

Le renforcement de la décentralisation et de la gouvernance régionale permet d'identifier un ensemble d'acteurs régionaux, qui interviennent selon leurs domaines d'activité et leur statut juridique. Ces acteurs viennent d'horizons différents acteurs politiques (élus); Acteurs économiques (entreprises et coopératives); Acteurs institutionnels (chambre professionnelle et service extérieur) et acteurs sociaux et culturels (ONG) échouent souvent à développer une vision commune qui leur permette de se mobiliser autour de projets communs. Dès lors, les difficultés de l'action collective constituent un véritable obstacle à la bonne gouvernance régionale.

2.3. Les limites liées à la convergence

La convergence est un processus très long qui dépend de la volonté de nombreux acteurs, car aucun secteur n'élabore une stratégie. Cependant, les bonnes intentions des acteurs locaux sont entravées par le contrôle de l'intérêt personnel sur l'intérêt public et le bien commun.

La convergence permet de développer des projets coordonnés basés sur une approche intégrée du développement régional. Les faiblesses mentionnées dans l'évaluation du programme proviennent en partie d'une faible convergence. Cette tâche confiée aux collectivités locales nécessite des moyens financiers et humains importants, et c'est un vrai problème.

Le manque d'informations et le manque de fiabilité des données sont des limites à la planification et au renforcement de la convergence des projets, procédures et programmes.

En effet, le processus de décentralisation, de régionalisation et de bonne gouvernance régionale est contraire aux présupposés de l'approche sectorielle, tant que les acteurs locaux n'ont pas encore saisi les fondements du concept de développement régional qui place le territoire en mutation au cœur du développement régional.

Conclusion générale :

Au-delà, de la polysémie et des controverses suscitées par la notion de gouvernance et ses liens avec la performance ; ces notions se présentent, depuis les dernières décennies ; comme étant la pierre angulaire de tout processus de développement territorial. L'émergence de nouveaux concepts, de nouvelles approches de développement sont conditionnés, par les échecs des modèles classiques de développement, qui ont prévalu jusqu'aux années 80 ; mais également d'une mondialisation de plus en plus accaparante, ayant creusé les inégalités sociales et spatiales à l'échelle planétaire

En effet, les mutations économiques survenues dans le monde et les conséquences inquiétantes, qu'elles ont engendrés, ont contribué au renouvellement de la problématique de développement ; ainsi, la conception de développement par le haut basée sur une vision descendante dirigiste et centralisatrice, a cédé devant une nouvelle conception de développement par le bas, basée sur une vision ascendante faisant du territoire et des acteurs locaux les piliers du développement territorial.

Dans le contexte marocain, les modèles du développement suivis, depuis l'indépendance ont favorisé une conception de développement par le haut, et il a fallu attendre les débuts des années 90 pour que le Maroc s'engage résolument dans une conception territoriale de développement. Cette nouvelle conception s'est traduite par plusieurs réformes constitutionnelles et institutionnelles ayant érigé les collectivités territoriales en tant que principaux acteurs de développement territorial en leur conférant des compétences et des attributions de plus en plus élargies. Cette volonté s'est traduite par l'accélération du processus de décentralisation et de régionalisation afin d'asseoir les bases d'une bonne gouvernance susceptible de coordonner entre les différents acteurs pour la mise en œuvre des projets des territoires pour mieux répondre aux attentes locales. La nouvelle démarche conçue et mise en œuvre se fonde sur la notion de territoire ; le développement territorial et la bonne gouvernance

Même si la notion de territoire est sujette à de nombreux débats et controverses ; elle se présente actuellement, et pour la plupart des chercheurs et décideurs, comme étant une variable centrale dans le processus de développement par le bas ; le territoire est dorénavant conçu comme un construit social pris dans toutes ses dimensions historiques, géographiques, sociales et culturelles ; il est le présent d'un passé qui se projette vers l'avenir.

Le territoire se présente également comme étant une forme d'organisation d'acteurs différents qui interagissent sur les uns sur les autres, bénéficiant ainsi des avantages de leur proximité géographique, institutionnelle et organisationnelle.

A partir donc, de cette conception du territoire, le développement territorial se présente donc comme étant une démarche stratégique partagée, participative, et intégrée par des acteurs locaux mobilisés autour des projets émanant du territoire. L'approche territoriale, comme outil de développement territorial, tend principalement à harmoniser l'action collective et l'initiative privée, à repenser le dilemme macro /micro et le rapport entre le local et le global.

Cette nouvelle conception du territoire et du développement territorial donne un sens à la gouvernance territoriale ; celle-ci consisterait, alors à partir d'une démarche participative, d'une vision partagée à coordonner entre les acteurs locaux, à harmoniser les actions publiques et à mobiliser toutes les composantes du territoire autour des projets d'intérêts collectifs.

Par ailleurs, la gouvernance territoriale, ne doit pas être réduite à l'application des procédures, et à des aspects techniques, mais elle doit être conçue comme un processus de formulation, de résolution de conflits, d'articulation d'intérêts, de concertation, et de partenariat. Elle se présente comme un processus d'apprentissage collectif et individuel susceptible de propulser la dynamique des acteurs et celle des territoires, vers le renouvellement des méthodes de gestion des affaires publiques.

En tant qu'acteurs institutionnels, les collectivités territoriales, à partir des compétences qui leur sont confiées, peuvent jouer un rôle déterminant, non seulement sur le plan économique et social, mais essentiellement dans la construction d'une gouvernance locale performante.

En outre, le Maroc a amorcé des politiques de décentralisation. Mais celles-ci n'ont pas donné leurs fruits en matière de développement économique et social et de lutte contre les disparités régionales. C'est dans ce contexte que le Royaume a inauguré une nouvelle réforme en matière de décentralisation à travers le lancement du projet de la "régionalisation avancée". Il s'agit d'un chantier prometteur pour l'ancrage d'une bonne gouvernance locale, la consolidation de la politique de proximité et la réalisation du développement socio-économique et culturel intégré au niveau régional.

En effet, la gouvernance, fait référence à un nouveau style de gouvernance qui vise à combler les lacunes de la légitimité et de l'efficacité de l'État, en particulier après la crise de l'État-providence. La gouvernance est un terme ancien qui ne correspond plus que de nos jours au fait d'être unique.

La bonne gouvernance est un processus conditionné au respect d'un ensemble de perspectives notamment : la participation des différents acteurs locaux et notamment des citoyens, la promotion du partenariat comme mode d'intervention, la transparence, la communication, l'accès à l'information, la convergence des actions et la synergie de différents programmes et projets.

La question de « qui gouverne le développement territorial » se pose légitimement. La réponse est révélatrice de complexité face à :

- Une politique publique « top down » centralisée dont les services déconcentrés n'ont

Aucune attribution en la matière.

- Une diversité des parties prenantes à la fois publiques et privés aux logiques différentes ;

- Une institution vidée de pouvoir de réguler et de produire l'action collective ; Cette façon de gouverner ne favorise guère le développement territorial. Car au final, si le territoire n'est bien gouverné, les impacts néfastes sur le développement durable peuvent être enregistrés : un territoire comme un espace mal équilibré et mal organisé, manque de coordination territoriale et les pouvoirs publics...

Le défi réside dans la capacité à concilier plusieurs échelles de gouvernance et parvenir à connecter la stratégie logistique avec la politique de développement territorial.

Bibliographie :

Dorval Brunelle et al. (2010). GOUVERNANCE. Théories et pratiques. Institut international de Montréal.

Page 29

VAN VLIET. G. (1997). Le pilotage aux confins mouvants de la gouvernance (Economie, écologie, politique et régulation en Amazonie Colombienne, 1975-1990), Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques, Université Paris I – Panthéon –Sorbonne. Page 11

319 Freeman. R. (1984). Strategic management : a stakeholder approach, Marshall, M.A.

Pitman, Boston. Page 46

Bonnafous-Boucher Maria et Pesqueux Yvon. (2006). « Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in. Décider avec les parties prenantes, La Découverte « Recherches »,

Belley Serge (2003). Forces et faiblesses des acteurs de la nouvelle scène municipale, Téléscope, vol 10, n°

2, Page 24

Patrick Le Galès. (1999). Op. Cit. Page 29

Gilly, J. & Wallet, F. (2005). Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les

processus d'innovation institutionnelle dans la politique des Pays en France. Revue d'Économie Régionale

& Urbaine, décembre,(5), 699-722. doi:10.3917/reru.055.0699.

Holec. N & Brunet-Jolivald. G. (1999). Op. Cit. Page 10

Gaudin Jean-Pierre. (1998). La gouvernance moderne, hier et aujourd'hui : quelques éclairages à partir des

politiques publiques françaises. Revue internationale des sciences sociales, 155.

MERRIEN François-Xavier. (1998), De la gouvernance et des États-providence contemporains, in La

gouvernance. In Revue internationale des sciences sociales, n° 155, mars 1998. Page 62.

Nathalie HOLEC, & Geneviève BRUNET-JOLIVALD. (1999). « Gouvernance », Direction Générale de

l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction, Centre de Documentation de l'Urbanisme, Paris. Page 25

B JOBERT, P MULLER, (1987), « L'État en action. Politiques publiques et corporatismes », Paris, PUF, p: 26.

C COURLET, A FERGUENE, (2004), «< Gouvernance et dynamique territoriale : points de repère analytique », Paris, Harmattan, p :14.

C SANTISO, (2001), «< Renforcer la démocratie et la bonne gouvernance : vers une nouvelle coopération politique au développement ? », les non dits de la bonne gouvernance pour un débat politique sur la pauvreté et la gouvernance, Paris, Karthala, p :85.

J PFEFFER, G R SALANCIK, (1978), «The External Control of Organization and Resource Dependence Perspective», Harper and Row Publisher, 300p.

M BRAHIMI, (1998), « Région et aménagement du territoire »> in << Aménagement du territoire, urbanisme et développement local », GRET, p :113.

P.CALAME, (2003), « La démocratie en miette : pour une révolution de la gouvernance», Descartes, 166p.

<https://leseco.ma/maroc/commune-de-meknes-un-plan-d-action-de-10-mmdh.html>

<http://www.meknespress.com/articles/details/16221>

R, ABOUDDAHAB, (2010), « une décennie de réformes au Maroc 1999- 2009 », KARTHALA, pp : 143-154

A BELAL, A AGOURRAM, (1970), « Bilan de l'économie marocaine depuis l'indépendance », bulletin économique et social du Maroc, vol 32, n° 116, pp : 1-27.

B CORIAT, O WEINSTEIN, (2010), «Les théories de la firme entre « contrats » et

« compétences » », Revue critique des développements contemporains, n°129-130, pp: 5786 . (Baudelle. G et al. (2011). Op. Cit.)

D NORTH, (1992), «Transaction costs, institutions, and economic performance », San Francisco, CA: ICS Press, p:5. E

FRIEDBERG, (1993), « Le pouvoir et la règle », Seull, pp: 89-90.

G HERMET, «La gouvernance serait-elle le nom de l'après-démocratie? L'inlassable quête du pluralisme limité», in Guy HERMET, Ali KAZANCIGIL, Jean-François PRUD'HOMME, (2005) « La gouvernance: un concept et ses applications », Paris, Karthala, p: 35.

G MARCOU, F RANGEON ET J.L. THIEBAULT, (1998), « la coopération contractuelle et le gouvernement des villes », France, Paris, Harmattan, 430p.

J.L ZIMMERMAN, R.L WATTS, (1986), «< Positive accounting theory », prentice-hall, 388p.

J KOOIMAN, (2007), «< Social-political governance: overview, reflection, and design»>, Sage, pp: 67-92.

J PFEFFER, GR SALANCIK, (1978), «The External Control of Organization and Resource Dependence Perspective»>, Harper and Row Publisher, 300p.

J.Y BARREYR, (1995), « Dictionnaire critique de l'action sociale », paris, bayard, 637p.

L JOHN, L CAMPBEL, J.R HOLLINGSWORTH et G.L LINBERG, (1991), «Governance of the American Economy», Cambridge, Cambridge University Press, 462p.

L'organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture, (1990), «< changement et continuité principes et instruments pour l'approche culturelle du développement », Publisud, 343p

L PATIER, (2004), «Internet: un dialogue renforcé avec les habitants?», Gazette des communes, p: 20. 118 .