

Rôle de la gouvernance territoriale dans l'implémentation du nouveau management public à l'ère de la régionalisation avancée

[Contribution of the territorial governance in the implementation of the new public management at the era of the advanced regionalization]

Khadija IDRISSE and Lahcen ELAMRAOUI

Laboratoire de recherche en management et développement, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales,
Settat, Morocco

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Since its independence, Morocco engaged in the process of decentralization which results in the creation of the public administrations of proximity called territorial collectivity, this orientation rested with the new constitution in 2011 the adoption of the organic law. From this point of view and with resulting from the various dysfunctions it was imperative to adopt a new public management that is based on action and places the satisfaction of the citizen at the center of concern.

KEYWORDS: new public management, governance, advanced regionalization.

RESUME: Depuis son indépendance, le Maroc s'est engagé dans le processus de décentralisation qui se traduit par la création des administrations publiques de proximité appelée collectivité territoriale. Ce dispositif s'est renforcé par la nouvelle constitution en 2011 et l'adoption de la loi organique. Dans cette perspective et à l'issue des différents dysfonctionnements de l'administration publique, il était impératif d'adopter un nouveau management public qui se base sur l'action et qui place la satisfaction du citoyen au centre de sa préoccupation.

MOTS-CLEFS: nouveau management public, gouvernance, régionalisation avancée.

1 INTRODUCTION

En 2011, Le Maroc a mis en place une nouvelle constitution. Cette initiative a propulsé plusieurs réformes dans différents domaines, entre autres les collectivités territoriales¹ prennent une place très importante dans l'orientation stratégique. Dans le but d'accompagner ses champs de modernisation, il était indispensable d'accompagner les différentes politiques publiques par une gouvernance citoyenne basée sur le nouveau management public². L'ensemble de ces actions ont suscité une évaluation des actions entreprises afin de réussir ce challenge de modernisation ; dans cette perspective, nous appréhendons

¹ Les collectivités territoriales sont les régions, les préfectures, les provinces et les communes. Elles constituent des personnes morales de droit public, qui gèrent démocratiquement leurs affaires. Le territoire du Maroc compte 12 régions, 75 préfectures et provinces et 1503 communes.

² Le nouveau management public (NMP) appelé aussi nouvelle gestion publique (NGP) ou new public management

la problématique suivante : **Comment relier l'efficacité et la performance de l'administration publique³ afin d'asseoir une gouvernance territoriale⁴ responsable et citoyenne à l'image des besoins du contribuable et en apportant un élément de réponse aux principales préoccupations socio-économiques ?**

En effet, notre intérêt est d'identifier l'éventuelle corrélation entre les variables (nouveau management public et la gouvernance territoriale) et de montrer l'importance de la participation citoyenne dans la consécration de la gouvernance régionale. À l'issue de cette interférence, nous présenterons les variables et les facteurs d'influence de la participation citoyenne dans la réussite d'une politique de développement appliquée à un territoire à l'instar de l'amélioration de l'image des villes par l'intégration des citoyens dans le processus de gouvernance territoriale.

La gestion de la chose publique a longtemps été appliquée suivant l'approche de développement par le haut. Ce processus organisationnel a favorisé le système de centralisation du pouvoir et des moyens de financement pour le déploiement de tous les chantiers de développement socio-économique.

Les conséquences de ces différentes politiques publiques ont créé un déséquilibre entre les différentes régions en termes d'adaptation du projet aux besoins locaux et à la cadence de la réalisation de ces projets, cette constatation est assez visible au niveau des marges urbaines et des territoires ruraux. À l'ère de la mondialisation et de la globalisation des marchés, la compétitivité des territoires s'est affaiblie en créant une disparité sociale (pauvreté, précarité). L'échec de ces politiques publiques a été à l'initiative d'adoption de nouveau paradigme⁵ basé sur l'approche participative qui s'avère indéniable dès la conception de la stratégie territoriale régionale ; dans cette perspective, on relate l'importance de cette démarche dans la nouvelle constitution de 2011 qui a mis en valeur l'importance du bien-être des citoyens, son droit à l'information et la prise en considération de sa participation dans les projets de développement socio-économiques.

La mise en place de la loi organique a permis de consolider la vision de l'approche participative par l'octroi de nouvelles attributions à la collectivité territoriale. Ces dernières doivent adopter un nouveau modèle de gouvernance basée sur la négociation constructive et en intégrant l'ensemble des parties prenantes⁶ porteuse d'intérêt vis-à-vis du projet territorial. C'est dans ce cadre, qui englobe l'institutionnalisation de la démarche de gouvernance territoriale et l'intégration de l'ensemble des parties prenantes assimilées aux différents acteurs ayant un intérêt vis-à-vis du développement territorial, que la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) s'avère la plus adéquate à notre thématique, puisque la gouvernance territoriale se base sur la satisfaction des besoins des groupes de cibles afin de créer des projets collectifs et que chaque acteur soit actif depuis la conception ; aussi, qu'il trouve son intérêt tout au long du processus de mise en place et du pilotage de la stratégie marketing appliquée à un territoire (ville ou localité).

À l'issue de ces mutations et exigences de la part de l'ensemble des parties prenantes, le système territorial été contraint de mettre en place une nouvelle configuration des relations entre administration centrale, le dispositif décentralisé, les acteurs locaux, secteur privé et la société civile. Pour opérationnaliser cette démarche territoriale, les institutions étatiques et en l'occurrence les collectivités territoriales se doivent d'impliquer activement l'ensemble des acteurs dans le dispositif de valorisation des attributs intrinsèques de leur territoire. Cette approche est appuyée par Legrand (1988) qui affirme que « la planification normative hiérarchique devient inopérante et source de blocage ... ». La planification normative issue du développement par le haut a montré ses limites et il était nécessaire de faire appel à d'autres disciplines issues du secteur privé comme le NPM pour relever le défi du développement économique et social et ainsi de pouvoir garantir un avantage concurrentiel durable de chaque territoire.

³ L'administration publique désigne toutes les entités relevant de l'État et des pouvoirs publics ainsi que les services qu'elles rendent aux citoyens. C'est pourquoi lorsqu'on utilise l'administration publique, organisation publique, secteur public ou service public, on désigne les entités, les structures et les services rendus dans le contexte de relation de l'Etat et ses prolongements avec les citoyens.

⁴ La gouvernance territoriale peut être définie comme étant la prise en charge des affaires régionales, en toute responsabilité, par les gestionnaires représentatifs dans un cadre concerté, participatif et solidaire, en veillant à optimiser l'emploi des ressources mobilisables et à en rendre compte.

⁵ Le paradigme désigne un cadre qui regroupe un ensemble de croyances, valeurs techniques partagées par une communauté scientifique à une période donnée. Ce cadre permet de définir les problèmes et les méthodes légitimes et canalise les investigations. Il fixe un langage commun qui favoriserait la diffusion des travaux et permettrait ainsi une plus grande efficacité de la recherche (Raymond Alin Thietart et al, 2014, P19)

⁶ Nous entendons par parties prenantes : acteurs politiques, citoyens et associations de la société civile, secteur privé et organisations professionnelles et syndicales, services décentralisés et déconcentrés de l'Etat.

Cette orientation permettra d'instaurer une paix sociale et d'asseoir un avantage concurrentiel durable d'un territoire. A cet effet, la mise en place d'une stratégie territoriale qui vise l'amélioration de l'image de marque d'un territoire et met en avant son attractivité exige des impératifs spécifiques ; puisque les besoins des trois groupes de cibles est parfois différents d'autant plus que la subjectivité des besoins des citoyens représente une contrainte majeure pour la mise en place de cette démarche.

Un autre élément à prendre en considération est la gouvernance territoriale, car il ne suffit pas d'élaborer des projets adéquats aux besoins de la trilogie des cibles (entreprises, investisseurs futuristes, citoyens locaux) mais plutôt il faut mobiliser le capital humain adéquat en termes de compétences, d'implication et de motivation pour piloter d'une manière optimisée les actions prévues dans la démarche marketing. Il est nécessaire dans ce sens de rappeler que les pratiques au niveau du secteur public se caractérisent par la bureaucratie, les tâches et le respect de la hiérarchie, alors que dans cette nouvelle démarche il est indispensable de se doter d'un nouveau mode opératoire qui puise ses outils du management stratégique et opérationnel appliqué dans le secteur privé et de pouvoir les combiner avec le leadership et la mobilisation des politiques participatives pour garantir la réussite de tout projet territorial. Dans ce sens nous nous appuyons sur les travaux de (Marcou, Rangeon, Thiebault, 1997) « ces 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 ».

Pour appréhender la démarche participative dans le cadre de la théorie des parties prenantes et son intégration dans la démarche de développement appliquée à un territoire, nous présenterons les avancées théoriques d'ordre alternative qui mobilisent la théorie des parties prenantes afin d'une part de montrer l'importance de cette théorie dans notre cadre de recherche et d'autre part de positionner ses théories dans son cadre historique.

Nul doute que la théorie des parties prenantes a apporté une vision spécifique dans l'exercice managériale lié à des différents projets issus du secteur privé, qui a identifié l'importance des différents acteurs. « on distingue dans ce sens six parties prenantes principales : les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires, l'État et la société tout entière (community en anglais) » et a pu par conséquent nouer des relations interactives avec l'ensemble de ces acteurs afin de garantir leur adhésion et de viabiliser l'offre destinée au marché. Le déficit managérial que l'administration publique a identifié, a exigé la mise en place de nouveaux paradigmes afin de parfaire les systèmes de gouvernance⁷ (BLAIR, 1995 ; CHARREAUX, 1997, 1999 ; CHARREAUX et DESBRIERES, 1998 ; WIRTZ, 1999).

2 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Pour appréhender le fondement théorique du cadre conceptuel de notre thématique, nous présenterons dans un premier temps une définition générique des trois facteurs qui le composent à savoir le nouveau management public, la gouvernance territoriale et la régionalisation avancée. A cet effet, La notion de territoire stipule un découpage géographique pour délimiter le champ d'action et permet de relever le défi socio-économique ; Avec la globalisation des marchés issue du processus de mondialisation, les firmes multinationales ont été contraintes d'adopter des stratégies de développement basée sur la recherche de productivité par la maîtrise des coûts. Elles ont adopté une politique de délocalisation d'une partie de leur production pour se rapprocher des ressources dont ils ont besoin que ce soit en matière première ou en main-d'œuvre à faible coût.

Par ailleurs, le NPM trouve son origine dans la littérature anglo-saxonne qui se matérialise par les trois E: Economy, Efficiency et Effectiveness) » (Marty, 2011). En ce sens, le NPM, par son principe volontariste visant à maîtriser l'efficacité des dépenses publiques, introduit une transformation de l'action publique qui se veut soucieuse non seulement des types d'emploi des ressources, mais, également et avant tout, de la performance et de l'efficacité de l'emploi des ressources (Osborne, 1993; Osborne et Gaebler, 1993 ; Pollitt, 2003; Osborne, 2006).

⁷ MERCIER S. (2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique

La troisième composante de notre thématique étant la régionalisation avancée⁸ qui s'appuie sur la politique de décentralisation. On relate que depuis son indépendance le Maroc s'est engagé dans le processus de décentralisation qui se traduit par la création des administrations publiques qui adoptent une politique de proximité pilotée par collectivités territoriales. En 2011, le Maroc a mis en place la nouvelle constitution, un texte qui met en avance le Maroc sur plusieurs domaines. Les collectivités territoriales en tiennent une part importante. En effet les collectivités territoriales au Maroc jouent un rôle déterminant et stratégique en matière des affaires locales et dans la gouvernance territoriale dans toutes ses dimensions administratives, financières.

En liaison avec le cadre conceptuel de ces trois paramètres, l'intérêt de cet thématique réside essentiellement dans l'identification de l'interférence de ces trois facteurs qui doivent interagir au profit du bien-être des citoyens qui représentent la pièce maîtresse de politique publique dédiée à un territoire et dans l'objectif est d'asseoir un avantage concurrentiel durable qui permet d'augmenter son attractivité et d'avoir des conséquences pérennes sur le cadre de vie à travers les dimensions socio-économiques.

Partant du principe que les collectivités territoriales sont en disparité et ne bénéficient pas des mêmes ressources aussi bien humaines que naturelles ; dans cette configuration, remplir les conditions d'une intégration au fonctionnement économique global s'avère difficile, voire impossible surtout avec l'adoption d'un management classique. Dans ce cadre, agir localement en prenant en considération l'état actuel de chaque région et territoire et que les acteurs qui sont directement liés à chaque région puissent formuler et piloter des projets spécifiques à leur région permettra d'asseoir un développement socio-économique. À l'issue de cette réflexion stratégique, le redéploiement du capital humain et l'intégration de nouveaux outils de management issus de l'innovation et l'adaptation vis-à-vis de l'existant afin de relever le défi de l'excellence et de pouvoir accompagner les changements en termes de mentalité et de pratique représentent une condition sine qua non pour la réussite de ce challenge.

Cette action exige l'implémentation d'un nouveau management public qui est beaucoup plus un état d'esprit orienté résultats. Il est animé par de l'action dans une logique d'esprit d'entreprise et exige la mise en place d'une manière graduelle et échelonnée dans le temps, la notion d'innovation fait référence à la capitalisation des acquis et à la mobilisation de nouveaux outils dans l'esprit de gagner en productivité, en performance et c'est le sort de l'administration territoriale⁹ et locale.

2.1 LES CARACTÉRISTIQUES DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Nous pouvons appréhender les caractéristiques du développement territorial à deux niveaux ; d'abord les principaux outils qui sont mobilisés, ensuite les composantes essentielles qui permettent d'opérationnaliser une politique de développement local et territorial¹⁰.

- L'aménagement du territoire qui permet de définir les grandes lignes du schéma directeur des orientations afin de délimiter le cadre de développement des zones ;
- La mise en œuvre des politiques de décentralisation en vertu des structures de l'État afin d'appuyer la politique de proximité et d'adaptabilité des projets à chaque zone voire chaque localité permettant de développer l'agglomération territoriale ;
- La mobilisation d'une gouvernance territoriale qui vise à son tour de définir le processus de mise en place des différents projets et d'optimiser une gouvernance basée sur les interactions entre les différents acteurs de la communauté locale, nous insinuons à ce niveau le secteur public, les acteurs privés et la société civile qui doivent

⁸ Le thème de la régionalisation est récurrent dans les discours royaux depuis le discours du 6 novembre 2008, prononcé à l'occasion du 33e anniversaire de la Marche verte dans lequel le Roi a affirmé sa volonté d'engager la régionalisation avancée en tant que réforme structurelle de fond, mais il ne sera solennisé que dans le discours du 3 janvier 2010 prononcé par le Roi à l'occasion de l'installation de la Commission consultative de la régionalisation (CCR).

⁹ L'administration territoriale se définit comme une administration générale, chargée d'abord de la prestation d'un certain nombre de services au profit des citoyens, investis ensuite d'un certain nombre de missions intimement liées aux prérogatives classiques de l'État, tel le maintien de l'ordre public et la tutelle sur les collectivités locales et mandatées enfin pour participer à la mise en œuvre de missions se rapportant au développement économique et social.

¹⁰G. Lazarev et M. Arab, *Développement local et communautés rurales : approches et instruments pour une dynamique de concertation*. Paris, France : Éd. Karthala, 2002

d'une manière homogène s'orienter vers la définition d'un projet global et commun avec un esprit collaboratif et spécifique à chaque collectivité ;

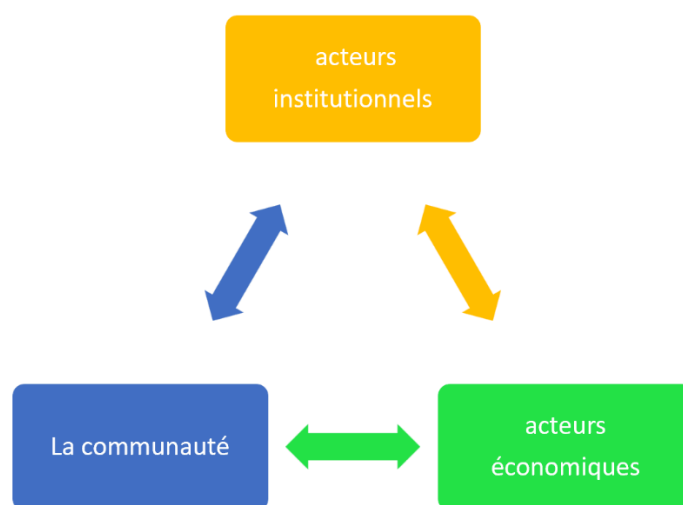
- L'encouragement des participations citoyennes qui se justifient par la mise en place des structures de gouvernance locale et qui de prime abord nécessite une connaissance approfondie de la région géographique et de son besoin socio-économique ;
- Le choix du mode de financement qui doit prendre en considération les ressources locales et la capacité de la surface financière issue de la fiscalité nationale afin de faire face aux différents projets de développement orientés vers un territoire ou localité

La spécificité de cette démarche réside essentiellement dans son caractère transversal, puisqu'elle mobilise plusieurs acteurs autour d'un objectif commun à savoir le développement socio-économique du territoire et la recherche du bien-être du citoyen.

Le développement territorial est jugé comme un concept multidimensionnel, il combine plusieurs dimensions liées à une collectivité territoriale à savoir le volet économique, politique, culturel, social, géographique et administratif. En effet selon la différente littérature (Benko Georges, 2001 ; Greffe Xavier, 2002 ; André Joyal, 2002 ; Mario Polèse, 1999 ; Luce Proulx 2002 ; de Bernard Vachon, 2003) , la réussite de la mise en place d'une politique efficiente de développement territorial nécessite une vision globale qui mobilise l'ensemble des acteurs et qui vise essentiellement les projets initiés par rapport à des actions qui soient personnalisées et adaptées à la région¹¹. Par ailleurs, l'essor de cet espace productif localisé permet d'une manière directe le développement socio-économique des individus qui sont rattachés à l'agglomération formant l'espace géographique.

2.2 LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

En tant que processus, le développement territorial¹² se base sur un ensemble d'interactions qui se présentent en trois catégories d'acteurs d'un même milieu.



Chacun de ces acteurs a des responsabilités particulières, mais qui peuvent être complémentaires :

- Les acteurs institutionnels : sont constituées de l'ensemble des institutions ou collectivités territoriales (pouvoir public). Ils représentent tous les niveaux de découpage administratif, l'État et les structures déconcentrées, les collectivités locales et leurs services techniques, ainsi que tous les organismes publics et semi-publics.
- La communauté : regroupe l'ensemble de la population d'un territoire donné ou ils vivent et agissent en partageant des valeurs, des responsabilités, des problèmes, mais aussi des relations similaires avec

¹¹ Nous entendons par le terme région un espace géographique qui peut être assimilé à un territoire

¹²Rencontres « Développement local et initiatives », *Développement local et initiatives*. Paris, France : Syros : ADELS, 1985

l'environnement (géographique, historique, culturel, administratif, économique et social) ainsi que des contraintes extérieures. Paul Prévost estime que : « la communauté est un regroupement organisé sur un territoire naturellement et historiquement constitué »¹³. La communauté joue, de ce fait, un rôle dynamique et fondamental dans le développement local.

- Les acteurs économiques : sont représentés par l'ensemble des entrepreneurs et opérateurs qui ont un rôle déterminant dans la dynamique économique locale, qui influencent par leur production, leurs investissements, leurs services ainsi que leur consommation. Mais également ils correspondent à l'ensemble des banques et les bailleurs de fonds, car ils participent au financement des investissements nécessaires à la création des projets et contribuent de ce fait à la création d'emplois et à la valorisation des ressources locales.

Pour l'élaboration d'une stratégie efficace de développement territorial, ces trois catégories d'acteurs doivent être impliquées et mobilisées conjointement autour de trois pratiques essentielles¹⁴ :

- La mise en place d'un partenariat : le partenariat comme une démarche collective qui permet d'associer les différents acteurs d'un territoire donné dans le but de créer une volonté d'agir ensemble autour d'un même projet commun. Dès lors, le partenariat implique l'existence d'un projet dont sa réalisation ne peut s'achever sans la participation de l'ensemble des acteurs de territoire.
- La participation active de la population : l'ensemble de la population doit participer et être impliqué dans toute initiative de développement local (la construction et la réalisation des projets locaux). Cela ne pourrait se faire qu'en rétrécissant la distance existante entre les citoyens et leurs élus municipaux à travers notamment la réalisation des réunions et débats qui portent sur les attentes de citoyen et sur l'appréhension et l'appréciation des points de vue de tous les acteurs, y compris la population.
- L'élaboration d'un environnement propice à l'action : quelques éléments peuvent être contraignants et même paralysants à la formation et l'établissement d'un climat propice à la collaboration et à l'action communautaire et civique. Ces éléments peuvent être représentés par les systèmes de valeurs, les héritages culturels et les différences de formation. Dans ce cas, les personnes en autorité (élus locaux), de compétence ou de direction, et même les leaders politiques qui possèdent un savoir-faire de faciliter l'appréhension de projets mobilisateurs.

3 POSITIONNEMENT DE LA PROBLÉMATIQUE ET INTÉRÊT DE LA THÉMATIQUE

En s'appuyant sur la revue de la littérature et les différentes mutations que connaît l'administration publique, en l'occurrence les nouvelles attributions accordées à l'administration territoriale « dans le cadre de lois organique », nous pouvons déduire que la gouvernance territoriale exige un état d'esprit qui puise ses ressources du nouveau management public, qui mobilise l'ensemble des acteurs et parties prenantes qui interfèrent dans le système territorial, nous insinuons à ce niveau le secteur privé, le citoyen et les institutions étatiques. Pour réussir ce challenge et pouvoir mobiliser l'ensemble de ses parties prenantes autour d'un projet collectif qui permet de mettre en avant les attributs d'un territoire au-delà de sa dimension physique et en intégrant les aspects socio-économiques, il est impératif de se doter d'une organisation transversale et d'une démarche multidimensionnelle. Dans cette configuration, nous positionnons la problématique suivante :

Dans quelle mesure le nouveau management public permet d'asseoir une gouvernance territoriale efficiente à l'ère de la régionalisation avancée ?

Pour appréhender cette problématique, nous mettons en avant les trois paramètres qui la constituent à savoir le nouveau management public, la gouvernance territoriale et la régionalisation avancée. L'homogénéisation de cette trilogie est tributaire de la prise en considération des citoyens dans chaque démarche territoriale. En effet, l'objectif assigné à la gouvernance territoriale ainsi que le nouveau management public et d'asseoir un cadre de vie agréable qui permet le bien-être des citoyens ainsi que la mise en avant des attributs du territoire afin d'augmenter son attractivité ; dans cette perspective nous relatant la notion de participation citoyenne comme étant l'accélérateur de cette démarche puisque la finalité de toute politique publique

¹³PREVOST Paul, 2002, Le développement local : Contexte et définition . (IRECUS) Université de Sherbrooke, Cahiers de recherche IREC 01-03 (Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives).

¹⁴Y. Lecomte, *Développement local et gestion des terroirs : le cas des bassins versants Imamba-Ivakaka au lac Alaotra (Madagascar)*. Montpellier, 1989, France, 1989

et de réussir un développement par le bas permet de placer le citoyen au centre de toute préoccupation via la recherche de sa satisfaction ainsi que le développement socio-économique qui dépasse le cadre identitaire et qui permet de nouer une relation émotionnelle entre le citoyen et son territoire.

4 MÉTHODOLOGIE

L'approche méthodologique se base sur un fondement théorique de la revue de littérature et qui nous permet de relier les indicateurs permettant d'évaluer le système de gouvernance territoriale à l'ère de la régionalisation avancée ; par la mise en valeur du rôle central de l'administration territoriale dans l'implémentation de ce nouveau management public pour asseoir une proximité auprès des citoyens qui s'avèrent plus avertis de leurs droits et exigeants vis-à-vis de leur satisfaction en terme d'efficacité et d'efficience.

Pour opérationnaliser notre thématique et pouvoir affirmer ou confirmer la problématique qui stipule l'existence d'une corrélation entre la gouvernance territoriale et le NPM, nous étions amenés à mobiliser la théorie des parties prenantes. Dans ce sens, nous sommes tenus à justifier la raison du choix de cette théorie comparativement à d'autres par la mise en avant du bien-fondé de cette théorie et son adéquation par rapport au positionnement épistémologique (hypothético-déductive de type positivisme et constructivisme). Ce choix méthodologique est motivé par la genèse théorique qui a traité l'importance des parties prenantes dans la consécration d'un projet collectif. A cet effet, la démarche qui se base sur la participation citoyenne nécessite la présence de plusieurs acteurs qui interviennent dans la conception et le pilotage d'un projet sociétale. La gouvernance territoriale est l'affaire de tous (secteur privé, institutions étatiques, société civile...) et par conséquent il est indéniable d'évaluer le degré d'influence de chaque acteur et de positionner son intérêt pour adapter la démarche du système territorial au besoin de chaque groupe de cibles.

Plusieurs théories ont été mobilisées dans le secteur privé afin d'appréhender la dimension managériale et d'asseoir une productivité et une rationalité des ressources. Les recherches théoriques et les écrits scientifiques ont confirmé l'importance de la théorie des parties prenantes dans la mise en place d'un mode de gouvernance optimisé ; qui permet à l'entreprise d'asseoir un avantage concurrentiel durable et un positionnement pérenne, puisqu'il s'appuie sur l'approche participative lors de la gestion du système territorial. Le secteur public en l'occurrence les pratiques des administrations étatiques ont favorisé la transposition de ces outils afin d'en tirer profit de l'expérience du secteur privé ; les mutations économiques et l'émergence de nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis aux citoyens d'être informé sur leurs droits et ainsi d'exiger un service de qualité qui répond à leurs besoins en matière socio-économique et de bien-être.

Par ailleurs, la justification de la théorie des parties prenantes et sa mobilisation dans notre cadre de recherche permet de contextualiser le système territorial dans son cadre global et ne pas limiter la notion de territoire lié à la ville à la dimension géographique et à l'infrastructure qui s'y attache. Il s'agit d'un état d'esprit qui place la ville en tant que capital marque qui se doit d'être géré conjointement avec tous les acteurs et de pouvoir fédérer toutes les énergies autour d'un projet commun qui permet à la ville d'asseoir un avantage concurrentiel durable et que chaque acteur trouve son intérêt spécifique afin de garantir sa participation. Suivant la littérature, l'évolution de la notion de ville s'est développée en tant que vecteur de promotion et qui crée par effet de levier une dynamique socio-économique pour l'ensemble des partenaires dans ce projet sociétal.

In fine, nous pouvons déduire que la représentation de l'organisation se caractérise par la forme de nœud de contrat émergent autour d'un réseau complexe de relations plaçant les groupes de cibles en fonction de leur intérêt qui peuvent parfois être divergent (PENROSE, 1959; CYERT et MARCH 1963; FREEMAN, 1984; HARRISSON et FREEMAN, 1999). A cet effet, la vision restrictive de la stratégie ne peut se limiter à la confrontation de l'organisation avec ses actionnaires (théorie de l'agence) ni même celle des seuls concurrents développés par Michael Édouard Porter (théorie de l'avantage concurrentiel). L'administration publique exige la mobilisation des théories dynamiques, fluides et relationnelles. C'est le cas de la théorie des parties prenantes qui le permet de conceptualiser la ville comme modèle constitué d'enjeux et de relations. C'est dans ce sens que nous concluons que la littérature existante a pu démontrer la pertinence l'application de la théorie des parties prenantes aux études urbaines et territoriales¹⁵. Aussi, les travaux de Andersen S. E., Nielsen A. E. (2009) ont démontré la véracité de la théorie des parties prenantes dans la gestion et l'organisation de l'administration publique, locale et territoriale par le biais de

¹⁵ SEMAL N. (2006), « Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ? », Développement durable et territoires URL : <http://developpementdurable.revues.org/1656>

la mise en avant de la marque ville en tant que dimension à promouvoir et levier de développement socio-économique et humain.

5 RÉSULTATS ESCOMPTÉS

L'importance de la participation citoyenne dans la réussite d'une démarche territoriale appliquée est un impératif de réussite ; par contre, les facteurs qui peuvent être assimilés aux déterminants de cette participation dépendent de chaque territoire. Il faut prendre en considération aussi bien les facteurs intrinsèques (attributs du territoire, facteurs clés de réussite, avantages comparatifs, agglomération et aménagement d'espaces...) que les facteurs extrinsèques (positionnement du territoire dans le cadre spatial et géographique, offres de la ville à l'infrastructure de vie et de bien être...). L'association de ces deux facteurs (intrinsèques et extrinsèques) avec le profil du citoyen, son degré d'attachement à la ville, la présence d'une identité territoriale et son niveau de satisfaction vis-à-vis du service public confère à la démarche marketing une crédibilité et un justificatif de la promesse formulée dans le cadre d'une communication qui vise la mise en valeur des bien-fondés de la ville en tant que capitale matériel et immatériel ainsi que le cadre de vie et le bien-être.

L'objectif assigné à la démarche territoriale ne se limite pas à mettre en avant les attributs positifs de ce territoire mais plutôt d'associer à cet espace physique et construit une dimension sociale, humaine, culturel, économique et environnementale. Par conséquent, il s'agit d'un projet global dans lequel chaque acteur joue son rôle pleinement et en toute responsabilité, sachant que le citoyen représente l'élément moteur et fédérateur des initiatives de chaque acteurs qui permet d'asseoir cette démarche d'une manière opérationnelle pour créer une émotion vis-à-vis de la marque de la ville et un attachement durable¹⁶.

5.1 ATTACHEMENT À LA VILLE

L'attachement à la ville fait référence à la dimension cognitive. C'est pour cette raison, qu'il est nécessaire que les citoyens puissent au fil du temps pouvoir développer des sentiments vis-à-vis de l'environnement dans lequel ils vivent (territoire ou ville) (CANTER, 1991). Il s'agit d'une expérience environnementale qui dépasse la dimension physique et s'appuie sur les aspects psychologiques afin d'aboutir à l'attachement émotionnel vis-à-vis d'une ville.

5.2 LA VARIABLE SATISFACTION ET RÉCLAMATION

Cet aspect rejoint l'attachement à la ville, qui permet aux citoyens de comparer leur attente avec le dispositif public que la ville met en avant afin de créer un cadre agréable qui s'associe à une qualité de vie. À noter, qu'il est prouvé que les personnes ayant vécu une durée plus longue développent des indicateurs supérieurs que ce qui sont récemment installés dans le territoire ; ceci nous induit à prendre en compte la dimension du temps de résidence des citoyens. Cette variable est associée à la terminologie de l'origine du citoyen ou de son sentiment d'appartenance à une ville à laquelle il a vécu plus longtemps (KASARDA et JANOWITZ, 1974; ROWLES, 1990; GOUDY, 1990a; SAMPSON, 1988. Par ailleurs, la qualité qui est supposée être associée à l'attachement au lieu de vie ; nous pouvons relater la proximité, la gestion du quotidien, l'identification des potentialités et les carences des cadres de vie pour propulser deux approches:

- L'approche subjective qui s'attache à l'analyse du bien-être ;
- L'approche objective qui se focalise sur les conditions de vie.

5.3 DEGRÉ D'IMPLICATION DU CITOYEN DANS LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

De par les expériences vécues, les politiques publiques dédiées au développement des territoires ont été centralisé voire dominé par les institutions étatiques sans prendre en considération les intérêts des citoyens. À ce niveau, le développement des territoires a été assimilé à l'espace physique et construit qui reste lié à l'agglomération et à l'aménagement de l'espace ; la dimension géographique et la mise en place de l'infrastructure indispensable au système territorial était la seule prise en considération. La limite de cette approche a été une des causes de la disparité entre les territoires et les défauts de

¹⁶ INSCH A., FLOREK M. (2008). A great place to live, work and play: Conceptualising place satisfaction in the case of a city's residents. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 138-149.

développement par le haut ; la nouvelle donne en matière de développement du territoire propulse le caractère du bien-être, de la qualité de vie et de la dimension socio-économique, culturel et environnemental. Dans cette perspective, la participation du citoyen en tant qu'élément central dans la conception du dispositif permettant le développement d'un territoire a exigé sa participation tout au long du processus de conception, de mise en place de pilotage des projets dédiés à un territoire. Par conséquent, la démarche territoriale doit prendre en considération le facteur d'implication et de participation du citoyen (FERNANDEZ-BALLESTEROS, 2001).

5.4 LA CONFIANCE, L'ALIÉNATION ET L'INFORMATION

La confiance est un élément essentiel dans l'approche participative des citoyens ; ceci implique la limitation, la disponibilité de l'information qui concerne le développement des projets dédiés à la ville. De par le vécu, la méfiance des citoyens vis-à-vis de l'administration publique représente une entrave à son application étant donné que les politiques basées sur le développement par le haut ont toujours marginalisé le citoyen. Ainsi il faut évaluer suivant des indicateurs tangibles l'accès des citoyens à l'information de l'administration en tant que facteur permettant d'instaurer la confiance et de favoriser sa participation.

5.5 CADRE ASSOCIATIVE ET ACTIONS LOCALES PORTANT SOUTIEN AU CITOYEN

Le groupement des citoyens autour d'une association leur permet d'appuyer leur vision et de garantir une participation active dans la démarche du marketing de la ville ; ce dernier, permet de garantir un débat ouvert entre l'ensemble des citoyens appartenant à un territoire dans le but de prioriser leur intérêt et de consolider leur position dans la démarche territoriale

6 RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES

Malgré la véracité de la théorie des parties prenantes à parfaire une démarche stratégique basée sur l'approche participative de l'ensemble des acteurs. Cette théorie a suscité plusieurs critiques qui déterminent ses limites et que nous pouvons synthétiser comme suit et qui représentent des axes d'améliorations :

Le positionnement des acteurs qui forment les parties prenantes à parts égales et dotées de préférence homogènes représentent une problématique. Puisque les besoins des parties prenantes est différents voire contradictoires. Aussi de par les pouvoirs qu'ils détiennent vis-à-vis de l'organisation nous ne pouvons pas les assimiler au même niveau (WOLFE & PUTLER, 2002). DAMAK AYADI et PESQUEUX (2005) ;

Le manque de flexibilité et l'incapacité de la théorie des parties prenantes à intégrer la dimension dynamique. En effet, en fonction du temps et des facteurs exogènes qui représentent l'environnement d'entreprise la constitution des parties prenantes peut donc changer. De ce fait, on peut identifier de nouveaux acteurs comme on peut écarter des acteurs déjà identifiés et pris en considération au départ (BEAULIEU & PASQUERO, 2002) ;

Le manque du caractère étiqque dans l'approche de la théorie des parties prenantes et en l'occurrence vis-à-vis des acteurs qui se positionnent au second rang. Cette population peut représenter un danger sans pour autant avoir un degré de proximité élevée vis-à-vis de l'organisation, nous insinuons à ce niveau les associations et les organisations non-gouvernementales surtout à l'ère du développement durable, de la protection de l'environnement et de la biodiversité. Il s'agit d'évaluer le degré de légitimité avant d'agir vis-à-vis de ces populations CAYROL (2006).

Ces limites représentent des opportunités d'amélioration et d'adaptation vis-à-vis des problématiques de recherche qui exige une flexibilité d'intégration des acteurs qui forment les parties prenantes ainsi que le dévouement vis à vis du caractère étiqque et moral.

7 CONCLUSION

En guise de conclusion, ne pouvons déduire que la gouvernance territoriale reste perplexe à mettre en place vu les objectifs divergents des parties prenantes ainsi que leur degré d'intérêt vis-à-vis de l'administration publique. La notion de territoire est un élément fédérateur d'innovation et d'adoption d'un nouveau paradigme basé sur le partage et la participation ; c'est un concept récent qui mobilise plusieurs disciplines (géographie économique, sociologie, management public...) ; par ailleurs, il est nécessaire de prendre en considération l'interaction de l'ensemble de ces disciplines dans la conception d'une démarche territoriale et par conséquent mettre les moyens nécessaires en termes de compétences humaines, mode organisationnel et appui financier afin de réussir ce challenge.

A l'ère de la régionalisation avancée, le Maroc a pris part au développement basé sur les localités afin de créer des projets permettant d'asseoir une valeur ajoutée tangible auprès des citoyens ; cette initiative permet de concrétiser l'orientation de la plus haute autorité du royaume en termes de développement humain et de la consécration de l'État de droit. L'importance du nouveau management public permet d'accompagner cette mouvance par la mobilisation des moyens techniques, de gestion et humains qui seront capables de piloter ses projets territoriaux avec une vision de leadership de la politique participative de tous les acteurs qui interfèrent dans la conception, la réalisation et le pilotage des projets dédiés à un territoire.

Nonobstant, l'état d'esprit qui doit accompagner la gouvernance territoriale et l'implantation de nouveau management public, il est indéniable de sensibiliser le citoyen vis-à-vis de cette nouvelle démarche afin qu'il soit un acteur actif par sa participation tout au long du processus de développement de son territoire. Sa capacité à interagir sous forme de propositions ou de réclamation permet à l'équipe de pilotage de suivre son degré de satisfaction et de répondre d'une manière optimale à ses attentes. Il faut prendre en considération le caractère subjective des besoins des citoyens et c'est pour cette raison qu'il est essentiel de se doter d'une démarche objective qui place les priorités et qui alloue les moyens aussi bien humains que financiers pour réussir tout projet dédié à un territoire. En somme l'acquisition des indicateurs permettant d'évaluer l'état d'avancement du projet ainsi que le degré de performance sera d'une utilité conséquente dans la pérennité d'une bonne gouvernance territoriale.

REFERENCES

- [1] Bacqueville, Didier, Jacques Marsaud, et Béatrice Mérand. 2012. *Le management public des territoires : décider, agir, évaluer*. Édité par Éric Ardouin et Jean-Christophe Baudouin. La Tour d'aigües, France : Éditions de l'Aube.
- [2] Bartoli, le management des organisations publiques, 1997, Dunod, Paris
- [3] Bernard, Benoît. 2018. *Management public : 65 schémas pour analyser et changer les organisations publiques*. Bruxelles etc., Belgique : P.I.E. Peter Lang.
- [4] Bouachik, A. (2015), « Régionalisation avancée : Levier au service de la gouvernance territoriale », tribune parue dans Le Matin, 2 septembre 2015, <http://lematin.ma/journal/2015/regionalisation-avancee--levier-auservice-de-la-gouvernance-territoriale/230563.html>.
- [5] Colloque Xe anniversaire du centre supérieur de Fontainebleau, et Centre national de la fonction publique territoriale. Centre supérieur de Fontainebleau. 1995. *Management public local et émergence d'une haute fonction publique territoriale : Actes du colloque Xe anniversaire du centre supérieur de Fontainebleau*. Lieu d'édition inconnu, France.
- [6] G. Lazarev et M. Arab, Développement local et communautés rurales : approches et instruments pour une dynamique de concertation. Paris, France : Éd. Karthala, 2002
- [7] Holcman, Robert, éd. 2014. *Management public*. Paris, France : Dunod, DL 2014.
- [8] Huron, David, et Jacques Spindler, éd. 2008. *Le management public en mutation*. Paris, France : L'Harmattan.
- [9] Huteau, Serge, et François Fillon. 2002. *Le management public territorial. Éléments de stratégie, d'organisation, d'animation et de pilotage des collectivités territoriales*. Montreuil, France : Éd. Du Papyrus.
- [10] INSCH A., FLOREK M. (2008). A great place to live, work and play: Conceptualising place satisfaction in the case of a city's residents. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 138-149.
- [11] Laufer, Romain, Alain Burlaud, Cécilia Maréchal, Dimitri Weiss, et Claude Cossu. 1980. *Management public : gestion et légitimité*. Paris, France : Dalloz.
- [12] MERCIER S. (2001), l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
- [13] PREVOST Paul, 2002, Le développement local : Contexte et définition. (IRECUS) Université de Sherbrooke, Cahiers de recherche IREC 01-03 (Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives).
- [14] Rencontres « Développement local et initiatives », Développement local et initiatives. Paris, France : Syros : ADELS, 1985
- [15] SEMAL N. (2006), « Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ? », Développement durable et territoires URL : <http://developpementdurable.revues.org/1656>
- [16] Sinnassamy, Christophe. 2014. *Le management public : organisation, gestion et évaluation des politiques publiques*. Paris, France : Berger-Levrault.
- [17] Teryn, Guy, et Politiques et management public. Colloque international. 1985. *Le management public entre les politiques nationales et les stratégies des organisations publiques. : actes du premier Colloque international, Paris, 26-28 septembre 1984*. Paris, France : Institut de management public.
- [18] Thom, Norbert, et Adrian Ritz. 2013. *Management public : concepts innovants de direction dans le secteur public*. Traduit par Françoise Bruderer Thom. Lausanne, Suisse : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- [19] Y. Lecomte, Développement local et gestion des terroirs : le cas des bassins versantsimamba-lvakaka au lac Alaotra (Madagascar). Montpellier, 1989, France, 1989