

# Les démarches stratégiques des collectivités territoriales : une vue d'ensemble <sup>1</sup>

Saïd ZERGOUT

Lauréat du Cycle Supérieur de l'ENA à Rabat, Cadre supérieur à Poste Maroc / Barid  
Al Maghrib et Doctorant à l'IMPGT Université Paul CEZANNE Aix Marseille III

[said.zergout@etu.univ-cezanne.fr](mailto:said.zergout@etu.univ-cezanne.fr)

## ***Résumé :***

L'objet de cette communication est de proposer une analyse exploratoire des démarches stratégiques des collectivités territoriales marocaines à la lumière des méthodes et outils utilisés généralement par d'autres. Il ressort de cette analyse que ces démarches, notamment les Agendas 21 locaux traduisent une volonté réelle d'associer tous les acteurs locaux concernés par le développement durable du territoire, dans le cadre d'une approche participative. Cependant, le manque de cohésion entre les acteurs publics locaux représente un facteur susceptible d'entraver ces démarches.

***Mots clés :*** Agenda 21 local ; collectivités territoriales ; démarches stratégiques ; gouvernance publique partenariale ; plan de développement.

Face aux multiples changements affectant diverses composantes de leur environnement (juridique, économique, sociale, etc.) avec l'extension de leurs compétences et attributions à la faveur du mouvement de décentralisation, ainsi que les exigences sans cesse croissantes de leurs citoyens électeurs pour des prestations de services de meilleure qualité en même temps qu'une gestion rigoureuse des finances publiques locales sans oublier la concurrence, rendue de plus en plus rude par les phénomènes de métropolisation et de mondialisation, entre les territoires pour attirer les entreprises et les investisseurs (Bennett et Savani : 2003, pp. 70-71), les équipes dirigeant les collectivités locales ressentent le besoin de s'appuyer sur la démarche stratégique pour concevoir leur projet de développement territorial.

C'est ainsi que lors des débats qui ont eu lieu dans le cadre des ateliers constitués pendant la 1<sup>ère</sup> Conférence régionale organisée à Casablanca en préparation de la Rencontre nationale des collectivités locales tenue les 12 et 13 décembre 2006 à Agadir, sous le thème « Le développement des villes : citoyenneté et responsabilité », plusieurs intervenants ont imputé **la croissance urbaine anarchique des villes marocaines** comme Casablanca, avec la prolifération de l'habitat insalubre, la spéculation foncière et l'inadaptation des équipements collectifs (assainissement solide et liquide, transport urbain) à **l'absence d'une planification stratégique concertée** (Moubsit : 2006-a et b ; Gattioui : 2006 ; Ouiddar : 2006). D'ailleurs, ce même facteur est également considéré comme un obstacle à l'implantation des chaînes de la grande distribution au Maroc (Revue d'information de BMCE Bank : 2005, p. 14 ; Boushaba : 2007). En d'autres termes, il représente **une faiblesse** pour les territoires désirant attirer ces projets d'investissement qui connaissent un développement remarquable depuis quelques années.

<sup>1</sup> Une version initiale d'une partie de cette étude (section 1 à 3) a été publiée dans le n° 75, août septembre 2007 de **la Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement ou REMALD**, (Rabat, Maroc), pp. 39 à 71.

Le recours par les Organisations publiques dont les collectivités locales aux démarches stratégiques inspirées d'Organisations privées n'est pas passé inaperçu mais a suscité des débats et des discussions entre chercheurs. Comme il ressort de la brève revue de littérature (1-), ceux-ci se concentrent pour l'essentiel sur les propositions d'adaptation nécessaires pour tenir compte des spécificités des organisations publiques par rapport à celles du secteur privé. Le même effort d'adaptation apparaît également au niveau des outils d'analyse employés par les équipes dirigeant les collectivités locales dans le cadre d'un apprentissage collectif (2-). A ce niveau, se pose également la question de la participation des citoyens. En effet, le souci de mobilisation de la rationalité managériale pour l'amélioration de la situation économique du territoire et des habitants ne doit pas occulter le caractère politique qui détermine, en dernier ressort, le projet stratégique communal mis en œuvre (3-). A la lumière de ces développements, nous terminerons cette étude par la présentation, dans le quatrième et dernier point, de diverses expériences de démarches stratégiques entreprises par des collectivités locales marocaines, avec divers partenaires.

### **1-Portée des démarches stratégiques territoriales : une brève revue de la littérature :**

Les discussions entre chercheurs ont mis en évidence plusieurs effets dont certains sont directs et d'autres, à caractère qualitatifs. Tout en insistant sur les aspects favorables de ces démarches, certains auteurs ont toutefois souligné les dangers liés surtout aux effets de mode et d'imitation sans discernement des pratiques des entreprises privées.

#### **1.1-La planification stratégique, outil d'ouverture sur l'environnement externe :**

Même les auteurs qui insistent sur les spécificités des Organisations publiques, admettent les effets indirects favorables induits par l'adoption, par celles-ci, des démarches stratégiques, notamment, la diffusion parmi leurs membres d'une vision partagée et d'une plus grande ouverture sur l'environnement externe. C'est le cas en particulier de Luc Bernier (1997). En effet, sur la base de l'analyse d'organisations publiques du Québec (9 sociétés d'Etat et le ministère des Affaires étrangères), il considère celles-ci comme des **anarchies organisées**, selon la description de Cohen et alii (1972, rapportés par Bernier : p. 4), qui peuvent correctement fonctionner sans planification stratégique parce que : (a) cette dernière est souvent dépassée par l'évolution de l'environnement ;

(b) le lien entre les multiples finalités et objectifs affichés, d'une part, et les réalisations effectives, d'autre part, n'est pas évident ;

Et (c) leurs réalisations s'expliquent essentiellement par la qualité de leur entrepreneurship.

Toutefois, il reconnaît les effets secondaires bénéfiques des plans stratégiques élaborés par ces entités à travers :

(a) l'unification de la culture organisationnelle et le développement d'une vision systémique parmi les membres de chaque organisation ;

Et (b) l'amélioration de la légitimité de celles-ci dans leur environnement étatique.

D'ailleurs, analysant le cas d'une autre organisation publique de cette province canadienne, La Régie des rentes du Québec, Guy Morneau (2005 : pp. 109-114) impute le succès de l'implantation d'un système de gestion axé sur la performance au sein de celle-ci, à la mise en place d'une planification stratégique. En effet, appuyée sur un fort engagement de la direction et l'implication de tout le personnel par une communication favorisant l'information et l'innovation, elle a permis de préciser la vision de l'organisation, de définir les principaux objectifs à long terme et enfin de remplacer le modèle bureaucratique de la gestion unidimensionnelle à court terme axée sur la conformité et les

activités par un autre préoccupé par la recherche de résultats et une plus grande ouverture sur l'environnement et les diverses parties prenantes.

### **1.2-La confirmation de la commune comme « acteur collectif complexe » :**

Dans ce sens, les observations de ces chercheurs rejoignent les conclusions de Padioleau et Demesteere (1991). En effet, étudiant les premières expériences de planification urbaine engagées aux Etats-Unis d'Amérique avec le soutien financier de l'Etat fédéral, par plusieurs villes et Etats au début des années 1980 ( dans des villes comme San Francisco en 1981, Detroit en 1984, Philadelphie et des Etats tels que l'Ohio, la Californie et le Wisconsin) et un peu plus tard par des collectivités territoriales de l'Europe, avec notamment en France, le projet de l'agglomération lyonnaise publié en 1988 sous le titre « Lyon 2010 », les deux chercheurs vont mettre en évidence les diverses tendances qui seront confirmées par les travaux ultérieurs d'autres chercheurs. C'est le cas, par exemple, de l'évolution d'une planification urbaine, à caractère rigide marquée par la prééminence de l'action des pouvoirs publics à l'aide de plans, de documents d'urbanisme, de règlements et de crédits, vers un management stratégique considéré comme un moyen de réussir des alliances et des partenariats entre les pouvoirs publics et les composantes de la société civile dont les opérateurs privés comme les investisseurs, sur la base d'un processus de délibération et de discussions permettant d'aboutir à des positions communes, ce qu'on qualifiera par la suite de gouvernance. Il s'agit également de la conception de l'entité territoriale comme un « acteur » complexe regroupant divers opérateurs publics et privés et confronté à un environnement changeant. Dans ce sens, Borja (1996, cité par Favoreu : 1999, p. 4) parle d'un « acteur complexe » capable d'assurer un double impératif apparemment difficile à concilier : la maîtrise d'une cohésion sociale et territoriale interne forte ainsi que la compétitivité et le positionnement externe de la ville. Il précise : « Le défi fondamental de la gestion urbaine contemporaine est de reconstituer la ville en tant qu'acteur complexe, symbiose d'agents publics et privés, dotée d'une capacité de représentation et d'action internationale et d'organiser l'action publique selon le principe politique fondamental de la proximité et de l'accessibilité des citoyens ».

Pour leur part, George-Marcelpoil et Gerbaux (2004 : p. 238) parlent de l'émergence d'un « acteur collectif ». Associant des partenaires publics et privés, celui-ci a pour mission d'assurer pour les citoyens du territoire et les autres parties prenantes, la gestion des affaires locales ainsi que l'organisation coordonnée de l'ensemble des services aussi bien publics que privés grâce à un **référentiel commun minimum** pour tous les participants.

Enfin, tout en mettant en évidence l'intérêt de cette démarche comme dans le cas du projet « Lyon 2010 », ils insistent également sur son ambivalence et ses dérives, en particulier la tendance excessive à choisir l'entreprise comme modèle unique pour la ville. Dans ce sens, ils affirment : « dans un tel contexte, tout naturellement l'image de l'entreprise comme modèle –flexible, malléable, dynamique, “efficace”- recouvre la ville. La ville s'apparente à un paquet d'actifs constitutif d'un produit affrontant la concurrence d'autres citées.(...)Ce cadre ne facilite ni la coopération entre les collectivités locales, ni l'intervention de l'Etat central qui peut être soucieux d'actions globales et cohérentes.» (1991 : p.5).

Cependant, il convient de noter que l'évolution des pratiques effectives des équipes communales a montré que la crainte exprimée par les auteurs a été excessive du fait que le souci de développer des compétences distinctives pour appuyer l'attractivité de leur territoire n'a pas empêché ces équipes de coopérer avec d'autres zones pour attirer certains projets créateurs d'emplois et négocier avec les autres partenaires. En effet, comme dans le cas d'organisations privées, la démarche stratégique retenue soulève la question de concurrence et/ou de coopération (avec les autres communes) pour la recherche de nouveaux investissements et activités tout en évitant les effets d'aubaine. C'est ainsi que

dans la région de Basse-Normandie en France, neuf communautés de communes, regroupant au total cent (100) communes et 75000 habitants, ont décidé de rassembler leurs moyens de développement économique au lieu de se concurrencer. Elles ont créé, en juin 2003, le syndicat de développement de Saint-Lô. Appelée "Agence de développement économique de Saint-Lô", cette structure s'occupe de la gestion de trois parcs d'activités de 20 hectares dont chacun travaille pour tout le territoire. L'un des maires qui a contribué au succès de cette opération de partenariat explique en ces termes la genèse de cette initiative : « En 1998-1999, nous nous sommes retrouvés en concurrence pour l'implantation d'une laiterie susceptible de créer entre 250 et 450 emplois. C'est là qu'est venue l'idée de mettre nos efforts en commun (Courtois : 2003 ; Chirot : 2004). D'ailleurs, le souci des élus locaux d'avoir un territoire doté d'une taille critique et/ou de mettre en place une structure spécialisée chargée d'attirer les entreprises s'explique aisément. En effet, les investissements nécessaires pour la création de l'infrastructure destinée aux entreprises coûtent cher (en termes de construction, d'aménagement, de communication), tout comme les dispositifs d'aide en faveur de celles-ci (Madiès : 2001, p. 132). De plus, les réalisations, à travers les implantations de nouvelles unités sur le territoire, la création d'emplois et de richesses et le partage de celles-ci, tardent parfois à se concrétiser (Angeletti : 2000, p. 5).

De plus, dans des pays comme la France ou le Maroc, la coopération intercommunale a été encouragée par l'Etat. C'est ainsi que diverses structures intercommunales ont progressivement vu le jour, notamment dans le premier où diverses lois ont été progressivement promulguées pour les soutenir. C'est le cas par, exemple de :

- la loi du 6/2/1992 relative à l'administration territoriale de la République ou ATR;
- la loi du 4/2/1995 dont le titre II a créé sous le nom de "pays" une nouvelle unité territoriale ;
- la loi d'orientation du 25/6/1999 pour l'aménagement et le développement durable qui relie la notion de "pays" au développement local;
- et la loi du 12/7/1999 pour le renforcement et la simplification de la coopération intercommunale (Rollet : 2000, pp. 3-4 ; Orange et Vatteville : 2004, p.450).

Enfin, à la suite de la publication d'un rapport d'évaluation critique sur ce sujet par la Cour des comptes (2005), le gouvernement essaie d'améliorer le fonctionnement de ces structures intercommunales qui se sont multipliées et d'en limiter les inconvénients (Jerôme : 2005).

### **1.3-La démarche stratégique, facteur d'émergence d'une gouvernance publique locale partenariale :**

Parmi les chercheurs qui vont développer de façon détaillée les idées esquissées par ces auteurs, il convient de citer Christophe Favoreu. Analysant les fonctions et la portée des démarches stratégiques engagées par une dizaine de municipalités américaines et européennes (comme Barcelone, Bilbao, Birmingham, Charleroi, Denver, Lakewood ou Lyon), celui-ci juge excessives et de moins en moins pertinentes les critiques adressées à celles-ci. En effet, selon lui, la première génération de plans stratégiques urbains a souffert de certaines faiblesses, à travers : (a) la constatation d'un important écart entre les attentes des décideurs publics et les résultats réels observés ou encore « l'absence de relation entre, d'un côté, les orientations stratégiques et, d'un autre côté, les décisions budgétaires, opérationnelles et organisationnelles » ; (b) la focalisation sur la phase de planification et le peu d'intérêt accordé à la mise en œuvre des stratégies territoriales ainsi élaborées (1999 : pp. 8 et 9). Cependant, ces insuffisances ont été également observées dans les Organisations privées. C'est ainsi que, selon Robert Kaplan et David Norton (2001 : pp. 1-2), le problème auquel se heurtent les dirigeants de beaucoup d'Organisations réside, non pas dans la conception de stratégies judicieuses, mais dans leur mise en œuvre.

Jack Welch, qui a contribué au développement de la firme américaine G.E. ou General Electric, partage la même idée. Dans un chapitre succulent consacré à la stratégie et intitulé « La stratégie, c'est la sauce », il avance (2005 : pp. 168-169) : « Dans la vraie vie, la stratégie est en fait très simple. Vous choisissez une orientation générale et vous faites tout votre possible pour la suivre. (...) une ligne d'action approximative, maintes fois revisitée et redéfinie en fonction des évolutions de la conjoncture. C'est un processus itératif qui n'est certainement pas aussi théorique ou aussi critique que certains voudraient le faire croire ».

De plus, de nombreuses améliorations ont été apportées par les décideurs publics locaux avec, en particulier, une définition plus précise des modalités d'intervention, de réalisation et de suivi de la stratégie à travers, notamment, un plus grand intérêt au processus d'exécution et de réactualisation des objectifs stratégiques, marquant ainsi, selon Favoreu, le passage de la planification urbaine de long terme à caractère réglementaire et essentiellement physique à la planification et au management stratégique, c'est-à-dire, l'abandon d'un cadre rigide pour un mode de prise de décision adaptatif, incrémental et participatif favorisant l'apprentissage collectif (1998 : pp. 220 et 222-229).

Par ailleurs, le même chercheur insiste sur le fait que l'évaluation de ces démarches stratégiques urbaines ne doit pas occulter les effets plus immatériels et socioculturels de celles-ci et qui se manifestent dans la modification des comportements et des interactions entre les acteurs locaux à travers :

(a) La coordination entre les options de développement négociées et retenues par les équipes municipales dans le cadre d'un plan stratégique global de changement et de développement et les divers projets urbains existants pour favoriser les synergies entre les actions des différents acteurs locaux et éviter toute expansion anarchique et désordonnée ; (b) La constitution, à travers le plan stratégique urbain, d'un référentiel de long terme regroupant les missions, les orientations et les principes d'action ou de valeur ou encore la vision stratégique définie comme une image de la situation future et rêvée de la ville ; et, surtout, (c) La formation d'un consensus local à travers, d'une part, la mise en place d'un système de gouvernance partenarial et consensuel associant un grand nombre d'acteurs locaux réunis autour d'objectifs généraux et, d'autre part, la modification des comportements et des modes de pensée grâce à l'instauration de nouvelles pratiques (comme la participation, la communication et le décloisonnement) et de nouvelles valeurs telles que la logique de résultats ou encore l'importance du concept de client.

C'est sans doute ce dernier résultat qui constitue la plus importante contribution des démarches stratégiques communales pour ce chercheur. En effet, celui-ci précise : « La mise en place de manière informelle de débats et de forums de discussion favorise les échanges et les rapports entre des acteurs traditionnellement isolés les uns des autres. Les interactions sociales qui se créent ainsi instaurent progressivement des relations de confiance et débouchent sur des comportements coopératifs et partenariaux entre acteurs publics et privés » (1999 : p. 18). Il considère que la légitimité d'un tel système de gouvernance tient à deux éléments. D'un côté, il répond à la demande croissante de la population locale pour une plus grande participation à la préparation et à la mise en œuvre des politiques de développement local. D'un autre côté, face à la complexité des enjeux urbains et à l'importance des moyens nécessaires, ce mode de gestion partenarial et flexible permet de mobiliser des compétences, des expertises et des ressources hétérogènes et variées en favorisant des effets de synergie et de complémentarité entre les différentes composantes du territoire et qu'aucun acteur, public ou privé, ne peut rassembler à lui seul (2001 : pp. 20-23). C'est –là, du reste, un résultat remarquable compte tenu de la complexité du processus de décision dans les collectivités publiques territoriales associant divers acteurs publics et privés et impliquant différents enjeux comme le montre l'analyse de divers domaines d'intervention de celles-ci tels que, en France, l'aménagement du

territoire (Fouchet et Lopez : 2000, pp. 5-12), le tourisme dans les stations de montagne (George-Marcelpoil et Gerbaux : 2004, pp. 233-243) ou encore l'offre de formation supérieure professionnalisée (Bel : 2005, pp. 3-26). Pour saisir le degré de cette complexité, il suffit de rappeler le cas du dispositif organisationnel de la démarche stratégique « Barcelone 2000 ». Celui-ci comprenait huit composantes, constituées elles-aussi de plus de 200 organisations publiques et privées, alors que les commissions qui préparaient le diagnostic territorial comptaient plus de 500 membres de la société civile (Favoreu : 2001, p.16, note n° 26).

D'un autre côté, le même chercheur insiste sur la capacité d'apprentissage collectif dont ont fait preuve les équipes dirigeantes de plusieurs collectivités locales (comme Barcelone, Bilbao, Birmingham, Charleroi, et Lyon) qui se sont inspirées des nouveaux courants de la pensée stratégique nés au cours des années 1990 (avec l'approche fondée sur les ressources, l'intention et la vision stratégiques, les compétences centrales et les capacités organisationnelles, les stratégies émergentes ou chemin – faisant, les réseaux, etc.). Enumérant plusieurs cas de stratégies urbaines couronnées de succès (2004 : pp. 264-270), il propose un modèle général de régénération urbaine basé sur ces nouveaux concepts de la pensée stratégique mais susceptible également d'enrichir ceux-ci (2004 : pp. 271-275).

Enfin, analysant avec Carassus l'application des méthodes de gestion par la performance, prévue par la L O L F (ou loi organique relative aux lois de finances n° 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001, entrée en vigueur en 2006), aux collectivités locales, Favoreu suggère le recours à l'expérimentation en priorité dans les collectivités territoriales qui se sont habituées au management stratégique (2005 : p. 14).

#### **1.4- L'implication de l'équipe communale, un facteur déterminant de succès :**

Pour sa part, Rochet (2003-b : pp32-40) va plus loin que Favoreu en ce sens qu'il considère que les débats sur le management des organisations publiques (Etat, établissements publics autonomes, collectivités locales) doivent dépasser les présupposés idéologiques non pertinents (plus de moyens pour un meilleur service public contre réduction du nombre de fonctionnaires et / ou privatisation). Ils doivent se concentrer sur une réflexion sur la stratégie et la valeur des politiques publiques de même que sur l'emploi des principes de gestion de la performance dans les organisations.

En effet, pour lui, l'une des faiblesses des entités publiques réside dans l'absence de dirigeants capables de définir de grands axes stratégiques déclinables en objectifs opérationnels et d'impulser les transformations nécessaires. A l'inverse, le succès des changements opérés dans certaines organisations publiques dépend, en partie, de l'existence d'une « intelligence stratégique chez les acteurs. L'enquête effectuée en France [sur les établissements publics autonomes] fait apparaître une corrélation entre la dynamique du management et la qualité et de la réflexion stratégique avec le leadership des dirigeants » (2003-b : p. 34). Enfin, à partir de l'analyse de quatre cas de mutation d'organisations publiques opérée avec succès dans le cadre d'une gestion de crise appropriée, il insiste sur le fait que « (...) la réforme des organisations publiques est parfaitement possible, utilisant ses propres outils et modes d'action, et empruntant un cheminement parfois proche de celui du secteur privé, s'agissant avant tout de problèmes de management stratégique indépendamment de la nature des organisations. Les conditions de succès sont liées à la capacité des managers d'avoir une vision stratégique pour entreprendre des processus de transformation organisationnelle. » (Keramidas et Rochet : 2005, p. 3). D'ailleurs, parmi ces cas, il revient à plusieurs reprises sur celui de la ville américaine de Charlotte, dans l'Etat de Caroline du Nord (Keramidas et Rochet : 2005, pp.10-11 ; Rochet : 2003-a, pp. 95-101; Rochet : 2003-b : p. 36 ; Rochet : 2005-a, pp. 216-221).

De son côté, Chappoz (1999 : pp. 177-181) montre à l'aide de plusieurs exemples que l'émergence de démarches stratégiques territoriales s'explique souvent par la perception, par l'équipe locale **d'un**

**risque, en général externe** (menace de satellisation ou d'exclusion ou d'éclatement d'un territoire), lié à la mutation des industries locales (crise ou restructuration). De la même façon, à partir de l'étude sur une longue période de la relation entre une ville moyenne et un réseau local (stadtwerk) en Allemagne, Fender et Poupeau (2007 : pp.366-382) montrent comment cette relation s'est transformée du fait des réformes néolibérales et de la crise des finances publiques communales. Il en a résulté une plus grande formalisation de cette relation, une certaine « mise à distance » du politique et la réappropriation par la commune de la fonction de pilotage stratégique et financier.

A côté de cette prise de conscience de risques territoriaux, Chappoz signale que d'autres facteurs viennent favoriser la formulation d'une stratégie ou d'un programme d'action de développement territorial. C'est le cas des politiques contractuelles de développement territorial initiées par d'autres instances régionales, nationales ou communautaires, l'attitude opportuniste pour saisir un effet d'aubaine comme la réalisation d'un équipement structurant ou encore l'émergence d'un nouveau leader à la suite d'élections locales, patronales ou consulaires. Tout ceci débouche sur l'élaboration d'une stratégie volontariste, pragmatique et réaliste : à partir d'un diagnostic partagé des enjeux et d'une démarche contractuelle, fédératrice impliquant tous les acteurs, se met en place un projet concerté reflétant une identité, valorisant les atouts du territoire et favorisant, grâce à une organisation souple et évolutive, un apprentissage collectif. Il insiste également sur le caractère émergent de ces stratégies, en ce sens que celles-ci ont été conçues par les équipes locales pour porter un projet stratégique destiné à faire face à un risque perçu : « (...) Seule l'analyse sur une longue période dans une perspective historique, des discours et des pratiques stratégiques, permet de rendre pleinement compte des conditions et des modalités d'émergence d'une stratégie de développement territorial. En effet, l'analyse longitudinale permet non seulement de mettre en exergue les nombreux stimuli, mais également de repérer les processus d'apprentissage dans l'action par essais-erreurs et essais-réussites. D'aucuns parlent de « stratégie tâtonnante ». Les procédures contractuelles de développement semblent être le vecteur essentiel de la formulation d'une stratégie territoriale. » (p. 182).

Enfin, il met en évidence la place et le rôle du développeur territorial, c'est-à-dire, le fonctionnaire technicien qui, sous l'impulsion de l' élu, va contribuer à la préparation, à la mise en œuvre et à l'évaluation d'une telle stratégie (pp. 187-192).

## **2-Les instruments mobilisés :**

Comme les dirigeants des organisations privées (Jolly : 1992; Aubert : 1995 ; Sañas et Metais : 2001; Favoreu : 2004), les équipes à la tête des collectivités territoriales ont progressivement perfectionné les outils d'analyse stratégique employés, faisant preuve d'un réel effort d'apprentissage collectif pour parvenir à concrétiser la vision et le projet de changement global portés par elles.

En effet, Bartoli rappelle (1997 : pp. 213-215) que, face à des environnements turbulents, les équipes dirigeant les communes les plus importantes développent des démarches stratégiques à travers des « projets de villes », des « projets d'agglomérations » ou des « plans stratégiques », censés exprimer une ambition partagée par la plupart des acteurs du territoire et traduits en domaines prioritaires d'action **dirigés vers le futur et exprimant les grandes orientations de développement du territoire** (Favoreu : 1999, p.18).

Depuis le début des années 1980, date du lancement des premiers plans stratégiques locaux, les équipes communales se sont largement inspirées du modèle de planification développé dans les années 1960 par les chercheurs de l'Ecole de commerce de Harvard (Harvard Business School). Connus sous diverses appellations telles que modèle **LGAC** (reprenant les abréviations des noms de ses auteurs : E.P. LEARNED, W.D. GUTH, K.R. ANDREWS et C.R. CHRISTENSEN : 1965) ou matrice **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), sigle anglais qui a pour équivalent français

**FFOM** (pour **F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités et **M**enaces), il a été largement utilisé par les équipes des collectivités territoriales dans diverses régions du monde en raison de sa très grande généralité et sa facilité d'application (Padioleau et Demesteere : 1991, p. 1 ; Favoreu : 1998, p. 229).

En effet, il convient d'insister sur le fait que la formulation de la stratégie et sa mise en oeuvre ne sont pas des activités désincarnées mais restent le fait d'hommes et de femmes. Dans ce sens, Fimbel et Gomez précisent (2003: pp. 88-89) : « Le stratège est comme tout être humain, un être mortel et social, immergé dans un monde complexe en mouvement (...). Tout être humain, donc tout stratège pense, vit, agit dans un temps et un espace donnés. Son environnement (notamment, mais pas seulement économique) va influencer les stratégies qu'il va formuler et mettre en oeuvre ». Cette remarque paraît parfaitement décrire la situation de l'équipe communale qui doit faire face à une multitude d'interlocuteurs et partenaires.

Pour sa part, Welch ramène la stratégie, comme cela a déjà été évoqué supra (page: 4), à trois activités successives: (a)le choix d'un avantage concurrentiel durable et d'une orientation générale; (b) l'adéquation des compétences avec les postes de responsabilité et (c)l'exécution basée sur l'apprentissage et l'amélioration continue (2005: p. 170). Mais, il est évident que dans un environnement marqué par l'hypercompétition, selon l'expression consacrée par d'Aveni (1995: p. 2), et la menace des concurrents existants ou potentiels, l'organisation ne peut espérer maintenir son avantage compétitif durable, au moins pour une certaine période, que par cette action d'amélioration continue.

C'est ainsi qu'après avoir essayé de **s'adapter à l'évolution de leur environnement** (2.1), elles vont chercher à concrétiser leurs projets de développement non seulement en suivant l'évolution de cet environnement mais plutôt en tentant d'anticiper cette évolution, voire même **d'agir sur celui-ci** dans le but de réaliser leur vision ou leur intention de transformation radicale du territoire (2.2). Ceci impose aux dirigeants locaux de faire preuve d'un leadership certain pour coordonner l'action de tous les partenaires (2.3).

### **2.1- Le projet territorial : de l'adaptation à l'environnement... :**

A l'aide du modèle LGAC, l'équipe communale débute par l'établissement d'un diagnostic interne et externe de la ville ou du territoire considéré pour déterminer une stratégie ou projet global et choisir les moyens de sa mise en oeuvre ainsi que les outils de son contrôle et de son évaluation. En principe, il s'agit d'un processus itératif et participatif qui implique un large débat avec les citoyens ainsi qu'avec les autres partenaires et parties prenantes comme les autorités locales et de tutelle, les services déconcentrés de l'Etat, les opérateurs privés et /ou publics, les organismes consulaires, les associations de la société civile, etc.

C'est ainsi que, dans la première phase d'analyse stratégique, le diagnostic interne va porter sur le recensement d'un côté, des forces du territoire, de ses compétences et capacités qui devront être mises en valeur et de l'autre de ses faiblesses qu'il conviendrait de corriger. De la même façon, comme l'action de l'équipe municipale dépend également d'autres facteurs et acteurs, le diagnostic externe consiste en l'analyse globale de l'environnement par la collecte d'indicateurs de synthèse socio-démographiques (pyramide des âges, niveau d'instruction, migrations), économiques (répartition des activités et des emplois par secteurs, taux de chômage, etc.), physiques (climat, etc.), politiques (tendances et attentes des citoyens) pour obtenir des images du futur du territoire en termes d'opportunités à saisir et/ou de menaces/contraintes à aplanir ou à éviter (Padioleau et Demesteere : 1991, p.2), ceci pour améliorer l'attractivité du territoire considéré grâce à un avantage concurrentiel solide et durable par rapport aux autres espaces (Mechin-Delebarre : 2004, 2006). On retrouve ici la première des trois étapes d'élaboration de la stratégie, telles qu'elles ont été définies par Welch. En

effet, pour celui-ci, l'entreprise, nous disons ici toute Organisation, doit chercher un moyen habile, réaliste et relativement rapide pour asseoir un avantage concurrentiel durable, ce qu'il appelle **un grand eurêka** (2005: p. 169).

La seconde phase de décision stratégique repose sur les résultats de ce diagnostic. En effet, en tenant en compte également de son ambition et de son projet, l'équipe communale va choisir les axes prioritaires de sa stratégie de développement économique et social. Ce travail conduit à la rédaction du plan stratégique dans lequel sont consignés les objectifs à long terme, les options stratégiques sélectionnées de même que les plans d'action qu'il faudra mettre en œuvre pour la concrétisation de celles-ci ainsi que les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires. Parmi celles-ci, Welch insiste sur la place centrale des ressources humaines, à travers l'affectation judicieuse des cadres disponibles aux activités correspondant à leurs compétences. Ceci constitue, selon lui, la seconde phase dans la préparation de la stratégie (2005 : pp.169-170).

Enfin, la dernière phase du processus stratégique qui revêt une importance non moins importante, consiste en la mise en œuvre effective avec le contrôle des réalisations et chaque fois que cela est possible, l'évaluation de l'impact des programmes et politiques appliquées sur les citoyens ainsi que sur les autres opérateurs, pour introduire sans retard les révisions et les corrections qui s'imposent. A ce niveau, il convient de noter que quelque soient les objectifs de l'équipe communale et les améliorations introduites dans les méthodes de gestion, le projet ne peut être exécuté que si son financement est assuré, d'où l'intérêt d'une gestion financière rigoureuse. Tout en tenant compte de la contrainte budgétaire, l'équipe communale doit parvenir à une vision stratégique partagée par le personnel administratif ainsi que par la population et les divers partenaires appelés à contribuer à la concrétisation de celle-ci (Carles : 2005, p. 125 ; Rochet : 2005-c, pp.104-105 ; Zergout et Amrani : 2004, pp. 75-78).

C'est ainsi que le premier plan stratégique de San Francisco avait retenu quatre axes ou préoccupations prioritaires (logement, finances, transports et développement économique) alors que celui de Memphis, plus ambitieux, a tenu compte, en plus de ceux-ci, d'autres orientations relatives au cadre de vie, à la lutte contre la criminalité et à l'aménagement urbain (Padioleau et Demesteere : 1991, p. 2). De leur côté, l'agglomération de Barcelone et la ville de Charleroi ont utilisé des grilles d'analyse de l'attractivité différentielle du territoire constituées d'un nombre ciblé d'indicateurs permettant d'inscrire l'analyse des forces et faiblesses de celui-ci dans une perspective concurrentielle, comparative et dynamique. De plus, pour préciser les potentiels et insuffisances du tissu productif local, l'équipe de Charleroi a également employé les modèles de gestion du portefeuille d'activité (Favoreu : 2001, p. 15, note n° 23).

A l'instar des dirigeants d'organisations privées, les équipes communales se sont donc appuyées sur divers instruments pour conduire cette démarche stratégique et éclairer leurs choix (nature du projet de développement défensif ou d'attraction et d'implantation ; réalisation des projets par les moyens propres de la collectivité ou appel au partenariat du privé ou encore, recours à la coopération intercommunale, recentrage sur les finalités de l'action publique et l'appui à la dynamique territoriale, etc.). Parmi ceux-ci, on trouve (Favoreu : 1998, p. 230 ; Jolly : 1992, pp. 2-4 ; Martinet : 1983, pp. 83-105 ; Martinet : 1996, pp.3-7) :

-la matrice des enjeux stratégiques d'Igor H. Ansoff : elle permet de décrire les défis, problèmes, turbulences ou perturbations d'origine interne ou externe et dont la survenance risque d'affecter le développement de la commune de même que l'atteinte des objectifs que l'équipe dirigeante s'est fixés (Favoreu : 1997, p.16) ;

-le modèle de management socio-politique d'Edward R. Freeman : il met en évidence la multiplicité des acteurs composant l'environnement de l'organisation et donc l'importance de la

négociation, du marchandage et du compromis dans le processus de formulation et de mise en œuvre de la stratégie communale (comme il sera expliqué en détail infra, dans le point suivant) ;

-les matrices analytiques multicritères d'atouts-attraits de type BCG (Cabinet Boston Consulting Group), ADL (Cabinet Arthur D. Little) ou McKinsey : elles ont été développées pour décrire l'état (potentialités d'une gamme de prestations ou, à l'inverse, sa vulnérabilité) dans un environnement concurrentiel. A partir d'un diagnostic synthétique, comportant le classement des activités exercées dans un plan avec, en abscisse, un indicateur de la situation actuelle ( par exemple, part de marché d'un produit donné) et, en ordonnée, un indicateur d'attrait ou de potentiel, elles permettent de déduire une ou des stratégies différentes (développement ou à l'inverse retrait d'une activité ; spécialisation ou diversification, etc.). Dans les organisations publiques, elles peuvent s'appliquer sous la forme plus générale des matrices atouts-attraits pour des réflexions sur les moyens de satisfaire un besoin des citoyens et sur la réorganisation des missions y afférentes. Ceci implique quelques modifications pour tenir compte de certains principes comme celui de la continuité du service public qui limite souvent la possibilité d'abandonner certaines activités déficitaires (Giscard d'Estaing : 1991, pp.63-68) ;

-le marketing territorial (Bennett et Savani : 2003; Hatem : 2004) ou encore l'intelligence économique territoriale (Clerc : 2007, p. 1 ; Thiam : 2007).

Certains outils comme la prospective territoriale sont encore peu utilisés par les acteurs publics locaux (Angeletti : 2000, p. 6 ; Fouchet et Lopez : 2000, pp. 12-14).

Notons ici, à la suite de Fimbel et Gomez (2003 : pp. 90-91), que ces outils doivent être utilisés avec circonspection et qu'ils ne peuvent remplacer le travail préalable de réflexion que doivent mener les équipes.

De la même façon, au niveau du suivi de la mise en œuvre de la stratégie (processus d'exécution et de réactualisation des objectifs stratégiques), les équipes communales ont mis en place des structures spécifiques sous diverses formes (observatoires de la ville, cellules de développement stratégiques, comités de pilotage, etc.). Dotées de ressources propres et de systèmes d'information, elles s'occupent de la mission traditionnelle de suivi à l'aide de tableaux de bord composés d'indicateurs, à travers : (1) l'évaluation du niveau de réalisation des différents projets ; (2) la comparaison des premiers résultats avec les objectifs fixés ; (3) la réaffectation éventuelle des ressources par programme.

C'est ainsi que dans la ville de Bilbao, l'équipe communale a instauré un suivi très détaillé sous forme d'un bulletin annuel de progression. Celui-ci comprend, d'un côté, l'estimation des progrès atteints dans l'exécution des projets à l'aide de 88 indicateurs et, de l'autre, l'appréciation de l'impact global du plan sur l'évolution de la situation socioéconomique du territoire à partir de 4 indicateurs de revitalisation urbaine. Grâce à ces derniers, on peut suivre la situation urbaine dans le temps et comparer les réalisations avec celles des villes retenues comme référence.

Au niveau de l'agglomération de Barcelone, l'évaluation de l'exécution du plan combine une approche quantitative avec un système de pondération des six principales étapes formant le processus de mise en œuvre. Par exemple, le degré de réalisation de chacune des 59 mesures du premier plan stratégique lancé en 1990 a été évalué selon des critères de complétude et de pertinence par rapport à l'évolution des enjeux urbains (Favreau : 1999, pp. 12-13).

La figure suivante donne un aperçu global de ce modèle (voir ci-dessous).

## **2.2- ...A l'ambition de sa transformation<sup>2</sup>.**

Dans ce nouveau cadre de la pensée stratégique, le projet communal ne vise plus seulement à assurer l'adéquation de la commune à son environnement mais aussi, et parfois surtout, à lui permettre d'anticiper et d'exploiter les changements de son environnement, voire même de transformer celui-ci.

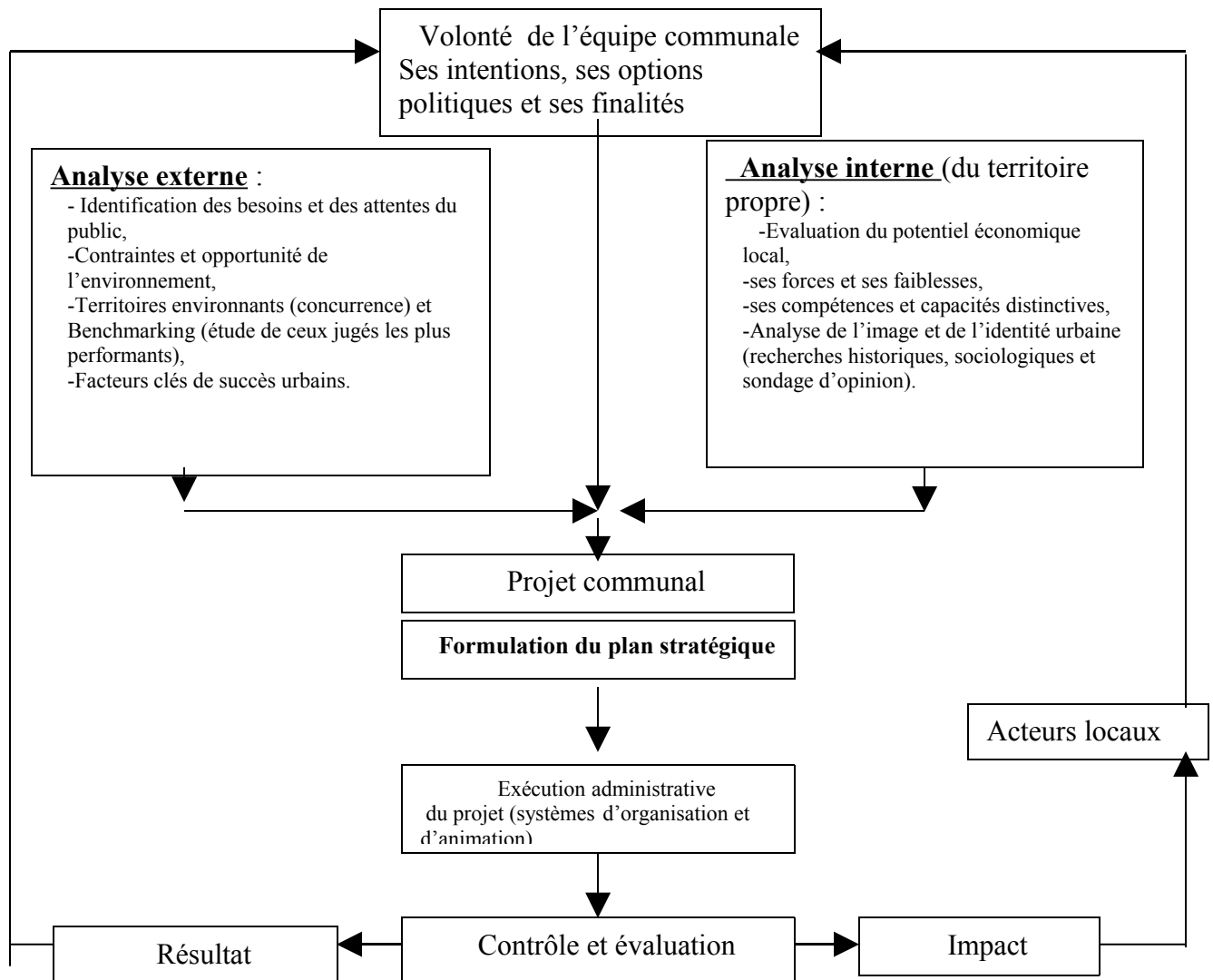
---

<sup>2</sup> - Ce paragraphe s'inspire beaucoup de l'étude de Favreau (2004).

En effet, la vision sur laquelle repose le projet exprime une ambition globale de transformation du territoire, de sa vocation et de son image (2.2.1-). Elle va mettre en évidence un écart entre ce futur souhaité et le contexte socioéconomique de départ du territoire et générer une tension qui va susciter la mobilisation de l'ensemble des acteurs de la commune (2.2.2-).

**2.2.1-La vision stratégique et les compétences territoriales :**

L'ambition globale du développement retenue par l'équipe communale traduit une rupture avec les évolutions passées et les contraintes présentes car elle exprime les intentions de changement et les aspirations des membres de cette équipe et des autres partenaires. Certes, son caractère pragmatique repose sur des études stratégiques ainsi que sur des scénarii de développement. Ceci donne les grandes lignes sur les changements à engager dans les divers domaines du développement urbain (économique,



**Figure 1- Le projet stratégique communal**

D'après : - G. Vivier (1977, pp. 27-28) ; J. Carles et J. Dupuis (1989, p. 2) ; Fouchet et Lopez (2001, p.7) ; Favoreu (2001, p.15) ; Zergout et Amrani (2004, p. 77).

politiques sociales, aménagement, transports, etc.). Dans ce sens, Angeletti (2000, p. 11) définit le projet-vision comme une projection du territoire dans un avenir à échéance déterminée.

Cependant, du fait de l'ambition et de la disproportion des objectifs de développement et du décalage entre ces intentions et la situation actuelle du territoire, apparaît ainsi un sentiment d'insatisfaction et de retard au sein des acteurs locaux. La vision crée une tension mobilisatrice en ce sens que pour combler l'écart constaté, tous les acteurs locaux vont adapter des comportements entrepreneuriaux et opportunistes pour réaliser des projets innovants à travers des partenariats élargis impliquant divers opérateurs (publics, privés, représentants de la société civile, acteurs politiques).

Grâce à la mise en place de ce système d'action collectif et partenarial, il est possible de combler la carence des ressources par la réalisation progressive et tâtonnante des objectifs visés à travers la mobilisation des compétences et capacités territoriales. Celles-ci désignent des ressources immatérielles à caractère socioculturel, des savoir-faire collectifs propres à certains milieux locaux, sur lesquels vont s'appuyer les partenaires pour mettre en œuvre les stratégies relativement ambitieuses et volontaristes (par rapport aux moyens et ressources effectifs).

Parmi ces capacités territoriales, cinq facteurs paraissent décisifs pour la réussite des projets de revitalisation urbaine selon Favoreu (2004 : p. 272) :

- des relations partenariales et des traditions de coopération entre les opérateurs publics et privés ;
- une culture du dialogue et de recherche de consensus ;
- une attitude volontariste et entrepreneuriale chez les divers acteurs locaux ;
- un leadership local rassembleur et réticuliste ;
- et un sentiment d'appartenance locale ou d'unicité territoriale.

### **2.2.2-Les réseaux stratégiques et sociaux :**

Le mode d'action adopté se caractérise par sa souplesse et sa flexibilité. En effet, il associe, dans un mélange complexe, des intentions planifiées et des comportements réactifs, avec dans le cadre d'une démarche volontariste et pragmatique à la fois, des objectifs de moyen et long terme qui n'excluent pas des adaptations rapides face aux situations changeantes et inattendues.

C'est ainsi que les différentes phases de diagnostic et de mise en œuvre associent des logiques ascendantes et descendantes. De ce fait, le caractère continu du processus de changement vient du fait que c'est un comité de pilotage regroupant les principales instances du territoire (par exemple : responsables politiques locaux, un nombre actif d'acteurs privés, agences publiques, syndicats et associations) qui arrêtent les grandes orientations de développement dans le cadre d'un plan stratégique qui constitue un référentiel et une ligne directrice stable. Mais, ce sont les acteurs locaux, constitués en réseau au sein de structures souples et ouvertes, qui se chargent de la mise en œuvre des projets concrets, de la saisie de toute opportunité nouvelle et de la mobilisation des ressources. Grâce à ces interactions sociales et au processus participatif et intégratif permettant d'associer le maximum d'acteurs locaux et la conduite transparente de débats et d'échanges, s'établissent des relations de confiance entre les acteurs publics et privés. Ceci favorise des comportements coopératifs et partenariaux entre eux. C'est dans ces conditions que se développe un système de **gouvernance partenarial et consensuel**, c'est à dire, un système d'action collectif rassemblant une multitude d'acteurs et dirigé vers la mise en place de politiques urbaines cohérentes sur l'ensemble du territoire (voir également, supra, le point 1.3-). Par exemple, à Barcelone, ce construit institutionnel, né depuis plusieurs années, comprend deux ensembles de structures :

- un comité exécutif constitué de quelques 190 institutions, acteurs et associations (y compris les syndicats ouvriers et les représentants du patronat et dont les relations se sont améliorées) ;
- une assemblée générale regroupant les 10 principales institutions de la ville.

La réunion régulière de ces structures a facilité le choix et l'exécution –de façon consensuelle- des grands projets d'investissement et d'équipement publics.

De son côté, l'équipe de la ville de Lyon a créé en 1997 la mission prospective et stratégie d'agglomération pour favoriser l'émergence d'une culture commune aux acteurs opérant sur le territoire (Favoreu : 1999, pp. 18-21 ; 2001, pp. 16 et 25).

Cette pratique confirme la troisième étape de la stratégie telle qu'elle a été décrite par Welch : la recherche continue des meilleures pratiques pour la consolidation de l'avantage concurrentiel durable à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, pour leur adaptation et leur amélioration permanente. C'est ainsi qu'il précise : « La stratégie donne sa mesure dès lors que vous avez une organisation apprenante dans laquelle les gens s'efforcent de s'améliorer chaque jour. Ils dénichent des meilleures pratiques un peu partout et les portent à des niveaux d'efficacité toujours plus élevés. Vous aurez beau avoir le meilleur grand eureka du monde, si la culture ambiante ne privilégie pas l'apprentissage, aucun avantage concurrentiel ne sera durable » (2005 : pp. 169-170).

C'est dans ce sens que Carles (2006 : p.3) insiste sur le fait que parmi les trois dimensions caractérisant un territoire ( à savoir l'aspect géographique, les spécificités physiques et l'inter-relation entre le groupe social occupant cet espace géographique et partageant un projet), c'est cette dernière qui est le facteur déterminant. Pour lui, le territoire constitue un espace de solidarité, de responsabilité. Il apparaît comme un acteur global qui met en réseau les différentes parties prenantes (acteurs publics et privés, institutions, projets, programme d'action). Cela rend nécessaire le passage à un mode de management en réseau fondé sur une convention de gouvernance dont l'une des composantes est une convention de sens destinée à donner un ensemble de valeurs communes et mises en débat entre ces parties prenantes (Carles : 2006, pp. 3-4).

De ce fait, ce modèle d'intervention urbaine recèle l'ensemble des caractéristiques d'un processus de changement stratégique émergent ou « chemin faisant ». C'est ce que montre le succès des projets stratégiques menés par diverses équipes communales. Certains d'entre eux se sont orientés vers la revitalisation urbaine de territoires touchés par la crise économique avec l'effondrement de certaines activités manufacturières traditionnelles comme la sidérurgie et la détérioration des conditions sociales des habitants à travers la montée du chômage, la chute des investissements publics et la dégradation de leur patrimoine urbain. C'est le cas de Birmingham, en Angleterre, depuis 1986, de Bilbao en Espagne, depuis 1992 (Favoreu : 2004, pp.264-265) ou encore de Valenciennes, en France (Zergout et Amrani : 2004, pp. 77-78). D'autres projets ont été motivés par la volonté des équipes locales de maîtriser la dynamique de développement de leur territoire : cas des villes de Barcelone en Espagne et de Charleroi en Belgique (Favoreu : 1999, p.12). D'autres, enfin, ont été mis en place pour améliorer la qualité des prestations offertes aux citoyens et des conditions de vie et d'activité tout en restaurant l'équilibre des finances locales. C'est le cas de la ville américaine de Charlotte en Caroline du Nord. En effet, après avoir lancé son projet de développement pour faire face à une crise budgétaire au début des années 1990, l'équipe dirigeante (Directrice et municipalité) va au milieu de cette décennie s'appuyer sur le Tableau de Bord Prospectif ou équilibré, conçu par Kaplan et Norton (2001 : pp.142 et 146-150, 191-200), pour tenir compte du caractère multidimensionnel du concept de performance qui ne peut être limitée à l'équilibre financier à court terme mais doit intégrer les aspects socio économiques et humains à long terme (Amrani et Zergout : 2002, pp. 87-92 ; Keramidis et Rochet : 2005, pp.10-11 ; Rochet : 2003-a, pp. 95-101; Rochet : 2003-b : p. 36 ; Rochet : 2005-a, pp. 216-221)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> - Certaines de ces expériences ont déjà été évoquées dans nos deux précédents travaux publiés dans cette **Revue** (Amrani et Zergout : 2002, pp. 87-92 pour le cas de la ville américaine de Charlotte ; Zergout et Amrani : 2004, pp. 77-78 pour celui de la ville française de Valenciennes).

Ce succès n'a pu être obtenu que grâce aux qualités que les dirigeants locaux ont montrées en tant que leaders capables de coordonner l'action de divers acteurs.

### **2.2.3- Les compétences des dirigeants locaux :**

Pour mobiliser divers acteurs locaux, favoriser les synergies et le partage des savoirs, des expériences et maintenir un fonctionnement consensuel et partenarial d'un système d'action collectif et réticulaire, indispensable pour la réalisation des objectifs ambitieux des démarches stratégiques urbaines par rapport aux ressources limitées des villes, les responsables publics ont du faire appel à des qualités de leaders impliquant des capacités de mobilisation et d'impulsion des divers acteurs locaux.

Ceci implique la maîtrise de la structure communale (2.2.3.1-) ainsi que l'impulsion et le contrôle de l'action des partenaires (2.2.3.2-)

#### **2.2.3.1-La cohésion de la structure communale :**

Au niveau interne, l'équipe communale majoritaire doit discuter avec les membres de l'opposition, les associer à la démarche stratégique engagée pour susciter leur participation et les convaincre de l'intérêt du projet pour le territoire. Dans ce sens, Orange et Vatteville notent (2004 : p. 452) : « Les espaces de concertation sont d'ailleurs un moyen de renforcer la compréhension mutuelle, y compris avec les élus de l'opposition politique car il est difficile de s'opposer à un projet, d'une part, quand le consensus est large dans la population et, d'autre part, lorsque les "opposants" peuvent adopter le projet sans donner l'impression de donner des gages à leurs "adversaires" ».

De la même façon, l'équipe communale doit veiller à maîtriser ses relations avec les fonctionnaires territoriaux. En effet, selon le modèle d'organisation adopté dans divers pays comme le Maroc ou la France, c'est l'équipe communale qui dispose du pouvoir de décision : elle s'occupe de la définition de la stratégie et des objectifs alors que les fonctionnaires en assurent la mise en œuvre. De ce fait, ces derniers jouent eux- aussi un rôle important dans la mesure où, sous la supervision des élus, ils font vivre l'organisation communale. Toutefois, en raison de la complexification et de la technicisation de la conduite des affaires locales, la répartition effective des tâches entre ces deux catégories d'acteurs tend à s'écarter de ce modèle avec des enchevêtrements constants (de Maillard et Lefebvre : 2000, pp. 8-12). Dans ce sens, il existe selon Lamarzelle (2000 : p. 13) une zone "grise" de partenariat politico-administratif des collectivités locales, constituée par les domaines où « les rôles des élus et des fonctionnaires sont difficilement clarifiables compte tenu de l'imbrication forte nécessitée par la mise en œuvre du management territorial, l'important pour chaque acteur étant d'avoir conscience du fait qu'il peut empiéter sur la légitimité de l'autre et qu'il doit le faire en connaissance de cause et dans une logique de tolérance mutuelle ».

La maîtrise de cette zone est d'autant plus nécessaire que ces deux catégories d'acteurs publics locaux doivent s'occuper du suivi des projets lancés avec les autres partenaires, notamment les opérateurs privés.

#### **2.2.3.2.-L'impulsion et le suivi de l'action des partenaires :**

Parmi les normes de comportement que doit posséder le manager public, Ring et Perry (1985, rapportés par Favoreu : 1997, pp. 17-18 et 1999, pp.10 et 23) insistent sur la flexibilité et l'adaptabilité. En effet, selon eux, pour faire face à des demandes diverses, en compétition les unes par rapport aux autres aux niveaux interne (services, départements administratifs de l'Organisation communale, par exemple) aussi bien qu'externe (citoyens, associations, entreprise, etc.) et concilier des cultures et des conceptions différentes, le manager public doit faire preuve d'ouverture d'esprit et recourir à ses aptitudes de persuasion et de communication. En effet, cette qualité d'écoute instaure, comme précisé plus haut, un climat de confiance entre les divers partenaires. De plus, l'implication franche et sincère de l'équipe municipale –et notamment du maire- exprime devant ces derniers leur volonté de réussir le projet communal et de mobiliser les ressources nécessaires. Ceci est d'autant plus

vrai que, grâce au leadership politique de maire et de son équipe, la légitimité du projet et sa crédibilité auprès des autres opérateurs locaux, se trouvent renforcées. Selon Favoreu (2001 : p.19), c'est en faisant preuve de telles qualités que les responsables publics locaux de certaines villes comme Barcelone ou Charleroi, ont réussi à maintenir la cohésion et la mobilisation des divers partenaires dans le cadre du système de gouvernance partenarial mis en place.

D'ailleurs, sur la base d'une étude de terrain auprès de 117 responsables opérant dans 113 collectivités territoriales (dont 106 communes, 6 conseils généraux - l'équivalent d'un conseil préfectoral au Maroc, mais avec des compétences plus étendues - et 1 conseil régional) de la région française Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Angeletti (2000 :pp. 11-12) insiste sur ces mêmes qualités en parlant de lisibilité du projet communal. En effet, d'une part, celui-ci doit être rassembleur, c'est-à-dire capable de mobiliser les énergies nécessaires qu'elles soient internes au territoire ou externes. D'autre part, il doit être partagé, en ce sens que chaque acteur intéressé accepte les objectifs arrêtés et les moyens choisis pour les atteindre.

En plus de ces qualités de leadership politique intégratif, le maire et l'équipe communale doivent également favoriser l'émergence de compétences techniques pour la gestion administrative et méthodologique du processus stratégique (Favoreu : 2001, p.20) et notamment les relations avec les opérateurs privés.

En effet, parmi les profondes transformations de l'environnement des communes, on relève également le développement de formes d'organisation comportant des partenariats publics-privés et par la suite le rôle grandissant des acteurs privés, comme les firmes des services urbains (gestion de l'eau, de l'électricité, de l'assainissement, ou du transport en commun, ou encore de la collecte des ordures ménagères, par exemple). De ce fait, le partenariat public-privé (P.P.P.) recèle, sur le plan théorique (Ascher : 1991, p.16 ; Uhaldeborde : 1995), des avantages certains au niveau de l'amélioration de la performance économique de l'offre de services publics (grâce aux économies d'échelle et d'apprentissage, aux conditions plus souples de production des partenaires privés par rapport aux capacités souvent limitées des communes et de la complexification des prestations à fournir aux citoyens/clients). De plus, selon Carles (2005 : p. 125), les équipes locales ont entrepris des efforts d'adéquation entre les missions qui leurs sont confiées et les moyens nécessaires à mobiliser. De ce fait, elles choisissent souvent de se recentrer sur le cœur de leur métier en se focalisant sur les finalités de l'action publique, l'accompagnement de la dynamique du territoire et le partenariat avec les opérateurs privés. Dès lors, après avoir défini le champ et le mode de l'action publique, elles doivent se préoccuper de suivre le rapport coût – efficacité et d'évaluer l'impact de celle-ci. Ceci est d'autant plus vrai qu'elles sont tenues de rendre compte de leur gestion aux citoyens usagers électeurs.

C'est le cas, par exemple, de la gestion des services locaux d'eau et d'assainissement comme l'a constaté récemment, la Cour des comptes en France (2003 : p.p. 9-13). En effet, tout en soulignant les progrès réalisés entre 1997 et 2002 par les collectivités locales dans ce domaine, elle insistait sur les efforts à déployer par celles-ci en vue d'une plus grande maîtrise des services.

Par conséquent, les équipes dirigeant les collectivités territoriales doivent rester vigilantes pour s'assurer du bon déroulement des projets convenus avec les partenaires privés. Dans ce sens, Ménard et Saussier (2003, pp. 99-101 et 114) parlent du risque de comportement opportuniste des acteurs impliqués. Ce terme « opportuniste » doit être compris non dans le sens employé supra dans le paragraphe 2.2 (saisir toute opportunité qui apparaît) mais dans celui de profiter de façon indue du déséquilibre des rapports entre les deux partenaires. C'est ainsi que dans des pays comme les E.U.A., la Grande-Bretagne ou la Belgique, des rapports d'évaluation ont mis en évidence certaines faiblesses **telles** que la mauvaise qualité des travaux réalisés par des entreprises privées, la dilution de la

responsabilité entre divers intervenants ou la réticence de ceux-ci à la transparence, le coût trop élevé des ouvrages ou encore le peu d'intérêt manifesté par eux aux questions de sécurité ou de développement harmonieux (Orange : 2003). C'est ce qui ressort également du litige qui oppose depuis quelque temps le régulateur public anglais à Metronet, l'opérateur privé chargé de la maintenance des voies du métro londonien : le premier accusant de mauvaise gestion le second qui exige des rallonges de fonds justifiées selon lui par l'extrême vétusté des lignes et par les exigences nouvelles non prévues dans les deux contrats initiaux d'une durée de trente ans, conclus au début des années 2000 (Gondeau : 2007). C'est ce qui ressort également des ruptures des contrats de gestion des services publics d'eau entre les responsables publics locaux ou centraux de divers pays, comme l'Argentine, la Bolivie, le Canada, les Philippines ou les Etats Unis d'Amérique et des filiales de grandes firmes telles que la française Suez (Bezat : 2005 ; Laîmé : 2005, pp. 16-17 ; Normier : 2007, p.100). C'est ce que révèlent enfin les récriminations formulées contre certains concessionnaires privés étrangers de services publics locaux (d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide ; de transport public ou de collecte d'ordure) de certaines villes au Maroc pour l'augmentation répétée des tarifs (Benmansour : 2006 ; Ichi : 2006 ; Moubait : 2006-b).

Il s'agit en somme d'éviter que ce PPP, censé traduire « une stratégie coopérative », gagnante pour les deux parties, ne débouche sur des « comportements non coopératifs » à cause d'un déséquilibre de pouvoirs entre elles, selon l'expression d'Uhaldeborde. Celui-ci note, par ailleurs, que « Les usagers revendiquent de plus en plus d'être reconnus comme partenaires dans le dispositif de satisfaction des besoins collectifs en qualité de coproducteurs des biens collectifs » (1995 : p.76) <sup>4</sup>.

### **3-Démarche stratégique et projet politique communal :**

Le projet communal traduit, en dernière analyse, le compromis entre les buts profonds, les intentions, les motivations et les ambitions du président (ou maire) de la commune et son équipe, d'une part et de l'autre, les exigences des diverses composantes de l'environnement, notamment les citoyens. C'est ce que rappelle Huron lorsqu'il note (2000 : p.3) : « Les responsables locaux élus au suffrage universel direct ont toujours dû allier deux nécessités en matière de décision : prendre en compte leurs propres convictions et faire en sorte que les décisions prises satisfassent leurs citoyens ». Ces nécessités sont d'autant plus impérieuses que le comportement du citoyen n'est pas toujours facile à appréhender dans la mesure où il revêt des qualités multiples (usager, électeur, contribuable et client de la commune) dont chacune renvoie à une logique particulière (Villeneuve : 2006).

En effet, avec le développement socio-économique, l'évolution des modes de vie et l'accroissement tout comme la disponibilité de l'information, les exigences des citoyens ne cessent de croître (Bartoli : 2003, p.17-20 ; Angeletti : 2000, p.3). D'ailleurs, ces exigences sont d'autant plus fortes que ceux-ci se trouvent devant une structure de proximité comme la commune dont ils n'hésitent plus à attaquer en justice les décisions jugées non fondées ou à sanctionner l'équipe par le vote. C'est ainsi que Collin (2000 : pp. 7-10) rapporte le cas de la ville de Sacramento, de l'Etat de Californie aux Etats-Unis d'Amérique : une action citoyenne active a conduit à une élection municipale anticipée pour sanctionner des élus locaux ayant pris des décisions contraires aux demandes des citoyens.

Ceci explique l'importante place que va occuper la dimension marketing dans les plans stratégiques des communes à différents niveaux selon l'étendue de la participation de la population à

---

<sup>4</sup> -Cet article fait partie d'un numéro hors-série de la **Revue d'économie financière** publié en 1995 sur le thème « Partenariat public-privé et développement territorial ». La variété des points de vue présentés et la richesse des questions abordées en font une très bonne introduction à ce sujet. On peut consulter ce n° et d'autres, après inscription gratuite, à l'adresse : <http://www.aef.asso.fr/rubrique.jsp?prm=9> .

la gestion des affaires locales. En effet, comme le montrent les discussions sur les modalités d'exercice de la démocratie locale, la politique de marketing et de communication ne peut se limiter au recensement des besoins des citoyens ou à l'information de ceux-ci sur les réalisations de l'équipe communale. Elle doit aussi leur permettre de participer à la gestion des affaires qui les concernent.

### **3.1-La démocratie représentative : de la collecte des données à l'information de la population:**

Destinées à satisfaire les attentes et les priorités des citoyens, les actions envisagées par l'équipe communale et synthétisées dans le projet stratégique, doivent être le résultat de contacts directs avec la cible concernée, comme dans le cas de petites ou moyennes villes et de l'implication des élus dans la vie locale. Dans le cas des grandes agglomérations, elles peuvent être complétées par des instruments plus rigoureux comme les sondages et les enquêtes d'opinion par questionnaire auprès d'échantillons représentatifs ou encore les forums publics dans la presse.

D'un autre côté, on relève une fonction d'information des citoyens sur le travail de l'équipe communale et les actions que celle-ci met en œuvre.

Dans ces conditions, on parle d'une démocratie représentative dans laquelle la participation de la population se limite au choix des élus.

### **3.2-La démocratie participative : la concertation et la consultation de la population.**

Diverses autres formules ont été progressivement expérimentées pour susciter l'implication effective des citoyens à la gestion des affaires les concernant.

C'est le cas de la consultation des habitants sur certaines décisions à travers des enquêtes ou des référendums ou de la concertation avec eux lors de la préparation de certains projets avant la prise de décision ou encore de la participation citoyenne à la vie locale à travers l'association des représentants des habitants concernés dans le choix des décisions et des mesures qui les touchent (Busson-Villa :2000, pp.7-12 ; Huron : 2000, pp.10-12).

Ces représentations peuvent prendre diverses formules comme en France avec les Comités d'usagers pour le fonctionnement des services publics, les Associations ou Conseils ou Commissions de quartiers, les Démarches quartiers ou les Enveloppes de quartiers pour les villes. De plus, le mode de désignation de leurs membres peut se faire par élection, tirage au sort parmi les listes de volontaires (habitants, usagers, représentants professionnels ou associatifs). Il s'agit - là de formules susceptibles de réduire toute forme d'instrumentation contraire à l'idée de consultation indépendante, chose que n'offre pas la cooptation par les élus (Orange et Vatteville : 2003, p.12 ; Seuret : 2004, pp.38-40).

Par ailleurs, le développement des Nouvelles technologies d'information et de communication (N.T.I.C.) est susceptible d'élargir cette participation des citoyens. C'est ce que certains auteurs (Assens et Phanuel : 2000, pp.2-12) qualifient de démocratie réticulaire ou de réseau alors que d'autres (Busson-Villa et Le Gall : 2001, pp. 3-5) parlent de démocratie active.

### **3.3-La démocratie de réseau : Le rôle des NTIC.**

Elle représente un approfondissement de la démocratie participative grâce aux opportunités qu'offrent les N.T.I.C.

En effet, la diffusion de celles-ci offre de nouvelles possibilités aux citoyens pour l'expression, en temps réel, de leurs avis, critiques et attentes grâce à la mise en réseau de lieux de débats et d'échange d'information, ou à l'organisation de forums de discussion sur les sites Internet des collectivités

locales. A ce sujet, l'expérience de la commune française de Parthenay constitue un exemple des possibilités et des limites de la mobilisation des N.T.I.C. pour susciter la participation des citoyens électeurs à la dynamique sociale de la cité et à la création de nouveaux liens sociaux (Assens et Phanuel : 2000, pp.13-17 ; Leymarie : 2000, pp. 6-9). En effet, malgré les possibilités qu'offrent ces nouveaux outils de communication pour le développement de la démocratie locale active et la participation citoyenne, certaines équipes communales en limitent l'usage uniquement au domaine de la diffusion d'information dans le cadre de la conception restrictive de la démocratie locale (Busson-Villa et Le Gall : 2000, p.7 ; Greffet : 2000, pp. 2-3).

Enfin, la pertinence des choix retenus dans le projet communal dépend du jugement rendu par le citoyen -usager-client (Meyssonnier :1991, p.57). C'est à ce niveau qu'apparaît l'intérêt des méthodes d'évaluation des politiques publiques locales.

### **3.4-Démocratie locale et évaluation des politiques publiques :**

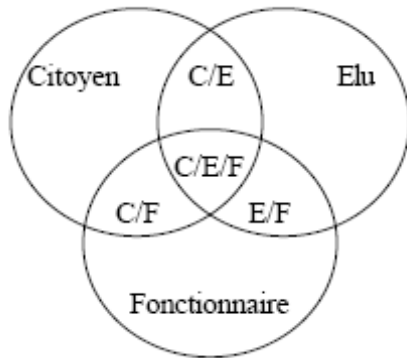
Selon le décret français du 22/1/1990 (rapporté par Bartoli : 2003, p.22), l'évaluation des politiques publiques a pour objet de « mesurer les effets que les politiques publiques engendrent et chercher si les moyens mis en œuvre produisent les effets qu'on attend, au regard des objectifs fixés ». Il est alors important de distinguer les réalisations (outputs), par exemple la construction de logement, les services d'aides sociales, les aides financières ou techniques à la création d'entreprises..., des impacts (outcomes) c'est-à-dire les conséquences que cette production va avoir sur les divers groupes sociaux visés à travers, par exemple, l'amélioration de la compétitivité économique locale, la limitation des disparités sociales ou encore la diminution de la criminalité. Dans ce cadre, l'évaluation des politiques publiques essaie d'étudier les relations entre cette organisation (comme la commune) et son milieu social, d'explicitier et d'analyser les effets des choix de celle-ci sur son environnement. Comme le tableau de bord et les autres outils de contrôle de gestion, l'évaluation des politiques publiques repose sur une rationalité managériale. De plus, elle répond au souci de préserver le caractère démocratique de l'action publique par la mise à la disposition des citoyens de l'information dont ils ont besoin pour juger la marche des services publics. Enfin, à travers la mesure des résultats des projets et programmes mis en œuvre, elle permet également de juger la rentabilité des deniers employés pour une meilleure satisfaction des citoyens. Mais, à la différence de ces outils qui impliquent un travail continu (la mesure des résultats et leur analyse), elle est faite de façon discontinue (à travers l'exploration – étude des rapports de causalité souvent complexes) et peut être considérée comme une composante du contrôle stratégique. Même si elle revêt diverses formes (qualitatives et quantitatives, sociales et économiques), elle conserve le même objectif : améliorer la performance de l'action publique que ce soit en termes d'efficience ou d'efficacité (Busson-Villa : 1999, pp.7 et 9-11). Elle apparaît ainsi comme un moyen que peuvent mobiliser le maire de la commune et son équipe pour améliorer l'efficacité de leur action et s'assurer du degré d'adaptation des prestations offertes aux demandes et attentes des citoyens. C'est pourquoi elle est considérée comme une forme moderne de contrôle utile et nécessaire pour guider le décideur public et un instrument favorisant l'information des citoyens et améliorant ainsi la crédibilité de l'action des édiles à l'aide des rencontres périodiques obligatoires avec ceux-ci et les comptes rendus auxquels ils ont droit (Busson-Villa et Le Gall : 2001, pp. 2-3 et 8-9). D'ailleurs, Lamarzelle (2000 : p.15) la retient parmi les cinq leviers de réussite de la démarche d'intégration de la démocratie participative dans le management territorial (avec l'implication effective des acteurs locaux, l'émergence de citoyens représentatifs, le management par projet et le respect de la notion d'intérêt général).

Cependant, en France, plusieurs chercheurs (Busson-Villa : 1999, p.16 ; Busson-Villa et Le Gall :2001, pp. 10-12 ; Batac et Carassus : 2004, p.21) signalent que cet outil reste encore peu utilisé par les équipes communales.

**3.5-La participation citoyenne : des avantages et des obstacles:**

La participation de la population conforte la légitimité de toute la démarche stratégique et sa qualité citoyenne. A ce sujet, Orange et Vatteville notent : « Un territoire légitime se reconnaît également à la présence de citoyens actifs et d’associations mobilisées » (2004 : p.454). De plus, selon les mêmes chercheurs, elle a des retombées favorables sur la cohérence des projets. De son côté, Lamarzelle (2000 : p.13) propose de modifier la zone ‘‘grise’’ de partenariat entre les élus et les fonctionnaires territoriaux (voir supra, le point 2.2.3.1-) pour intégrer une zone de partenariat avec les citoyens et dont la maîtrise détermine le succès de la démocratie participative, selon la structure suivante (voir figure 2 ci- dessous) :

- la zone grise élu/fonctionnaire correspond à la partie un peu administrative de la mission de l’ élu et à la partie un peu stratégique du travail du fonctionnaire ;
- la zone grise élu/citoyen implique que les élus développent le partenariat en direction des citoyens qui doivent, de leur côté, s’impliquer dans la vie civique et politique locale ;
- la zone grise fonctionnaire/citoyen exige que les fonctionnaires répondent aux demandes et aux attentes des citoyens et que ces derniers suivent le déroulement des opérations qui les intéressent.



**Figure 2 – Les zones partenariales des collectivités locales**

D’après Lamarzelle (2000 : p. 13).

De la même façon, dans le cas de l’agglomération de Birmingham, les projets stratégiques, lancés depuis les années 1980, seront élargis au milieu de la décennie suivante à de nouveaux enjeux (la lutte contre les inégalités sociales et territoriales) et à de nouveaux acteurs et institutions locales. Il s’agit de passer d’une régénération strictement physique et urbanistique à une transformation économique et sociale basée sur le partenariat public-privé ainsi que sur la tradition de participation et d’implication communautaires. Les équipes locales vont ainsi concevoir le programme ‘‘City pride’’ pour associer la population locale à la conception et à l’exécution d’une ‘‘vision citoyenne’’ (Favoreu: 2004, p. 266).

Par ailleurs, dans des pays comme la France, des textes législatifs ont été élaborés pour encourager cette participation des habitants. C’est le cas, par exemple, de :

- la loi d’orientation n° 92-125 du 6 février 1992 relative à l’administration territoriale de la République qui précise l’information mise à la disposition des citoyens par les collectivités ;

-la loi du 4 février 1995 qui prévoit l'initiative populaire dans le cadre du référendum local ;

-la loi n° 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité qui a rendu obligatoire la constitution de Conseils de quartier dans toutes les villes de 80.000 habitants ou plus et confirmé cette pratique novatrice adoptée depuis les années 1980 par plusieurs communes.

C'est ce que montrent également les expériences de mise en place de budgets participatifs locaux menées dans divers pays d'Europe (Allemagne, Angleterre, France, Italie, Pologne, Portugal) avec des résultats variables (Sintomer : 2007).

Cependant, pour que ces outils de démocratie participative se traduisent par une véritable implication des citoyens dans la gestion des affaires de la cité, des précautions doivent être prises. C'est le cas, par exemple, de l'association effective de toutes les catégories sociales aux instances de proximité mises en place pour éviter, sinon limiter, la participation sélective de quelques groupes. C'est le cas également de l'orientation des débats, au-delà des intérêts partiels limités qui peuvent ignorer l'intérêt général, ce qu'on appelle le syndrome « NIMBY » (contraction de l'expression anglaise « Not In My Backyard » ou « pas chez moi », littéralement « pas dans mon arrière cour »). C'est le cas, enfin, de la contribution réelle des instances consultatives à la prise de décision.

Dans le cas contraire, le risque est fort que ces formes soient vidées de leur sens, récupérées et transformées par les élus à une simple opération de communication ou en simples annexes des services municipaux (Seuret : 2004, PP. 40-41 ; Koebel : 2007, p.71). Ce risque est d'autant plus réel que les élus ne sont pas toujours convaincus par les avantages de la démocratie participative (Carles : 2006, p. 1 ; Seuret : 2004, p.41-encadré).

#### **4-Les démarches stratégiques des collectivités locales marocaines : des expériences variées:**

On constate, au Maroc, depuis quelques années, un certain engouement de divers opérateurs publics, dont les collectivités locales pour les démarches stratégiques. C'est ainsi que plusieurs départements ministériels, comme celui de l'industrie, ou plus récemment celui de l'agriculture et de la pêche, ont fait appel à des cabinets de consultants pour l'établissement d'un diagnostic, à l'aide, souvent de la matrice SWOT, et des recommandations. Par exemple, pour le premier, le cabinet McKinsey a préparé en 2005, un rapport sur les secteurs porteurs de l'économie marocaine (El Affas : 2005). D'ailleurs, ce même département vient de procéder de la même façon pour le lancement d'un projet de mise à niveau des principaux quartiers commerçants de la ville de Casablanca (El Arif : 2008, p.2). De plus, c'est sur la base d'études similaires que le gouvernement a commencé à expérimenter les pôles économiques, constitués par le regroupement, selon une charte de coopération et de partenariat, de régions limitrophes et représentant certaines complémentarités. C'est ainsi qu'en 2006, le projet de métropolisation des régions de Fès - Boulemane et de Meknès – Tafilalet a été lancé (Bami : 2006).

De la même façon, avec l'aide de divers partenaires, publics et / ou privés, nationaux ou étrangers, les équipes dirigeant les collectivités territoriales recourent aux outils de management en général et de planification stratégique, en particulier, pour concevoir et mettre en œuvre des projets de changement délibérés de l'ensemble du territoire qu'elles administrent. Ces démarches peuvent être regroupées en deux ensembles. D'une part, les projets de développement économique et social (4.1). D'autre part, les projets de développement durable lancés dans le cadre des Agendas 21 locaux (4.2). Après la présentation successive de ces deux catégories, nous essayons d'en établir un bilan provisoire, car de nombreux projets sont actuellement en cours de mise en œuvre (4.3).

Rappelons qu'au Maroc, la notion de collectivités locales ou territoriales (désormais : CL ou CT) désigne trois entités. D'abord, la commune (urbaine ou locale), créée par la Charte du 23/6/1960.

Ensuite, l'assemblée provinciale ou préfectorale, consacrée par la constitution de 1962. Enfin, la région, érigée en CL après la révision de la Constitution de 1992.

#### **4.1-Les plans locaux de développement économique et social :**

Comme le signalent plusieurs chercheurs (Abbadi, Madani, cités par El Kiraoui ; 2004), les CL (notamment les communes et les régions) peuvent, grâce aux compétences qui leur sont dévolues, jouer un rôle important pour impulser le développement économique et social de leur territoire. En effet, ces équipes ont la possibilité d'élaborer un plan de développement, sur la durée de leur mandat, pour traduire leur projet en associant toutes les parties prenantes et en mobilisant les ressources disponibles ou nécessaires à l'aide des outils du management stratégique.

Depuis quelques années, des réflexions ont été engagées dans plusieurs villes ou régions, à l'initiative d'acteurs publics locaux (communes ou gouverneurs- qui sont l'équivalent marocain des Préfets en France, ou Wali, sorte de Préfets de région) pour la préparation de futurs plans locaux de développement économique et social. C'est ainsi qu'à la fin du mois de février 2005, le Wali de la région Doukkala – Abda a lancé les travaux préparatoires à la stratégie régionale de développement économique en collaboration avec le Ministère de l'Aménagement du territoire, de l'eau et de l'environnement (Zentar : 2005). Dans le cadre de ce projet, qui doit aboutir au Schéma Régional d'aménagement du territoire, un colloque sur l'attractivité de la ville de Safi a été organisé par la Chambre de commerce, d'industrie et des services en collaboration avec une association de la société civile les 26 et 27 juillet 2006 et des recommandations ont été formulées au sein des cinq « ateliers citoyens » sectoriels constitués (respectivement secteurs primaire, de l'industrie, du tourisme et des loisirs et enfin, l'atelier de la société civile). Par ailleurs, au début de 2007, un cabinet de consultants a été choisi, par l'entité de coordination, en l'occurrence l'Inspection régionale du Ministère de l'habitat, pour la préparation des études nécessaires. Mais, il semblerait que les travaux, avancent à un rythme assez lent. D'autres villes, comme Sefrou, Berrechid (Bousselimi : 2006) et Mohammédia (Yassine : 2006-a ; 2006-b ; 2006-c) ont également engagé des réflexions à ce sujet. Nous nous arrêterons sur deux projets qui nous paraissent caractéristiques de ces démarches stratégiques.

##### **4.1.1-Le projet stratégique de l'espace du "Grand Tétouan " :**

Sur la base d'un accord conclu en 2003 entre la Wilaya et les communes urbaines de la ville de Tétouan, d'une part, et l'Association des cités unies – ACU, dont le siège est à Washington, d'autre part, le premier projet stratégique de développement du Grand Tétouan vient d'être préparé, par les acteurs publics locaux (les communes de Tétouan, Martil, Mdiq, Fnideq et Oued Laou ainsi que par le Conseil provincial et la Wilaya). Ceux-ci ont été aidés par divers partenaires nationaux comme le Ministère Délégué à l'Habitat (du précédent gouvernement d'avant les élections parlementaires de septembre 2007) ou étrangers tels que l'ACU, l'USAID, le Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains ou ONU – Habitat ou encore, le Forum urbain pour la zone Proche – Orient et Afrique du Nord. Ce projet comportera l'aménagement du littoral et de la zone limitrophe de Oued Martil en tant qu'espace d'accueil de grands promoteurs d'investissements touristiques, de loisirs et de sport. Le volet économique apparaît également dans le souci de développer l'économie régionale en tirant profit du projet en cours pour la création du port Tanger méditerranée. Censé être mené à travers la concertation entre tous les acteurs locaux, publics, privés et association de la société civile, il prévoit un volet historique et culturel qui portera sur la réparation des monuments historiques, des espaces publics dans l'ancienne ville (médiina) de même que sur un programme de soutien aux artisans. Achevé en 2007, il est destiné à servir d'outil pour la mise en place de plans stratégiques de développement dans chacune des communes associées (Ouardani : 2007, p. 4).

##### **4.1.2- Le plan régional de développement de Souss-Massa-Draâ :**

C'est le projet, entendu comme une ambition concrétisée par un plan, le plus avancé. En effet, le plan de développement à long terme a été lancé en 2004 par le Conseil régional de Souss - Massa – Draâ, sur la base d'une étude stratégique conduite par le Cabinet McKinsey (La MAP : 2004 ; Moujahid : 2004)<sup>5</sup>.

Un diagnostic a été effectué dans 30 secteurs et 10 zones composant la Région. Ceci a permis d'identifier les secteurs sur lesquels va s'appuyer l'avenir de la Région ( le tourisme, l'agriculture et la pêche maritime) ainsi que les chantiers nécessaires pour sa mise à niveau (70 chantiers ont été retenus). Le Conseil Régional a approuvé ce plan de développement économique lors de sa session ordinaire de mai 2005 (Al Moutaouakil : 2005).

Pour la mise en œuvre du plan, Cette CL a fait appel à un autre cabinet d'experts, Valyans, et s'est associé à la C.D.G. ou Caisse de Dépôt et de Gestion (établissement public crée sur le modèle français de la Caisse de Dépôt et des Consignations en tant que bras financier de l'Etat) et à diverses banques, pour créer un fonds régional d'investissement dénommé « Igrane ». Doté d'un capital initial de 200 millions de Dirhams (1 Euro équivaut à environ 11,50 dirhams, sachant que le Maroc applique un système de taux de change variables) qui pourra être porté à 500.00 millions, voire même à un milliard de Dirhams, il est destiné à appuyer les projets d'investissements créateurs de valeurs et d'emplois (Foulani : 2006, p.84; Zahoui : 2006, p. 7).

Cette région connue pour sa forte population (elle occupe la deuxième position au pays avec 3.1 millions d'habitants selon le dernier recensement de 2002) et sa relative pauvreté, connaît un dynamisme économique certain (El Kezzari : 2005).

#### **4.2- Les stratégies de développement durable : les Agendas 21 locaux :**

Le programme « Agenda 21 local » est un plan d'actions local en faveur de l'environnement et du développement durable, prévu par la Conférence de Rio de Janeiro en 1992. Il traduit la prise en compte des contraintes environnementales dans la logique du développement économique et social (Bendib : 2006, 3) et il est mené conjointement avec un autre, intitulé « Cités durables ». Adoptant une approche participative et de proximité, à travers l'implication de tous les partenaires et les parties prenantes, pour aborder les questions de développement durable des collectivités territoriales, ces initiatives touchent environ 6000 villes dans le monde.

Le rappel de la situation générale de ce programme au Maroc (4.2.1) sera suivi par la présentation d'un cas, relativement documenté, l'Agenda 21 local de la ville de Meknès (4.2.2).

##### **4.2.1- « L'Agenda 21 local » : un outil de plus en plus utilisé au Maroc :**

Au Maroc, on considère que le programme « Agenda 21 local » doit concrétiser la stratégie nationale d'environnement et de développement durable et le Plan d'action national pour l'environnement (PANE) (Benyahia : 2007). Dans ce cadre, une phase expérimentale de l'Agenda 21 local a été engagée à la ville d'Essaouira entre 1996 et 1999 par le ministère de l'aménagement du territoire, de l'eau et de l'environnement (MATEE). En 2002, ce département ministériel va lancer ce programme dans les trois villes de Marrakech, Meknès et Agadir et ce, en collaboration avec le Programme des Nations Unies Pour le Développement (le PNUD) et le Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU – Habitat). En 2004, l'Agenda 21 local de Marrakech va être étendu à la région Marrakech Tensift El Haouz, constituée de 15 centres urbains, dans le but d'appliquer ces plans aux petits centres et de participer à l'élaboration du Schéma régional d'aménagement du territoire. C'est en sens qu'un Agenda 21 local a été initié successivement dans les provinces de Chichaoua, en février 2005 et d' El Kalaa Sraghna, en mai 2005 avant d'être étendu à la ville de Benguerir, relevant de celle-ci, en 2007 (Boukhalef : 2007). Par ailleurs, en octobre 2006, des programmes locaux pour les communes d'El Hajeb, Sbee Ayoun, Agouray et Ain Taoujtate ont été

---

<sup>5</sup> -La MAP désigne l'Agence Maghreb Arabe Presse, l'Agence officielle marocaine d'information.

approuvés par les différents partenaires (les communes concernées, le MATEE, la province d'El Hajeb, la représentation du PNUD au Maroc, le Conseil régional de Meknès Tafilelet) avec une enveloppe financière de 4,25 millions de Dirhams pour leur financement (Taoujad : 2006, p.4). Enfin, un Agenda 21 local a été prévu pour le site de Ksar Ait Benhaddou (province de Ouarzazate) classé au patrimoine de l'humanité par l'Unesco en 1987 mais menacé par la dégradation du temps et par la pluie (Coupry : 2004) et celui d'Essaouira a été relancé (Benyahia : 2007).

D'une manière générale, on retrouve dans l'Agenda 21 local la démarche stratégique telle qu'elle a été popularisée à travers la matrice SWOT (voir *supra*, pages 8-9) avec, il faut le souligner à nouveau, la volonté clairement affichée d'une concertation la plus large possible, de tous les acteurs intéressés par le projet territorial, y compris les associations de la société civile. En effet, le diagnostic de la ville ou du centre ou de la commune est représenté par ***le profil environnemental*** qui recense les caractéristiques économiques et sociales de la ville et leurs effets sur l'environnement. Tout en identifiant les forces et les faiblesses du territoire considéré, il présente également des axes d'interventions qui sont soumis à la discussion de tous les partenaires, parties prenantes et chercheurs universitaires dans le cadre ***d'Ateliers Consultation de Ville***. La validation du profil environnemental, dans le cadre d'un processus de débats qui ont lieu au sein de groupes de travail constitués par les Ateliers Consultation, conduit au ***Pacte urbain*** qui représente la plateforme de propositions arrêtée de façon consensuelle et sur laquelle les parties prenantes (notamment le conseil communal, le MATEE, la province, le PNUD, etc.) s'engagent à participer à la résolution des problèmes prioritaires de la ville en matière de développement local durable, de l'environnement et de gestion urbaine.

Pour réparer une faiblesse relevée dès le lancement des travaux et familiariser les participants avec les outils utilisés, plusieurs séminaires de formation sur la planification stratégique ont été organisés, depuis 2004, par le ministère de l'intérieur au profit des élus et des responsables administratifs locaux. De plus, un centre de formation d'experts marocains et étrangers en matière de développement territorial a été créé en mai 2005, sous la dénomination de Centre Expert de Développement de Rabat sous l'égide de l'Agence de Développement Social ou A. D. S. avec la collaboration d'organismes étrangers comme l'Université Pierre Mendès France de Grenoble ou l'Organisation Mondiale du Haut Collège International des Experts à Genève. Plusieurs sessions de formation sur les stratégies de développement territorial (formulation, mise en œuvre, recherche des sources de financement de projets et évaluation ont été organisés en son sein à l'attention des acteurs locaux au cours du mois de septembre 2005 (***Le Matin*** : 2005).

Enfin, le lancement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) en mai 2005 constitue, selon certains chercheurs (Benyahia : 2007), un élément favorable dans la mesure où il s'agit de plans d'actions orientés vers la lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté selon des mécanismes proches de ceux retenus pour l'Agenda 21 local avec une enveloppe spécifique qui s'élève à 10.00 milliards de Dirhams pour la période 2006-2010. Sans nier la complémentarité entre ces deux programmes, force est de constater que des risques réels existent aussi qu'apparaissent certains effets de concurrence, voire d'éviction entre certains projets.

#### ***4.2.2- L'Agenda 21 local de la ville de Meknès***<sup>6</sup> :

---

<sup>6</sup> -Ce paragraphe est basé sur les documents suivants :

\*) »Agenda 21 local Meknès », étude disponible sur le site Internet dédié aux programmes marocains Agendas 21 locaux ; disponible à l'adresse :

[http://www.agenda21maroc.ma/Agenda\\_21\\_local\\_Meknes.htm](http://www.agenda21maroc.ma/Agenda_21_local_Meknes.htm) (Dernière consultation, le 15/9/2008 à 21h).

\*) Le Matin du 10/5/2004 qui comporte, page 2 un article sur l'Agenda 21 local de Meknès à l'occasion de la tenue des 2<sup>èmes</sup> Ateliers Consultation de Ville ainsi que des entretiens avec le Maire de la ville, le coordinateur local de ce programme et le président du Conseil régional. Les citations de ces responsables

Il a été mis en place dans le cadre du programme associant le MATEE, le PNUD et la municipalité de Meknès, avec un coordinateur local installé au sein de l'Inspection régionale du MATEE à Meknès.

Le diagnostic ou Profil environnemental a mis en évidence des problématiques spécifiques à la ville, comme la gestion de l'eau, le tourisme, pour la valorisation du patrimoine historique de la ville, classée au Patrimoine universel de l'UNESCO depuis 1996. C'est ainsi que les trois axes suivants dégagés par ce Profil environnemental ont été discutés par les divers partenaires (publics, privés, associations de la société civile et chercheurs universitaires) dans le cadre des Ateliers Consultation :

- la gestion de l'eau au service du développement durable, avec diverses options concernant, par exemple, la lutte contre le gaspillage de l'eau et la préservation de sa qualité, etc.
- la valorisation du patrimoine historique (culture, monuments, ...) et les perspectives de développement.
- L'amélioration du cadre de vie et la promotion de la ville comme pôle régional (création d'équipements et de services urbains, etc.).

Dans chacun de ces premiers Ateliers, les débats ont permis d'identifier les retards et les blocages qui freinent le développement de la ville et qui menacent ses équilibres économiques, sociaux et environnementaux. Par ailleurs, les travaux de ces Ateliers, auxquels ont pris part environ 1000 participants et 300 intervenants, ont débouché sur la création de groupes de travail chargés d'approfondir les propositions. Après plusieurs mois de discussion (mars 2003 à janvier 2004), ces groupes ont proposé un plan de 168 actions qui a été validé par une deuxième session d'Ateliers Consultation. La déclaration de Meknès (ou Pacte urbain) qui officialise l'engagement de la municipalité et des autres acteurs et partenaires pour mettre en œuvre ce plan a été signée le 7 mai 2004.

Pour les participants, l'intérêt de cette démarche réside, d'une part, dans la transparence des travaux et d'autre part, dans la participation de tous les acteurs. C'est ce que précise le Maire de la ville de Meknès à l'issue des deuxièmes Ateliers Consultation de ville tenus les 6 et 7 mai 2004 : « Quand on associe dans un travail collectif l'ensemble des acteurs de la ville, quand les objectifs sont définis en toute transparence, on sait que le projet a toutes les chances de réussir. Quand tous les partenaires sociaux, services extérieurs de l'Etat, chercheurs de l'Université, ONG et élus locaux, secteur privé, en fait l'élite locale se met d'accord sur les problèmes qui concernent la cité, il y a une formidable synergie qui se crée (...) ». De son côté, le coordinateur local du programme Agenda 21 local de Meknès a exprimé des idées similaires, en insistant sur le fait que ce programme a permis d'expérimenter de nouvelles approches fondées sur la participation pour la promotion du développement durable grâce à la bonne gouvernance et à la démocratie locale : « L'action collective est un bon moyen pour influencer sur la prise de décision (...). Lorsque celle-ci est participative, les Marocains exercent leur citoyenneté, se sentent plus concernés, s'impliquent davantage dans la gestion de leur ville. Ils ne sont plus les assistés qui attendent mais, ils deviennent des acteurs du changement (...). Outre le recours à des méthodes rigoureuses comme la planification stratégique par objectif, ce programme a permis de changer les comportements ». Pour sa part, le président du Conseil régional de Meknès Tafilalet estime que l'Agenda 21 local a pour intérêt d'associer les élus aux représentants de la société civile pour la préparation des programmes qui seront ensuite domiciliés à la municipalité.

#### **4.3- Un essai d'évaluation provisoire :**

En l'absence de données détaillées sur l'état d'avancement des démarches stratégiques présentées, nos appréciations ne pourront avoir qu'un caractère général et forcément limité.

---

(page suivante) sont tirées de ce document.

Cependant, à la lumière de ce qui a été précisé dans le point 2 (*supra*, pages : 13-15), nous pensons que le sort de ces diverses stratégies dépendra pour l'essentiel des qualités de leadership des dirigeants locaux, notamment les maires et présidents de communes, et de leur capacité à maintenir la cohésion de l'équipe locale (majorité et opposition), à entretenir de bonnes relations avec les autorités locales et, enfin à écouter convaincre et assurer les autres partenaires, pour parvenir à une gouvernance publique locale partenariale et consensuelle comme cela a été longuement expliqué (voir *supra*, le point 3). De plus, en raison de la place qu'occupent les acteurs publics locaux (équipes des CL, autorités locales), tout conflit entre eux ne peut que rejaillir de façon négative sur le rythme de réalisation des projets prévus et, enfin de compte, sur le succès de ces démarches. C'est là, du reste, un risque réel, compte tenu des nombreux cas de luttes intestines entre les membres des équipes communales ou de conflits opposant leurs présidents à l'autorité locale du territoire et qui ont été révélés par la presse marocaine (voir, à titre d'exemple : pour le cas de Meknès, Taoujad : 2006, p. 4, et, pour celui de Mohammedia, Ichi et Boustani : 2007). D'ailleurs, comme le montrent les développements précédents (voir *supra*, page 4, § 1.3), le problème réside souvent non dans l'élaboration des stratégies, plans ou projets, mais dans leur mise en œuvre. Ceci est d'autant plus vrai que le management public, à l'instar du management privé, n'est pas épargné par les phénomènes de modes.

Dans ce sens, le succès du plan stratégique de la région Souss Massa Draâ peut être attribué, en partie, au rôle joué par le président du Conseil régional et à son expérience du monde des affaires.

De la même façon, la multiplication des programmes Agendas 21 locaux dans diverses CL peut être interprétée comme un indice du succès des trois premiers Agendas pilotes (Agadir, Marrakech et Meknès). Par ailleurs, les programmes lancés, dans plusieurs villes, ont, sans aucun doute, impulsé une dynamique nouvelle de concertation entre les divers acteurs locaux intéressés par le développement durable du territoire. Ils vont contribuer à instaurer les bases d'une gouvernance publique locale partenariale et consensuelle. Ceci ne pourra qu'améliorer l'image des élus locaux particulièrement ternie auprès de l'opinion publique (Amrani et Zergout : 2002, pp. 90-94 ; Naaoumi : 2007 ; Ichi : 2007). On note ainsi à la faveur de ces programmes, l'organisation de sessions de formations non seulement pour les élus et fonctionnaires locaux, mais aussi pour les membres du tissu associatif, de même que des programmes annexes destinés à la mise en valeur d'activités artisanales, comme la poterie à la ville de Meknès.

Cependant, des insuffisances ont également été constatées. Il en est ainsi de la faible implication des opérateurs privés et des élus de l'opposition, comme cela a été relevé dans le cas de l'Agenda 21 local à Meknès (Rharrif : 2006).

### **Conclusion :**

Les équipes communales voient s'activer au tour d'elles divers acteurs comme partenaires de l'action et/ou groupes de pression comme les services extérieurs de l'Etat, les entreprises, ou les associations, etc. (Angeletti : 2000, p.3). Dans ces conditions, pour appuyer leurs actions de négociation, de discussion et de marchandage avec les partenaires et les parties prenantes, le maire et les élus ont fait appel aux outils de management en général. D'ailleurs, leur recours à l'analyse stratégique pour conduire un changement délibéré sur l'ensemble du territoire de la commune est amplement justifié par les modifications et turbulences de leur environnement ainsi que par l'importance des défis qu'ils doivent affronter comme les questions de cohésion sociale ou de maîtrise de la situation économique et financière, etc. (Favoreu : 1997, pp. 18-19).

L'objet de cette étude a été de donner une vue d'ensemble sur ces démarches stratégiques territoriales. Dans ce sens, la brève revue de littérature a mis en évidence que la plupart des auteurs admettent les effets indirects favorables de celles-ci à travers, notamment, l'émergence d'une gouvernance territoriale partenariale et consensuelle. L'analyse empirique consacrée à la présentation

des concepts et outils mobilisés par les équipes communales confirme cette assertion. Elle a également mis en évidence la question de l'implication des citoyens et leur participation dans la conception et la mise en œuvre des projets stratégiques de développement initiés par ces équipes.

En effet, grâce à un effort d'apprentissage collectif et à la mutualisation de bonnes pratiques à travers un certain nombre de réseaux ou groupes d'études (comme les villes membres du réseau Métropolis ou le Conseil des Communes et Régions d'Europe – Programme Récite)<sup>7</sup>, celles-ci ont réussi à améliorer les méthodes utilisées en essayant non seulement d'élaborer des projets destinés à adapter le territoire à l'évolution de son environnement mais aussi de conduire des projets traduisant une vision ambitieuse pour opérer des changements délibérés et déclencher un processus de revitalisation totale du tissu économique, social et urbain.

De plus, du fait de la cohésion des équipes communales (majorité, opposition et cadres territoriaux) partageant une vision ambitieuse pour le territoire, ces projets stratégiques de développement ont été mis en œuvre dans le cadre d'une gouvernance locale consensuelle et partenariale impliquant les divers partenaires locaux (publics, privés, représentants de la société civile) dans le cadre de structures aussi souples que pérennes qui n'ont pas été affectées pas les changements induits par les élections. Dans ces conditions, les grandes orientations de développement sont préservées mais les opportunités nouvelles sont elles aussi exploitées dans l'intérêt de l'ensemble du territoire. Les efforts des équipes locales ont été à l'origine du succès des projets stratégiques qu'elles ont lancés comme le montrent les cas de diverses villes largement étudiés par les chercheurs et dont certains ont été évoqués brièvement ici.

C'est sans aucun doute un tel succès qui explique le recours des édiles de certaines collectivités territoriales marocaines, en collaboration avec divers partenaires publics et privés, depuis quelques années, à la démarche stratégique pour élaborer leurs plans de développement économique et social, ou des Agendas 21 locaux orientés développement durable, dans un souci de partage des expériences et des bonnes pratiques ou "benchmarking". Certaines de ces démarches, comme les Agendas 21 locaux reposent sur une véritable approche participative associant tous les acteurs locaux. Cependant, le manque de cohésion entre les acteurs publics locaux nous paraît constituer le principal facteur susceptible d'entraver l'émergence d'une gouvernance publique locale partenariale, élément indispensable pour garantir le succès de ces démarches et leur pérennité.

### ***Références bibliographiques :***

-AMRANI A. et ZERGOUT S. (2002) : « Le contrôle de gestion communal : analyse de cas étrangers », **REMALD** n° 47 novembre décembre, (pp. 55-94).

-ANGELETTI Romain (2000) : « Management local et projet territorial, le cas des collectivités de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur », **4 èmes Rencontres Ville – management ( R.V.M.)** 15-17 novembre, Nancy (France), 17 pages :

---

<sup>7</sup> -Citons dans le cas de la France, les associations d'élus comme **l'AMF** - Association des Maires de France, l'association des Maires de grandes villes, l'association des Maires des villes moyennes, etc. Il y a également celles rassemblant des chercheurs. C'est le cas, notamment, de **l'Association Ville Management ou A.V.M.** Depuis sa création en 1994, l'A.V.M. a organisé plusieurs colloques sur divers thèmes concernant la gestion des villes et la démocratie locale. Le septième et dernier colloque a, d'ailleurs, été tenu en Afrique, au Cameroun en novembre 2006. Une grande partie des actes de ces manifestations scientifiques est disponible en libre consultation sur le site Internet :

<http://www.ville-management.org/index2.htm> .

Il y a lieu de citer le **GRALE** ou Groupement de Recherche sur l'Administration locale en Europe qui est un groupement d'intérêt scientifique du CNRS (site Internet : <http://grale.univ-paris1.fr/index.htm> ).

- <http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/VILLE-MANAGEMENT/com/ANGELETTI.PDF> ; (Dernière consultation : le 22/9/2007).
- ASCHER François (1991) : « Projets publics et réalisations privées : le renouveau de la planification des villes », **Annales de la Recherche Urbaine** n° 51 juillet, 16 pages : <http://www2.urbanisme.equipement.gouv.fr/cdu/datas/annales/ascher.htm> . (dernière consultation : le 22/9/2007).
- ASSENS C. et PHANUEL D. (2000) : « Les modes de gouvernement de la démocratie locale », **4èmes Rencontres Ville – management ( R.V.M.)** 15-17 novembre, Nancy (France), 18 pages : <http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/VILLE-MANAGEMENT/com/ASSENS-PHANUEL.PDF> . (Dernière consultation : le 22/9/2007).
- AUBERT Jean (1995) : **Stratégies d'Entreprise : du développement patrimonial au partenariat**, Rueil-Malmaison, France, Editions Liaisons, collection « Option Gestion, 284 pages.
- BAMI Rachida (2006) : « Fès et Meknès s'organisent en bipôle économique », *L'Economiste* du 15 novembre.
- BARTOLI Annie (1997) : **Le management dans les organisations publiques**, Paris, Editions Dunod, collection « Management public », 1997, pp. 213 à 215 (2ème édition 2004, 432 pages).
- BARTOLI Annie (2003) : « La modernisation du secteur public français... ou le pilotage d'un changement très spécifique », **Les cahiers du management territorial**, n° 14, Juin/Juillet/Août 2003, p. 22.
- BATAAC Julien et CARASSUS David : « Evolution de la norme du contrôle organisationnel : degré d'application au contexte local », contribution aux Actes du **25ème Congrès de l'AFC**, (Association francophone de comptabilité), Orléans 12-14 mai 2004, (31 pages), p.21;
- BEL Maiten (2005) : « Politique publique décentralisée : quel rôle pour la proximité ? Le cas de l'ouverture des licences professionnelles », **Economie publique** (revue de l'Institut d'Economie publique ou IDEP) n° 16- 2005/1, pp. 3-26 : <http://www.economie-publique.fr/document1763.html> . (Dernière consultation : le 23/9/2007).
- BENMANSOUR Saâd (2006) : « Lydec prise à partie, son patron réagit », **La Vie éco** du 10 novembre : <http://www.lavieeco.com/Economie/Lydec-prise> . (dernière consultation : le 23/9/2007)
- BENNETT R. et SAVANI S. (2003) : « The rebranding of city places: an international comparative investigation », **International Public Management Review**, Volume 4- Issue 2, pp. 70-87, revue électronique disponible sur : <http://www.ipmr.net>, choisir la rubrique « n° parus ». (Dernière consultation : le 23/9/2007).
- BENYAHIA Mohamed (2007) : « Les Agendas 21 Locaux, outils d'amélioration de la gouvernance locale » : [http://www.aide-federation.org/3/geneve/inter\\_25.html](http://www.aide-federation.org/3/geneve/inter_25.html) , (Dernière consultation : le 1/11/2007)
- BERNIER Luc (1997) : « La planification stratégique au gouvernement du Québec : c'est d'autant plus beau que c'est inutile », contribution la Conférence de l'**Association Internationale de Management Stratégique ou AIMS de Montréal 1997**, (17 pages) : <http://www.strategie-aims.com/montreal/bernier.pdf> . (Dernière consultation : le 23/9/2007).
- BEZAT Jean-Michel (2005) : « Après trois ans de bataille politique, Suez quitte l'Argentine », **Le Monde** du 11 septembre.
- BORJA J. (1996) : « Barcelona, un urban transformation model 1990-1995 », **Urban Management Series**, volume 8, cité par FAVOREU (1999 : p. 4).
- BOUKHALEF Abdelali (2007) : « Benguerir : Rencontres dans le cadre de l'Agenda 21 », **Le Matin** du 4 juillet 2007
- BOUSHABA Amine (2007) : « L'ONA reprend les rênes de Marjane et Acima », **L'Economiste** du 23 janvier : <http://www.leconomiste.com/article.html?a=75728> . (Dernière consultation : le 23/9/2007).

- BUSSON-VILLA Florence (1999) : « L'émergence d'une logique évaluative dans la gestion publique: le cas des organisations communales », Revue Finance Contrôle Stratégie volume 2 n° 1 mars, pp. 5 à 25 : <http://ungaro.u-bourgogne.fr/rev/021025.pdf> . (Dernière consultation : le 22/9/2007).
- BUSSON-VILLA F. (2000) : « Vers une nouvelle démocratie locale ? L'exemple d'une grande ville française », **4èmes R.V.M.**, (14 pages) : <http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/VILLE-MANAGEMENT/com/Busson-Villa.PDF> . (Dernière consultation : le 22/9/2007).
- BUSSON-VILLA F. et Marine LE GALL (2001) : « L'évaluation, un instrument de démocratie pour le management local ? Des ambitions à la pratique », **5èmes R.V.M.** Biarritz, 6-7 septembre, contribution publiée sous la direction de R. Le DUFF et J-J. RIGAL dans Démocratie et management local (Editions Dalloz, Paris, collection « Thèmes et commentaires », p.p. 49-64) : [http://www.ville-management.org/forum/files/vm5\\_02\\_busson\\_49\\_64\\_940.pdf](http://www.ville-management.org/forum/files/vm5_02_busson_49_64_940.pdf) . (Dernière consultation : le 22/9/2007).
- CARASSUS David, FAVOREU Christophe (2005) : « De la performance nationale à la performance locale : étude de l'application de la LOLF aux collectivités locales », atelier de travail Ville-Management organisé en décembre sur le thème « La performance publique locale : composants et mesure », 15 pages. (Dernière consultation : le 5/10/2007) : [http://www.ville-management.org/forum/files/communicationcarassusfavoreu\\_750.pdf](http://www.ville-management.org/forum/files/communicationcarassusfavoreu_750.pdf) .
- CARLES Joseph et DUPUIS Jérôme (1989) : « Management et gestion financière des communes », **Les Cahiers Français**, n° 239, Janvier-Février, notices 5-6-7, pp. 1 à 3.
- CARLES Joseph (2001) : « La recentralisation en marche », Revue Droit Ecrit n° 3, pp. 63-73 : <http://www.biu-toulouse.fr/uss/scd/revue/droit-ecrit/3-2001/5.pdf> . (Dernière consultation: 4/10/2007).
- CARLES Joseph (2005) : « Pourquoi il faut gérer les organisations publiques », **L'Expansion** n° 695 mars, Encart "Les Cahiers du Management" (pp.123-126), p.125.
- CARLES Joseph (2006) : « Contribution à la lumière des travaux d'ateliers », séminaire national sur la territorialisation de l'action publique organisé les 9 et 10 novembre au Conseil général de Meurthe- et- Moselle à Nancy, 6 pages.
- CHAPPOZ Yves (1998) : « La stratégie de territoire : Une formulation et une formalisation "chemin faisant" », **3èmes Rencontres Ville – management** 1998, contribution publiée sous la direction de R. Le DUFF et J-J. RIGAL dans Maires et environnements, menaces ou opportunités ? (Editions Dalloz, Paris, collection « Thèmes et commentaires », pp. 177-192) : [http://www.ville-management.org/forum/files/vm3\\_11\\_chappoz\\_177\\_192\\_269.pdf](http://www.ville-management.org/forum/files/vm3_11_chappoz_177_192_269.pdf) . (Dernière consultation : le 4/10/2007).
- CHIROT Françoise (2004) : « Basse – Normandie : la diversification des activités permet de retrouver une dynamique », **Le Monde** du 7 mars.
- CLERC Philippe (2007) : « L'intelligence territoriale : l'originalité de la France », entretien publié dans Les Cahiers de la compétitivité/ Intelligence économique, supplément publié avec **Le Monde** du 13 juin, p. 1.
- COHEN, Michael D., MARCH, James G. et Johan P. OLSEN (1972). « A Garbage Can Model of Organizational Choice », Administrative Science Quarterly, v. 17, pp. 1-25; rapportés par BERNIER: contribution citée, p. 4.
- COLLIN Paul-Marc (2000) : « Démocratie et management local : l'approche des sociologues de l'innovation appliquée au cas de Sacramento », **4èmes R.V.M.**, 12 pages : <http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/VILLE-MANAGEMENT/com/Collin.pdf> . (Dernière consultation : le 4/10/2007).
- COUPRY Pierre Marie (2004) : « Les Agendas 21, outils de développement maîtrisé au Maroc », article disponible sur le site de l'Agence Novethic : <http://www.novethic.fr/site/article/imprimer.jsp?id=79546> , (Dernière consultation le 24/8/2008).
- Cour des comptes (2003) : La gestion des services publics d'eau et d'assainissement, rapport de 183 pages, décembre.

<http://www.ccomptes.fr/CC/documents/RPT/RapportEau.pdf> . (Dernière consultation : le 30/9/2007).

-Cour des comptes (2005): **L'intercommunalité en France**, rapport au Président de la république, Paris, novembre, 370 pages :

<http://www.ccomptes.fr/CC/documents/RPT/RapportIntercommun.pdf> .

-COURTOIS Claudia (2003) : « Le combat de la région Aquitaine contre les effets d'aubaine », **Le Monde** (Supplément « **Le Monde –Economie** »), 28 avril.

-d'AVENI Richard (1995) : **Hypercompétition**, (traduction française, Editions Vuibert, collection Gestion, Paris).

- de MAILLARD Jacques et LEFEBVRE Cédric (2000) : « Management et démocratie : L'action publique face à des exigences contradictoires », **4èmes R.V.M.** , 14 pages : <http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/VILLE-MANAGEMENT/com/DEMAILLARD-LEFEVRE.PDF> .

(Dernière consultation : le 30/9/2007).

-El Affas Aziza (2005) : « Rapport McKinsey : La pêche encore artisanale et peu productive », **L'Economiste** du 30 mai.

-El Arif Hassan (2008) : « Un plan d'urgence pour Derb Omar », **L'Economiste** du 24 juillet, p.2.

-EL KEZZARI Morad (2005) : « Compétitivité territoriale : Le Nord commence à émerger », **L'Economiste** du 13 janvier.

-El Kiraoui Khalid (2004) : « Gouvernance locale : pour un rôle actif de l'élu dans la politique de proximité », compte rendu de la session de formation organisée par la Province de Nouacer en association avec l'USAID les 8 et 9 avril, **Albidaoui** (hebdomadaire en arabe, devenu **Al Watan Alan**) n° 98 du 14 avril, p. 15.

-El Moutawakkil Ahmed (2006) : « Akhnouch réélu à la tête du Conseil régional de Souss Massa Draâ », **Assabah** du 15 novembre, p. 4 (en arabe).

-FAVOREU Christophe (1997): « Réflexion sur les fondements de la stratégie et du management stratégique en milieu public », contribution à **la Conférence de l'AIMS à Montréal 1997**, 31 pages :

<http://www.strategie-aims.com/montreal/favoreu.pdf> ;

-(1998) : « L'évolution des modes de planification et de gestion urbaines comme réponse aux transformations de l'environnement des villes », **3èmes Rencontres Ville – management** 1998, contribution publiée sous la direction de R. Le DUFF et J-J. RIGAL dans **Maires et environnements, menaces ou opportunités ?** (Editions Dalloz, Paris, collection « Thèmes et commentaires », pp. 219 – 238) ;

-(1999) : « Fonctions et portée des démarches stratégiques urbaines », IAE de l'Université d'Aix Marseille, **Cahiers de recherche du CEROG** n° 538 janvier, (24 pages), pp. 3 et 8-9 :

<http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/538.pdf> . (dernière consultation: 4/10/2007).

-(2001) : « Légitimité, contenu et nature du management stratégique public : cas des démarches stratégiques urbaines », contribution à **la X ème Conférence de l'AIMS, du 13 au 15 juin à l'Université de Laval à Québec**, 30 pp. ; <http://www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/F-067-cd.pdf> ; (dernière consultation: 4/10/2007).

-(2004) : « Processus de régénération urbaine et nouveaux concepts de la stratégie : proposition d'un modèle explicatif et normatif », contribution aux **6èmes Rencontres Ville – Management**, Québec du 20 au 23 mai 2003, publiée sous la direction de S. CUEILLE, R. Le DUFF et J-J. RIGAL dans **Management local, de la gestion à la gouvernance**, (Paris, Editions Dalloz, collection Thèmes et Commentaires, 2004, 480 pages), pages 265 à 286 :

[http://www.ville-management.org/forum/files/vm6\\_2\\_15\\_favoreu\\_259\\_280\\_981.pdf](http://www.ville-management.org/forum/files/vm6_2_15_favoreu_259_280_981.pdf) .

- FENDER Adrien et POUPEAU François-Mathieu (2007) : « L'émergence d'un nouveau mode de gouvernement local des réseaux en Allemagne. Une ville moyenne et son stadtwerk face au processus de libéralisation », **Sociologie du travail**, volume 49, n° 3, pp. 366-382.
- FIMBEL Eric et GOMEZ Marie-Léandre (2003) : « Il n'y a pas de stratégie sans stratégie », **L'Expansion Management Review** n° 110, septembre, pp. 87 à 94.
- FOULANI Hanaâ (2006) : Gestion locale : Souss, un cas d'école », **Economie et Entreprises** n° 86, octobre, p.84.
- FOUCHER Robert et LOPEZ Jean – Rodolphe (2000) : « Processus de décision et aménagement territorial », contribution aux **4èmes Rencontre Ville – Management, GREFIGE, Université de Nancy II, 16-17 novembre**, 19 pages :  
<http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/VILLE-MANAGEMENT/com/FOUCHET-LOPEZ.PDF>.
- GATTIOUI Jihane : « Le développement des villes au cœur des débats », **Le Matin** du 1/11/2006, pp. 1 et 4.
- GEORGE-MARCELPOIL Emmanuelle, GERBAUX Françoise (2004) : « Gouvernance et management local des villes et communes touristiques : le cas français », contribution aux 6èmes Rencontres Ville – Management, Québec du 20 au 23 mai 2003, publiée sous la direction de R. Le DUFF et J.J. RIGAL dans « **Démocratie et management local, 1ères rencontres internationales ville management** », Editions Dalloz, collection « Thèmes et commentaires », 2004, (602 pages), pp. 233-243 :  
[http://www.ville-management.org/forum/files/vm6\\_1\\_16\\_gerbaux\\_233\\_244\\_212.pdf](http://www.ville-management.org/forum/files/vm6_1_16_gerbaux_233_244_212.pdf) . (Dernière consultation : le 23/9/2007).
- GISCARD D'ESTAING Antoine (1991) : La gestion publique, (Paris, PUF, collection « Que sais-je ? » n° 2589), pp. 41-70.
- GODEAU Rémi (2007) : « Grève dans le métro londonien », **Le Figaro** du 3 septembre.
- GREFFET Fabienne (2000) : « L'offre de démocratie locale sur le Web : L'exemple des sites des grandes villes », **4èmes Rencontre Ville – Management**, 17 pages :  
<http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/VILLE-MANAGEMENT/com/greffet.PDF> .
- HATEM Fabrice (2004) : « Le Marketing territorial : pourquoi, comment ? », Revue **Interrégions** n° 257, novembre/ décembre, (9 pages) :  
<http://fabrice.hatem.free.fr/images/stories/Publications/lemarketingterritorialinterreg> . (dernière consultation : le 23/9/2007).
- HURON David (2000) : « Le dilemme de la relation élu-citoyen : accroître la légitimité de la politique mise en œuvre ou renforcer la participation des habitants ? », **4èmes Rencontre Ville – Management**, 17 pages : (dernière consultation : le 7/10/2007).  
<http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/VILLE-MANAGEMENT/com/Huron.pdf> .
- ICHI Abderrahman (2006) : « Polémique-Lydec : les dividendes de la discorde », **Le Matin** du 8 novembre.
- ICHI Abderrahman (2007) : « Projets inachevés ; un véritable gâchis des deniers publics », **Le Matin** du 25 juin.
- ICHI Abderrahman et Abdelmajid BOUSTANI (2007) : « La ville de Mohammedia : ça canarde dur au sein du Conseil », **Le Matin** du 6 avril.
- JOLLY Dominique (1992) : « Management stratégique : un panorama des concepts, des modèles et des outils », **Problèmes économiques** n° 2 286 du 29 juillet, pp. 1-11.
- JERÔME Béatrice (2005) : « Le gouvernement veut freiner les dérives de l'intercommunalité », **Le Monde** du 8 octobre.
- KAPLAN Robert S. et NORTON David P.: **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, (Paris, Ed d'Organisation pour Tendances Actuelles, 2001).

- KERAMIDAS Olivier et ROCHET Claude et (2005) : « Les organisations publiques face à l'innovation : la crise comme stratégie de changement organisationnel », **XIV<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS**, Pays de la Loire, Angers, (25 pages), pp. 10-11 : <http://www.strategie-aims.com/angers05/com/65-630comd.pdf> . (Dernière consultation : le 30/9/2007).
- KOEDEL Michel (2007) : « La démocratie représentative en question », **Alternatives Economiques** n° 259 juin, pp. 68 à 71.
- « La grande distribution : un secteur en plein essor », **Revue d'information de BMCE BANK** n° 305 Septembre Décembre 2005, (pp. 14 à 19), page 14.
- LAIME Marc (2005) : « Main basse sur l'eau des villes », **Le Monde Diplomatique**, mars, pp. 16-17 : <http://www.monde-diplomatique.fr/2005/03/LAIME/11972> . (Dernière consultation : le 7/10/2007).
- La MAP (dépêche de ) : « Stratégie de développement de la région Souss-Massa-Draâ », **Le Matin** du 26 janvier, p.25.
- LAMARZELLE Denys (2000) : « Management territorial et démocratie participative », **4èmes R.V.M.** , 17 pages : (Dernière consultation : le 30/9/2007). <http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/VILLE-MANAGEMENT/com/LAMARZELLE.PDF> .
- LEARNED E P, CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R., GUTH W.D. (1965): **Business Policy, Text and Cases**, Richard D. Irwin, Homewood (Illinois).
- Le Matin** des 7/6/2004 (formation des élus sur les démarches stratégiques), p. 2 et 8/9/2005 (sur le Centre Expertal de développement de Rabat), p.2 et page III du supplément **Le Matin Eco** du même jour..
- LEYMARIE Stéphane (2000) : « Ville : NTIC et démocratie participative », **4èmes R.V.M.** , 12 pages : (Dernière consultation : le 30/9/2007). <http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/VILLE-MANAGEMENT/com/Leymarie.pdf> .
- MADIES Thierry (2001): «Concurrence territoriale et aides locales en faveur des entreprises : théorie et pratiques », **Economie publique** n° 08-2001/2, pp. 131-159 : <https://www.economie-publique.fr/document682.html> . (Dernière consultation : le 30/9/2007).
- MARTINET Alain Charles (1983) : **Stratégie**, Editions Vuibert, collection Gestion, Paris.
- MARTINET Alain Charles (1996) : « L'évolution de la pensée stratégique », **Les Cahiers français** n° 275 mars avril , "Les stratégies d'entreprise", Paris, La Documentation française, pp. 3-7.
- MECHIN-DELEBARRE Aude (2004) : « L'avantage concurrentiel urbain à l'épreuve du temps », **XIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS**, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin, 29 pages : <http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Mechin%20Delabarre.pdf> .
- MECHIN-DELEBARRE Aude (2006) : « Une perspectives relationnelle de la territorialité des firmes- Le cas d'extension du site caennais de recherche et développement de Philips semi-conducteurs », **XV<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS**, Annecy/ Genève, 13-16 juin, 28 pages : <http://www.strategie-aims.com/aims06/www.irege.univ-savoie.fr/aims/Programme/pdf/SP3%20MECHIN.pdf> .
- MENARD Claude et SAUSSIÉ Stéphane (2003) : « La délégation de service public, un mode organisationnel efficace ? Le cas de la distribution d'eau en France », **Economie publique**, 12-2003/1, pp. 99-129 : <http://www.economie-publique.fr/document360.html> . (Dernière consultation : le 22/9/2007).
- MEYSSONNIER François (1991): « Le contrôle de gestion communal : les conditions d'efficacité », **Revue Française de Gestion - RFG**, n° 85, septembre-octobre, pp. 54 à 62.
- MORNEAU Guy et autres : « La gestion du changement dans les organisations publique : Le cas de la Régie des rentes du Québec (RRQ) », **Télescope** (revue d'analyse comparée en administration

publique éditée par l'Observatoire de l'administration publique, ENAP du Québec), volume 12 n°3 automne 2005, **La gestion par les résultats dans le secteur public**, (pages 108 à 130), pp.109-114 passim ;

<http://www.enap.ca/observatoire/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n3resultats.pdf> .

(Dernière consultation : le 30/9/2007).

-MOUBSIT Ichrak (2006-a) : « Développement des villes : Les collectivités locales font le point », **L'Economiste** du 3 novembre,

-MOUBSIT Ichrak (2006-b) « Collectivités locales : Des villes sans planification stratégique », **L'Economiste** du 8 novembre : <http://www.leconomiste.com/article.html?a=74134> ; (Dernière consultation : le 30/9/2007).

-NAAOUMI Nabil (2007) : « Mascarades et gaspillage dans les communes », **L'Economiste** du 25 octobre.

-Moujahid Mohamed (2004) : « Le Souss-Massa-Draâ se dote d'un plan de développement à long terme », **La Vie éco** du 4 juin.

-NORMIER Marjolaine (2007) : « Suez quitte la Bolivie », **Alternatives Economiques** n° 255 février, p.100.

-ORANGE G, VATTEVILLE E. (2004): « Gouvernance territoriale et développement durable », **contribution aux 6 èmes R V M** organisées du 20 au 23 mai 2003 à Québec dans le cadre des "Rencontres Internationales sur la Démocratie et le Management Local", (15 pages), publiée sous la direction de R. Le DUFF et J.J. RIGAL dans « **Démocratie et management local, 1ères rencontres internationales ville management** », Editions Dalloz, collection « Thèmes et commentaires », (602 pages), (pp.441-456) :

[http://www.ville-management.org/forum/files/vm6\\_1\\_27\\_orange\\_441\\_456\\_168.pdf](http://www.ville-management.org/forum/files/vm6_1_27_orange_441_456_168.pdf) .

- ORANGE Martine (2003) : « A l'étranger, l'abandon au privé des chantiers publics a déçu », **Le Monde** du 10 avril.

-OUARDANI Abdelmajid (2007) : « "Le grand Tétouan" : un projet stratégique pour le décollage de la ville », **Assabah** du 28 juin, p.4, (en arabe).

- OUIDDAR Nadia : « Conférence régionale des collectivités locales : Appel à la création d'une police de contrôle urbain », **Le Matin** du 4/11/2006, p. 8.

- PADIOLEAU Jean Gustave et DEMESTEERE René (1991) : « Les démarches stratégiques de planification des villes : origines, exemples et questions », **Annales de la Recherche Urbaine** n° 51 juillet 1991, (pp. 1 à 15), p.1 :

<http://www2.urbanisme.equipement.gouv.fr/cdu/datas/annales/padiole.htm> ; (texte consulté le 1-9-2007).

-RHARRIT Leila (2006) : « Agendas 21 locaux au Maroc : Expérience de Meknès », **Séminaire Agenda 21 local : AIMF – Ville de Genève** 8-10juin.

-ROCHET Claude (2003-a) : **Conduire l'action publique- Des objectifs aux résultats**, Editions Village Mondial, Paris, p. 59.

- ROCHET Claude (2003-b) : « Un Etat plus stratège et moins gestionnaire », **L'Expansion Management Review** n° 109 juin, pp. 32-40 ; disponible sous le titre « Le pilotage par la valeur dans les services publics » sur le site personnel de l'auteur :

<http://perso.orange.fr/claude.rochet/art/EMRCR.htm> . (Dernière consultation : le 30/9/2007).

-ROCHET Claude (2005-a) : **L'innovation, une affaire d'Etat ? Piloter la réforme face à la troisième révolution industrielle**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue le 8 juillet au laboratoire LAREQUOI de l'Université de Versailles Saint – Quentin- en –Yvelines sous la direction de Philippe HERMEL (347 pages), pp. 216-221 :

<http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/07/08/34/PDF/THESEROCHET.pdf> . (Dernière consultation : le 30/9/2007).

- ROCHET Claude (2005-b) : « Comment lier innovation dans les organisations et dans les institutions ? Le cas de la LOLF en France », **Télescope**, volume 12 n° 3 automne, (pp. 88-107), pp. 104-105 :

<http://www.enap.ca/observatoire/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n3resultats.pdf> .

(Dernière consultation : le 30/9/2007).

-ROLLET Jacques (2000) : « Intercommunalité, management, démocratie », **4èmes Rencontre Ville – Management**, 9 pages : (dernière consultation : 4/10/2007).

<http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/VILLE-MANAGEMENT/com/Rollet.pdf> .

-SAIAS Maurice et Emmanuel METAIS (2001): « Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée », **Finance Contrôle Stratégie**, volume 4, n°1, 1er trimestre, mars, p.p. 183 à 213 :

<http://ungaro.u-bourgogne.fr/rev/041213.pdf> . (Dernière consultation : le 30/9/2007)

- SEURET Frank (2004) : « Quand l'esprit de Port Allegre souffle sur la vie locale », **Alternatives Economiques** n° 229, octobre, pages 38 à 41.

-SINTOMER Yves (2007) : « France, fer de lance de l'ambiguë 'proximité' », **Territoires** n° 480-septembre. L'article fait partie d'un dossier intitulé « Budgets participatifs en Europe : les bons comptes font-ils les bons amis ? ».

-TAOUJAD Abdelali (2006-a) : « Approbation des Agendas 21 locaux relatifs aux communes urbaines de la ville d'El Hajeb », **Assabah** du 25 octobre, p. 4 (en arabe).

- TAOUJAD Abdelali (2006-b) : « Rejet du projet de budget de la commune de Meknès », **Assabah** du 1<sup>er</sup> novembre, p.4 (en arabe).

- THIAM Bachir (2007) : « L'intelligence territoriale cherche souffle national », **L'Economiste** du 27 mars, rubrique Economie.

UHALDEBORDE J.-M. (1995): « Partenariat public-privé et efficacité économique : les aléas d'une complémentarité antagonique », **Revue d'économie financière**, n° hors-série intitulé « Partenariat public-privé et développement territorial », pp.65-79 : disponible après inscription gratuite sur le site Internet : <http://www.aef.asso.fr/rubrique.jsp?prm=9> .

-VILLENEUVE J.- P. (2006) : « Citoyens-clients et administrations: acteurs confus et organisations entêtées. Typologie et analyse des rôles », **Revue économique et sociale** n° 1 mars, pp.81-90 : (Dernière consultation : le 30/9/2007).

[http://www.idheap.ch/idheap.nsf/view/432D36E0BF1D962CC125717000277129/\\$File/Revue%20économique%20et%20sociale%20JP%20Villeneuve.pdf](http://www.idheap.ch/idheap.nsf/view/432D36E0BF1D962CC125717000277129/$File/Revue%20économique%20et%20sociale%20JP%20Villeneuve.pdf) .

-VIVIER Guy (1977) : « Qu'est ce que le tableau de bord ? » (1<sup>ère</sup> partie), **Bulletin Organisation et Méthodes**, n° 65, 3<sup>ème</sup> trimestre, pp.22-29.

-WELCH Jack avec Suzy Welch (2005) : **Mes conseils pour réussir**, (traduction française de **Winning**, publié aux Etats Unis par HarperBusiness, HarperCollins Publishers, 2005), Pearson Education France, Distribution Nouveaux Horizons.

-ZAHOUI Khalid (2006) : « 'Igrane ' pour développer Souss-Massa-Draâ », **Assabah** (quotidien d'informations générales en arabe), p.7.

-YASSINE Fatima (2006-a) : « Une stratégie de développement pour Mohammédia à l'horizon 2015 », **Assabah** du 13 avril, p. 8 (en arabe).

-YASSINE Fatima (2006-b) : « 'La crédibilité'', premier chantier pour concrétiser la stratégie de développement de Mohammédia », **Assabah** du 24 avril, p. 8 (en arabe).

-YASSINE Fatima (2006-c) : « La politique de 'proximité'', second chantier pour traduire la stratégie de développement de Mohammédia », **Assabah** du 4 mai, p. 11 (en arabe).

-ZENTAR Salah (2005) : « Journée d'études à Safi sur la stratégie de développement économique de Doukkala – Abda : Mohamed El Yazghi énumère les dysfonctionnements de la région », **Le Matin** du 4 mars, p. 3.

-ZERGOUT Saïd et AMRANI Abdellatif (2004) : «Le tableau de bord, outil de pilotage de la commune », **Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement – REMALD**, Mai-Juin, n° 56, (pages 73 à 108), pp. 74 à 78.