



Université Mohammed V de Rabat
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Le Centre d'Études Doctorales
Homme et espace dans le Monde Méditerranéen

Laboratoire
Sciences de l'Information et de la Communication

**COMMUNICATION PUBLIQUE INTÉGRÉE ET NOUVELLES
FORMES DE TERRITORIALISATION AU MAROC
-CAS DE CASABLANCA SMART-CITY-**

Thèse de doctorat es sciences
de l'information et de la communication

Préparée par :
Abderrahman EL HADHOUDI

Directeur de thèse :
Pr. Mohamed BENDAHAN

Année universitaire 2018/2019

Résumés

Résumé

Au moment même où la communication publique commence à prendre forme et s'imposer comme impératif et facteur dominant dans le développement du territoire au Maroc, particulièrement dans les grandes villes, les décideurs publics dans les services déconcentrés et décentralisés deviennent plus que jamais préoccupés par l'effet d'accompagnement que peut porter un acte communicationnel intégré dans un projet de développement d'un espace urbain. En effet, nous avons fait le constat que les nouvelles formes de territorialisation nécessitent et requièrent un effort dans le champ de la communication publique et territoriale dédiée aux villes.

La présente thèse qui se veut un travail empirique, passe en revue la nouvelle organisation territoriale du Royaume et montre que pour réussir une opération d'aménagement au niveau territorial, notamment, dans les cas des espaces connectés et smart-cities qui visent le développement humain. Il devient très fréquent de voir des décideurs s'intéresser aux sciences de l'information et de la communication et lier d'intimes relations avec les agences et professionnels de la communication publique, spécialement, en matière événementielle dédiée à la communauté. Toutes les parties prenantes (société civile, politiciens, conseils des villes économistes, sociologues et hommes d'affaires) sont appelées aujourd'hui à adhérer au projet d'aménagement et de développement local.

Mots clés : Nouvelles formes de territorialisation, communication publique intégrée, communication territoriale, communication sensible, Casablanca smart-city, transfert des connaissances, gouvernance et développement urbain au Maroc.

ملخص

في الوقت الذي يبدأ فيه التواصل العمومي في التبلور ويصبح أمراً حتمياً وعاملاً مهيماً في تنمية المجال في المغرب، خاصة بالمدن الكبيرة، فإن صانعي القرار العموميين، وخصوصاً على مستوى المصالح اللامركزية واللامركزية، مشغولون أكثر من أي وقت مضى بالتأثير المصاحب الذي يمكن أن يحمله العمل التواصلي داخل أي مشروع تنموي. في الواقع، لقد لاحظنا أن أشكال جديدة من التنظيم الترابي تتطلب جهداً على مستوى التواصل العمومي و المجالي، خاصة على مستوى المدينة.

إن هذه الأطروحة هي عبارة عن عمل ميداني، تستعرض التنظيم الترابي الجديد للمملكة، وتظهر أنه لكي ننجح في عملية التنمية على المستوى الترابي، فمن الضروري العمل على أن تصبح المجالات المتصلة والمدن الذكية التي تستهدف التنمية البشرية شائعة جداً، وحتى صناع القرار ملزمين بالاهتمام بعلم الإعلام والتواصل وربط علاقات متميزة مع الوكالات المتخصصة في التواصل العمومي لإنجاح تنظيم المهرجانات و الحفلات العامة و الأبواب المفتوحة الموجهة للمواطنين بشكل مباشر. لقد أصبح اليوم جميع المتدخلين العموميين و الخواص (المجتمع المدني، والسياسيون، والاقتصاديون، و الباحثون ورجال الأعمال و المواطن) في أمس الحاجة و أكثر من أي وقت مضى ملزمين بالانضمام إلى مشروع التنمية المحلية.

المفاتيح : الأشكال الترابية الجديدة، والتواصل العمومي المندمج، والتواصل الترابي، والتواصل الحساس، والدار البيضاء المدينة الذكية، ونقل المعارف، والحكمة والتنمية الحضرية في المغرب.

Abstract

At the moment even where the public communication starts to take shape and to be essential like Requirement and factor dominating in the development of the territory on Morocco, especially in the great towns, the public decision makers, particularly, in the decentralized and decentralized services become more than ever worried by the effect of accompaniment which a communication act integrated in a development project can carry in the urban space.

The present thesis which wants to be an empirical work, reviews the new territorial organization of the Kingdom, shows that to make a success of an operation of installation at the territorial level, especially, in the cases of connected spaces and intelligent cities which aim at human development. It becomes very frequent, of even decision makers to be interested in the information sciences and communication and to bind intimate relations with the agencies and specialists public communication, particularly, out of event-driven matter dedicated to the citizens.

All the recipients (civil society, politicians, economists, sociologists and businessmen) have today to take part to the project of local development.

Keywords: New forms of territorialization, integrated public communication, territorial communication, sensible communication, Casablanca smart-city, transfer of knowledge, governance and urban development in Morocco.

Riassunto

Al momento mismo dónde la comunicación pública comienza a tomar forma e imponerse como imperativo y factor dominante en el desarrollo del territorio en Marruecos, los responsables público, especialmente, en los servicios descentralizados convierten en más que nunca preocupados por el efecto de acompañamiento que puede llevar un acto comunicacional integrado en un proyecto de desarrollo. En efecto, hicimos el acto que las nuevas formas de territorialisation requieren y requieren un esfuerzo en el campo de la comunicación pública y territorial, especialmente, en las ciudades.

La presente tesis que quiere ser un trabajo empírico, paso en estudio la nueva organización territorial del Reino, pone de manifiesto que para conseguir una operación de adaptación a nivel territorial, en particular, en los casos de los espacios conectados y ciudades inteligentes que contemplan el desarrollo humano. Se vuelve muy frecuente, o incluso de los responsables interesarse por las ciencias de la información y la comunicación y vincular íntimas relaciones con las agencias y profesionales de la comunicación pública, especialmente, en materia de fiestas dedicadas a los ciudadanos.

Todas las partes involucradas (sociedad civil, políticos, economistas, sociólogos y hombres de negocios) deben hoy adherirse al proyecto de desarrollo local.

Palabras clave: Nuevas formas de territorialización, comunicación pública integrada, comunicación territorial, comunicación sensible, Casablanca smart-city, transferencia de los conocimientos, gobernanza y desarrollo urbano en Marruecos.

SOMMAIRE

Résumés	3
Sommaire	8
Liste des tableaux	11
Liste des cartes.....	12
Liste des figures	13
Liste des annexes	14
Liste des observations, des sigles et des acronymes.....	15
INTRODUCTION.....	17
Contexte	17
Objectifs de la recherche	22
Importance et intérêt de la recherche	23
Problématique	23
Questions.....	23
Hypothèses de travail	24
Sur le plan théorique.....	25
Sur le plan Conceptuel.....	25
Sur le plan méthodologie de la recherche.....	25
PREMIERE PARTIE : LA COMMUNICATION PUBLIQUE INTÉGRÉE, MULTICANALITÉ ET ÉCHANGE SOCIAL.....	26
CHAPITRE 1 : la Communication publique intégrée.....	27
Section 1 : La communication publique.....	27
Section 2 : La communication intégrée.....	53
Section 3 : La communication liée au territoire.....	59
Section 4 : La communication multicanale	77
CHAPITRE 2 : Territoire intelligent et changement.....	81
Section 1 : Le territoire intelligent	81
Section 2 : Le cycle de vie d'un territoire.....	81
Section 3 : La résistance au changement et concrétisation territoriale.....	83
Section 4 : La communication et la conduite du changement.....	88
Conclusion 1ère partie.....	90

DEUXIEME PARTIE : ORGANISATION ET DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE AU MAROC.....91

Introduction.....92

CHAPITRE 1 : Structures et formes de territorialisation.....93

Section 1 : Organisation territoriale au Maroc.....94

Section 2 : Le sens de la régionalisation avancée.....115

Section 3 : Renforcement de la démocratie dans le fonctionnement des conseils.....140

Section 4 : La gouvernance et le contrôle.....143

CHAPITRE2 : Développement durable, inégalités sociales et disparités spatiales147

Section 1 : Développement durable.....147

Section2 : Guide méthodologique de l'administration exemplaire et développement durable...150

Section 3 : Inégalités sociales et disparités spatiales.....150

Section 4 : Réseaux sociaux et partage des engagements sur un territoire.....153

Conclusion 2ème partie157

TROISIEME PARTIE : COMMUNICATION PUBLIQUE INTÉGRÉE : ENQUÊTE TERRAIN, ENQUETE QUANTITATIVE ET ANALYSE.....159

Introduction.....160

CHAPITRE 1 : Enquête terrain et enquête quantitative163

Section 1 : Étude documentaire, partenariat, coopération et approche intégrale et intégrée.....163

Section 2 : Entretiens et synthèse.....168

Section 3 : Smart-city et ville durable comme réponse aux problèmes de développement ...179

Section 4 : Présentation du questionnaire, Analyse et dépouillement.....211

CHAPITRE 2: Matrices d'analyse et propositions.....244

Section 1 : Matrice d'analyse stratégique interne "SWOT"	244
Section 2 : Matrice d'analyse stratégique externe PESTEL"	250
Section 3 : Contraintes et enjeux.....	254
Section 4 : proposition de plan de communication, processus de gestion et formes d'organisation...	266
Conclusion 3ème partie	286
Conclusion générale	287
Table des matières	300
Références bibliographiques.....	303
Références webographiques.....	307
Annexes.....	309

Liste des tableaux

Tableau 1 : Qualité Globale de la Communication.....
Tableau 2 : Qualité des Moyens Matériels (QMM).....
Tableau 3: Qualité des ressources humaines (Q.R.H)
Tableau 4 : Qualité des ressources humaines et matérielles dédiées à la communication publique
Tableau 5 : Rendement par la tenue des réunions
Tableau 6 : Fréquence de la satisfaction par les rémunérations
Tableau 7 : les moyens d'amélioration de la performance
Tableau 8 : La réactivité du service public de travail.....
Tableau 9 : Comment améliorer les procédures de travail.....
Tableau 10 : Les indicateurs de résultats.....
Tableau 11 : Les indicateurs des moyens humains.....
Tableau 12 : Convenance du comportement des chefs hiérarchiques.....
Tableau 13 : Efficacité du service public territorial
Tableau 14 : Outils de communication utilisés en interne
Tableau 15 : Outils de communication utilisés en externe
Tableau 16 : Résolution des problèmes lors des réunions
Tableau 17 : Déroulement et dialogue lors des réunions de travail
Tableau 18 : Croisement fréquence et dialogue lors des réunions.
Tableau 19 : La relation avec les ONG.....
Tableau 20 : Analyse factorielle multiple des dimensions de l'efficacité, efficience et performance.....

Liste des cartes

Carte 1 : Illustration du nouveau réseau de transport en commun (Tramway et bus) à Casablanca.....

Carte 2: Situation géographique du projet de Mehdiya ville durable.....

Carte 3 : Les 12 régions de la nouvelle organisation territoriale au Maroc.....

Liste des figures

Figure 1 : Le "modèle d'Olten "de la communication intégrée	
Figure 2 : Cycle de vie d'un territoire	
Figure 3 : Typologie des changements Autissier et Moulot (2003)	
Figure 4: Les causes multiples de la résistance au changement	
Figure 5: Cadre de renforcement des capacités d'une collectivité locale	
Figure 6 : Les piliers d'une société équitable, viable et vivable.....	
Figure 7: Qualité Globale de la Communication.....	
Figure 8: Qualité des Moyens Matériels (QMM)	
Figure 9: Qualité des ressources humaines (Q.M.H)	
Figure 10: Qualité des ressources humaines et matérielles dédiées à la communication publique	
Figure 11: Appréciation du rendement par la tenue des réunions.....	
Figure 12: La satisfaction du personnel par les rémunérations.....	
Figure 13: Moyens d'amélioration de la performance	
Figure 14: Réactivité du service public.....	
Figure 15: Appréciation des procédures de travail.....	
Figure 16: Les indicateurs de résultats	
Figure 17: Les indicateurs des moyens humains.....	
Figure 18 : Appréciation du comportement des chefs hiérarchique.....	
Figure 19: Efficacité du service public territorial.....	
Figure 20: Outils de communication utilisés en interne.....	
Figure 21: Outils de communication utilisés en externe	
Figure 22: Résolution des problèmes lors des réunions.....	
Figure 23: Déroulement et dialogue lors des réunions de travail.....	
Figure 24: Croisement fréquence et dialogue lors des réunions.....	
Figure 25: Appréciation de la relation avec les ONG.....	
Figure 26: Analyse factorielle multiple des dimensions de l'efficacité, efficacité et performance	
Figure 27: Modèle de l' État dans le flux de circulation	
Figure 28: Les enjeux externes du développement territorial	
Figure 29 : Schéma de réappropriation du territoire.....	
Figure 30: Processus Décisionnel.....	
Figure 31: La roue de Deming(amélioration continue)	

Liste des annexes

*Annexe 1 : Questionnaire
Annexe 2 : Guide d'entretien auprès de la population d'enquête*

Liste des abréviations, des sigles et des acronymes

ANHI	Agence Nationale de lutte contre l'Habitat insalubre
B2B	Business to Business
BO	Bulletin Officiel
CDG	Caisse de Dépôt et de Gestion
CERAU	Centre des Études et Recherches en Aménagement et Urbanisme
CGI	Compagnie Générale Immobilière
CIFM	Compagnie Immobilière Foncière Marocaine
CIH	Crédit Immobilier et Hôtelier
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
COSUMAR	Compagnie Sucrière Marocaine
CPATDD	Commission Permanente d'Aménagement du Territoire et du Développement Durable
CRATDD	Commission Régionale d'Aménagement du Territoire et du Développement Durable
CSATDD	Conseil Supérieur d'Aménagement du Territoire et du Développement Durable
CT	Collectivité territoriale
CTP	Comité Technique Préfectoral
DRH	Direction des ressources Humaines
AREP	Agence Régionale d'Exécution des Projets
ENA	École Nationale d'Architecture
FRD	Fond de Réemploi Domanial
HCP	Haut Commissariat au plan
INAU	Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme
INDH	Initiative Nationale du Développement Humain
MTE	Méthode de Théorisation Enracinée
NTIC	Nouvelles technologies de l'Information et de la Communication
ONG	Organisation Non Gouvernementale

PA	Plan d'Aménagement
PDAR	Plan de Développement des Agglomérations Rurales
PDU	Projets de Développement Urbain
PESTEL	Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique et Légal
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNVN	Plan National des Villes Nouvelles
QMM	Qualité des Moyens Matériels
QRH	Qualité des ressources Humaines
RP	Relations publiques
SDAU	Schéma Directeur d'Aménagement Urbain
SNAT	Schéma National d'Aménagement du territoire
SOFA	Schémas d'Organisation Fonctionnelle et d'Aménagement
SRAT	Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire
SWOT	Matrice d'analyse stratégique (Forces- faiblesses-Opportunités-menaces)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
VS	Villes Sans Bidonvilles
ZAC	Zone d'Aménagement Concertée
ZP	Zone de Projet

Introduction générale

Contexte

Un nouveau découpage territorial du Royaume, n'a pas été seulement lié au seul découpage territorial du Maroc de demain, mais il a exigé, encore et dans de larges mesures, une volonté politique déterminée pour mettre en place des politiques publiques ambitieuses, des outils et des dispositifs de prise de décision adéquats et la prise en compte de la culture de citoyenneté et de confiance et la sincérité indispensables à l'accompagnement des diverses mutations, multiples évolutions et changements survenus aussi bien sur le plan local, que régional et international.

En effet, au niveau local, l'enjeu de développement, les exigences de réforme, de gouvernance et d'ouverture économique approuvent la consolidation de la transparence, des libertés individuelles et collectives. Dans le même sens, l'intérêt public est de plus en plus pressant et irrésistible pour la mise en place de processus clairs de gestion et de formes novatrices de l'organisation basées sur la veille, l'adhésion, la participation, la communication intégrée et la contractualisation des rapports administratifs issus de la déconcentration et la décentralisation.

Au niveau régional, et dans la perspective de l'attraction des investissements directs étrangers, des touristes et des nouvelles technologies, le Maroc est appelé plus que jamais, au même titre que les autres pays émergents, à consolider ses acquis en matière de gouvernance, de sécurité, d'infrastructure de base, particulièrement, le développement des mécanismes d'intelligence économique et de communication publique, l'aménagement urbain et du territoire. Ce dernier volet concerne surtout l'immobilier d'entreprise qui par opposition à l'immobilier d'habitation, a trait aux activités économiques primaires (pêche, agriculture, mines et carrières), aux activités secondaires (industrie, bâtiments et travaux publics) et aux activités tertiaires (administration, services publics et semi-publics, loisirs, tourisme, santé et bien-être).

¹Décret n°2.06.388 du 16 moharrem 1428 (5 février 2007) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines règles relatives à leur gestion et à leur contrôle (bulletin officiel n° 5518 du 19.04.2007, p.529.

Pour le contexte international, la crise financière de 2007-2008, le chômage, la concurrence économique, le développement du terrorisme et autres formes transnationales de criminalité et les risques de tout genre sont des faits qui guettent la stabilité du pays. Malgré leurs effets modestes à la fois sur le Maroc et sur son tissu économique et social, ils ont révélé des dysfonctionnements majeurs dans la gouvernance du secteur public, particulièrement, des départements et services en réadaptation. Pour améliorer la performance, et contribuer à la compétitivité et à la croissance, ces services sont appelés à redoubler de vigilance en vue de faire face non seulement face aux exigences économiques et sociétales des nouvelles formes de territorialisation, mais aussi aux conflits sociaux et au crime organisé.

Une allure pareille interpelle et favorise l'adhésion permanente des structures déconcentrées et décentralisées et leur adéquation aux changements sociaux pour chasser, aussi exactement que possible, le sentiment d'insécurité et de précarité chez le citoyen, un sentiment qui repose, généralement, sur des réalités objectives et incontestables². Ceci dit, une action de proximité du service public est de nature à garantir et protéger les conditions idéales de la mobilité du citoyen entre le lieu de vie (habitations) et ceux de travail (champs, usines, commerces, ateliers etc.).

En vue de remédier aux situations critiques et à toute sorte d'anomalie relevée en matière économique et sociale et mieux contrecarrer les causes génératrices des peurs collectives et mieux protéger les acquis des invariants de l'action publique, les libertés individuelles et quadriller et consolider le territoire par des espaces aussi bien aménagés que « smart », et assurer le couronnement et l'affluence des bienfaits des nouvelles formes de territorialisation et, partant, garantir le développement montant du Maroc, toute démarche de communication publique doit reposer sur une anamnèse, comme on mène une enquête auprès d'un malade pour découvrir les raisons de sa maladie, comme disait Éric MAIGRET, dans son ouvrage « sociologie de la communication et des médias ».

Pour pouvoir placer le service public par rapport aux nouvelles formes de territorialisation, il est nécessaire de traiter cette orientation à l'intérieur des processus de gestion et des formes organisationnelles de l'Administration publique en vue de savoir si les structures et les méthodes, et procédés de travail au sein du service public favorisent la mise place d'un système de management axé sur la communication publique intégrée, ou au contraire

²Ali SEDJARI, "Droits de l'homme et gouvernance de la sécurité", édition L'HARMATTAN.

constituent un facteur de blocage pour le développement et la réussite de toute tentative visant à mieux positionner le service territorial chargé de l'intérêt public en tant que locomotive du développement. dans cette perspective, il serait souhaitable et suggéré de mettre en valeur la protection des grands projets et espaces publics ayant une position d'apanage et des liens privilégiés avec leur environnement.

Ainsi, il sera question d'abord, de se concentrer sur un passage en revue de l'histoire du service public territorial au Maroc, notamment, Les étapes de réforme visant le renforcement de ses entités pour améliorer les structures de travail peu efficaces ou inefficaces et accompagner les profonds changements socioéconomiques qu'a connus le Royaume, notamment sur le plan démographique, urbanistique, sociétal et aménagement du territoire. Les citoyens sont devenus vis-à-vis des services publics moins dociles et mieux éclairés, donc plus exigeants qu'autrefois³.

Aussi, faut-il se focaliser sur les principales responsabilités et missions de communication qui lui sont confiées dans les différents domaines stratégiques pour obvier et pallier aux dysfonctionnements qui remettent en cause le développement, l'urbanisme, la sécurité publique et la consolidation territoriale, mais également, le repérage, à travers des expériences étrangères similaires ou de comparaison, des grands métiers favorisant la communication, la gestion de connaissances et la valorisation du territoire visant surtout le rattrapage technologique et organisationnel qui marque le développement d'un nouvel urbanisme.

C'est dire que cette tâche aussi difficile qu'elle soit, exige de faire usage de moyens et de canaux d'expression appropriés. Ceci explique de façon systématique et détaillée la démarche de production du discours public qui tient désormais compte des deux fonctions principales de l'acte communicationnel qui sont la fonction expressive (émetteur) et celle conative (récepteur). Le service public est appelé à affiner sa communication en choisissant les mots appropriés, variant les structures des phrases, s'assurant de la cohésion du discours et en bien exprimant les circonstances⁴.

³Annie BARTOLI, Management dans les organisations publiques, 2ème édition, Dunod, Paris, 2005, p :III.

⁴Richard ARCAND et Nicole BOURBEAU, la communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, édition de Boeck université, 1998, p :7

Obligé d'être fort des valeurs qui le guident, le service public est appelé à se moderniser, s'adapter, voire changer, même si les changements enclenchés puis avortés sont monnaie courante⁵. Toutefois, certaines particularités bousculent vers la reprise des nouveautés pour servir davantage l'utilisateur-client, condenser et améliorer encore plus la relation avec lui, offrir plus de services, mieux gérer l'espace et faire de la vie publique un lieu de compétence professionnelle, en évolution constante pour s'adapter aux besoins, exigences et attentes de la communauté et aux enjeux sociétaux et invariants de la politique publique. Les ouvrages consultés jusqu'à présent, ont permis de tirer au clair les enjeux de taille et faire les constats les plus turgescents et éclatants.

Délimitation du sujet

Constats

Pour la délimitation du sujet, et après passage en revue des ouvrages et documents consultés, il appert que les services publics, particulièrement, territoriaux, sont appelés à mener une concurrence par l'innovation pour pouvoir résoudre les problèmes économiques nouveaux et en ajustant et révisant les politiques publiques. Ceci pour relever les défis économiques, financiers, démographiques et sécuritaires du troisième millénaire, particulièrement, ceux imposés par la globalisation vécue comme un processus d'uniformisation érodant les identités nationales et la souveraineté des états.⁶

Grâce à l'encouragement et la vulgarisation, accordés aux libertés individuelles et publiques, le pays a renvoyé une bonne image par le biais d'une démarche communicationnelle qui fait appel aux énergies internes et qui s'est inscrite à point nommé et de manière irréversible dans la voie de la clarté, du respect des droits de l'homme et du renforcement des mécanismes de gouvernance locale, de moralisation de la vie publique et de lutte contre la corruption, par la mise en place, à cet effet, d'un système institutionnel cohérent et harmonieux⁷. Cette vision globale et intégrée est à consolider par l'apport effectif de services publics responsables, performants, très proches du citoyen et au service du Maroc de l'unité, de la dignité, de la probité et de la justice sociale.

⁵Annie BARTOLI, Management dans les organisations publiques, 2ème édition, Dunod, Paris, 2005, p :337

⁶Présentation du professeur Lahoucine OULQUAID au colloque International des 8, 9 et 10, 2001 sur l'émigration maghrébine et mondialisation.

⁷Présentation des grandes lignes de la nouvelle constitution lors du discours prononcé par SA MAJESTE LE ROI Mohammed VI le vendredi 14 rajeb 143 (17 juin 2011).

Généralement, les constats établis oscillent, particulièrement, autour des axes suivants :

- ↪ Réussir une communication n'est pas toujours facile, vu la multitude des facteurs qui peuvent la perturber ;
- ↪ le développement sans précédent des cadres juridique et institutionnel liés à l'urbanisme opérationnel et le nouvel aménagement du territoire ;
- ↪ la nécessité de tracer et penser un modèle et un guide pratique pour la communication publique intégrée pour faire face aux évolutions sociales ;
- ↪ Les dysfonctionnements dans les processus de gestion de la chose publique sont généralement liés à des styles de management classiques, non proactifs et qui peinent à communiquer ;
- ↪ Le service public ne se définit pas seulement à travers une liste de missions mais se base, particulièrement, sur les principes suivants :

1. *Adaptation continue du service public aux besoins actuels et futurs, attentes espérées et exigences les plus pressants et risques éventuels ;*
2. *liberté et égalité d'accès au service public sans aucune forme de discrimination ou d'excès avec toute la transparence nécessaire ;*
3. *Clarté et responsabilité dans l'action publique visant à satisfaire, soutenir et accompagner l'utilisateur-client ;*
4. *Écoute, vigilance et assistance de la communauté ;*
5. *Visibilité et vision géographiques et territoriales ;*
6. *diversification et consolidation des services offerts ;*
7. *Rapport clair et franc avec le public.*

- ↪ Le souci d'améliorer les performances du service public, surtout, au niveau territorial ;
- ↪ Le développement territorial est à la croisée des chemins, ce qui nécessite la définition des cadres spatiaux les plus adaptés et la mobilisation des connaissances/compétences humaines, matérielles, juridiques et financières permettant de les conduire ;
- ↪ La nécessité de développer une communication publique infaillible et une approche en B to B pour impliquer toutes les parties prenantes dans le processus de mise en œuvre des nouvelles formes de territorialisation;
- ↪ Le rôle de la communication publique pour faire face aux différents aléas et risques qui guettent le développement local, notamment, les espaces à forte attraction économique et immense densité démographique ;

Objectifs de la recherche.

- ↪ Montrer la nécessité pour le service public de mettre en place un style de Management axée sur la communication publique globale et intégrée ;
- ↪ Mettre en relief le rôle de la communication pour améliorer la performance des services publics ;
- ↪ Montrer que le Développement et la réussite des nouvelles formes de territorialisation passe nécessairement par un service public très vigilant et proche des collectivités ;
- ↪ Apporter des solutions aux problèmes de communication, de collaboration, d'intégration et de partage de connaissances entre les différents niveaux hiérarchiques de l'administration en se comparant et s'inspirant d'expériences étrangères.
- ↪ Montrer que le transfert de compétences et de connaissances en matière de communication du central au territorial est une condition sine qua non pour assurer un développement harmonieux et prometteur des territoires.
- ↪ Faire des propositions Mix-conceptuelles de mise à niveau

Importance et intérêt de la recherche.

Pour répondre aux dysfonctionnements qui entravent la bonne marche du service public pour beaucoup plus de performance et de présence sur le terrain, cette recherche se veut claire et concise sur une thématique très peu développée qui est la communication publique intégrée. Il s'agit de passer en revue les outils de communication, la forme, le contenu du message, le langage, les outils et les parties concernées.

S'agissant d'un concept émergent, les nouvelles formes de territorialisation et les exigences du développement local réclament que le service public soit de plus en plus réceptif, fasse appel aux outils et techniques de la communication intégrée et tienne compte de la nouvelle donne ayant trait aux mutations sociales

Problématique

Cette recherche met en relief la communication publique intégrée et la corrélation entre l'approche de proximité et le développement territorial. Dans ce sens, **comment le service public territorial est appelé à implémenter, réussir et pérenniser une démarche managériale axée sur la communication publique globale et intégrée qui associe toutes les parties prenantes, pour accompagner les mutations sociales, protéger davantage la dimension humaine, améliorer la performance et la productivité des espaces publics, reconnaître les compétences et mettre l'intégration des acteurs, le partage des engagements et la prise des initiatives au service des nouvelles formes de territorialisation au Maroc?**

Questions

Les questions suivantes qui ont trait à la façon de réussir et pérenniser la communication publique intégrée au sein du service public sont posées pour tester les hypothèses mentionnées dans le titre qui suit comme solutions pour améliorer la performance et faire face aux problèmes de synergie au niveau territorial :

- ↳ Comment implémenter, réussir et pérenniser un système de management reposant sur la communication publique intégrée pour consolider la confiance, l'intégration des parties prenantes, notamment, la société civile, dans l'aménagement du territoire ?

- ↳ Quelles sont les mesures à prendre pour faciliter la gestion et le transfert des connaissances du central vers le territorial pour rendre le service public plus efficace, pertinent et efficient ?
- ↳ Comment assurer la cohérence de la communication publique intégrée pour aider la prise d'initiative et comprendre la logique profonde liée aux mutations de la société contemporaine, sachant que le projet de développement des territoires nécessite un véhicule de communication qui le porte et protège?
- ↳ Comment mettre à profit le service public pour booster de façon continue la consolidation de l'Administration territoriale et des services publics et, partant, accompagner le changement juridique et opérationnel territorial au Maroc?;

Hypothèses de travail

Pour répondre au besoin de mettre en œuvre une communication publique intégrée et trouver une solution voire, une réponse éclatante et pertinente aux différents problèmes et défis de développer les territoires, les trois hypothèses, ci-après, seront passées au crible fin pour tester leur bien-fondé:

- ↳ La communication publique intégrée, couplée à la culture de la délégation des pouvoirs, pourrait consolider la confiance, l'intégration des acteurs et le partage des engagements des entités élues et celles nommées et l'amélioration de la performance du service public ;
- ↳ Les performances réalisées par une communication publique intégrée sauraient couronner la volonté du changement du service public.
- ↳ L'approche médiatique qui est cœur de ce changement consoliderait l'effort consenti pour faciliter le transfert des connaissances du central vers le territorial et améliorer le climat des affaires, essentiel, pour le développement cohérent de l'espace public.

Sur le plan théorique.

Pour ce qui est du cadre théorique, il a été question de définir et établir les liens entre les différents concepts. Les principaux auteurs ont été présentés et leurs idées et travaux soumis à la critique et la comparaison avec les différentes approches que l'on a rencontré dans la littérature spécialisée.

Sur le plan conceptuel.

Pour approcher la question de cette recherche, nous allons définir le service public, la communication publique, la communication publique intégrée, les nouvelles formes de territorialisation et le développement de l'espace public au Maroc.

sur le plan de la méthodologie de la recherche.

Le service public à Casablanca smart city a été choisi comme base empirique du travail. Dans cette perspective et à cause de la constatation d'une perte de la qualité et de la performance qui affecte l'ensemble du secteur public, un diagnostic au moyen de guide d'entretien et de questionnaire a été établi et vérifié et des propositions ont été faites pour implémenter au sein du service public territorial un style de management axé sur la communication intégrée.

PARTIE I
LA COMMUNICATION PUBLIQUE INTEGRÉE : CONCEPTS,
MULTICANALITEET TERRITOIRE

Chapitre 1 : La communication publique intégrée

Section 1 : La communication publique

1-1 La communication.

Selon le Larousse, communiquer c'est à la fois faire quelque chose, transmettre, faire partager et faire savoir. De façon générale, la communication est définie comme tout acte par lequel l'homme communique avec ses semblables. Il s'agit d'un processus par lequel tout individu essaye d'initier une relation et prendre contact avec l'autre pour s'informer et informer : se renseigner et/ou transmettre un message, des connaissances, des idées, des nouvelles, voire des émotions. Ceci permet aux individus de tisser des rapports entre eux, aux différents groupes de travailler et agir ensemble et aux sociétés d'exister, évoluer et fonctionner. L'acte communicationnel qui peut concerner aussi l'homme avec les machines et les animaux qui eux aussi utilisent des modes propres de communication pour les échanges à l'intérieur d'une espèce ou même des espèces différentes.

Dans sa communication en face à face ou par le truchement d'un média, l'homme et selon sa personnalité utilise aussi bien la langue orale et écrite que les systèmes de communication par les signes tels que les gestes et postures, les dessins et images, la musique et les chansons. Il sied de préciser que dans ce sens, il est utilisé ce que l'on appelle l'Ennéagramme qui est une typologie analysant neuf types de personnalités. "Elle a pour but la connaissance de soi et l'évolution psychologique et spirituelle. C'est un modèle qui décrit les forces et les tendances principales qui sont à la base des 9 types de personnalités existants"

Ceci permet, et selon le contexte et le type de personnalité, d'échanger, mettre en relation, persuader ou faire de la propagande. L'acte communicationnel est à la fois complexe et multiforme. En effet, "nous adoptons tous beaucoup d'attitudes corporelles qui ne peuvent se limiter à un portrait-robot. Chacun est le fruit d'une histoire personnelle qui ne saurait se confronter avec aucune autre".

Le sens du mot communication est élargi pour concerner la ou les relations entre machines, c'est le cas d'un ordinateur qui guide ou dirige un missile vers une cible particulière. Toute situation de correspondance exige la présence de plusieurs éléments dits composantes de la communication qui sont le message, l'émetteur, le récepteur, le code le canal et le contact et

en dernier lieu le référent. La toile de fond ou le cadre est constituée par une base physique, sociale, psychologique et même événementielle.

Tout acte communicationnel est comme toute action humaine d'ailleurs, il peut réussir comme il peut être voué à l'échec dont les facteurs sont généralement liés à une ou plusieurs desdites composantes. A ce sujet, le récepteur réagit en fonction de la force dite conative exercée par l'émetteur ; c'est la rétroaction (ou »feed-back «). La rétroaction permet à l'émetteur de savoir comment son message a été reçu et, au besoin, de se rajuster.

Tout comme la théorie de l'information, la théorie de la communication est apparue comme matière dans les années 45-50 du siècle précédant et avait pour but principal de spécifier, standardiser et même "modéliser le rapport homme-machine entre les ordinateurs naissants et leurs utilisateurs, en théorisant et en conceptualisant la communication afin de" l'inculquer" aux ordinateurs".

Il s'agit donc d'une base de la cybernétique qui utilisait le concept de boîte noire pour faire tout l'éclairage sur l'acte communicationnel en séparant deux fonctions essentielles de la communication : la fonction expressive qui marque l'émetteur et celle conative ayant trait au récepteur. Dans ce sens, la communication existe lorsque qu'il y a message qui a une signification ou auquel on attribue un sens pour faciliter son entendement, et sa compréhension. Toutefois, le contenu peut être déformé ou altéré à cause des facteurs exogènes qui sont les parasites sonores ou environnementaux qui grâce à la fonction conative, permet la réaction et la rétroaction (feedback).

La communication, pour les premiers penseurs et théoriciens, se limite à l'expédition ou au portage d'une nouvelle, d'une dépêche ou d'un événement par une source à un objectif ou récepteur qui les touche. Elle a été très souvent présentée comme un système linéaire, mécanique et instinctif sans ancrage social. On parlait de conception télégraphique.

1-2 La communication publique

Les actions de communication des établissements publics, semi publics et en général, toute institution exerçant une mission de service rendu au citoyen, constituent ce que l'on appelle la communication publique. En effet, elle couvre un large domaine d'activités et d'acteurs assurant une mission d'intérêt général ou à but non lucratif. Dans ce sens, les administrations,

établissements publics et collectivités locales engagent des actes communicatifs qui visent, particulièrement les citoyens et les organisations qui les encadrent. Cet acte communicationnel qui se veut au service de la communauté, peut être, parfois confondu avec la communication politique ou électorale.

Pareillement à Pierre ZÉMOR qui a défini la communication publique comme « l'ensemble des messages émis par les pouvoirs publics et les services publics qui ont pour objectifs d'améliorer la connaissance civique, de faciliter l'action publique et de garantir le débat politique⁸, Bernard DELJARRIE, délégué Général du réseau des communicants cap'com, l'a définie comme « un service public qui contribue à la participation des citoyens à la vie publique en rendant compte de l'action des institutions élues et qui participe à la conduite des politiques publiques ».

En fait, les services publics s'en servent pour annoncer, avertir et informer les différents partenaires publics et privés tels que les citoyens, les médias, les partis, la société civile et les hommes d'affaires de leurs principales actions visant à promouvoir les services publics offerts, mettre en valeur le territoire, développer le tourisme, stimuler l'attraction des investissements. Ceci dit, les grands efforts consentis pour doter les services de communication des grands moyens, particulièrement, les moyens humains. A titre d'exemple, en France, rien que la fonction publique territoriale compte près de 15.000 communicants publics bien que ça ne représente que moins de 1% de ses effectifs.⁹

Engager une relation de confiance avec l'utilisateur-client (citoyen), les médias et la société civile, permet aux institutions publiques de faire connaître et accepter leurs grandes décisions en matière de sécurité, de santé, de loisirs et d'investissement. Il est courant que le domaine de la communication publique concerne un domaine très large et diversifié. D'abord à cause de la nature, les attributions confiés aux multiples services publics, ensuite du public ciblé par les actions communicatives.

La tâche des services chargés de la communication au sein des services étatiques, des communes, préfectures, provinces et régions, est très pointue du fait de la croissance des nouvelles attributions et la responsabilité d'information qui leur incombe. En effet, ils ont en

⁸La communication publique, Que sais-je, paris 1995.

⁹Dominique Mégard, La communication publique et territoriale, Dunod, 2017 2^{ème} édition, p : 128

charge des missions afférentes aux relations avec la presse, l'évènementiel et les réseaux sociaux et qu'ils sont appelés à accomplir dans les règles de l'art, et en respect des lois et pratiques déontologiques.

Ceci ne peut être possible que par la mobilisation des moyens humaines et matérielles et des outils de facilitant le contact et la réflexion avec le citoyen et ayant trait aux grands chantiers de croissance et aux politiques publiques. Si ce n'est pas son rôle dans le dialogue avec les différents partenaires publics et privés, la communication publique ne serait jamais l'enjeu majeur qu'elle est actuellement pour l'état et ses services. En effet, « les acteurs publics accordent de plus en plus de l'importance à leur communication(...) et les budgets ont augmenté en fonction.¹⁰

Pour investir un champ à la fois composite et méconnu, les organisations publiques sont appelées à communiquer pour pouvoir partager avec les individus et les acteurs institutionnels ce qu'elles font et pourquoi le font-elles ? Elles cherchent aussi et le plus souvent, à faire connaître leurs soucis et défis à relever. Force est de dire que la communication publique est un moyen et technique de partage des informations avec le citoyen pour qu'il puisse s'acquitter de ses obligations et devoirs et exercer et valoriser ses droits dans les meilleures conditions possibles.

La communication publique est une forme et un mode d'exercice du pouvoir qui exige le professionnalisme et la rigueur. L'art et la manière de communiquer ne s'improvisent pas¹¹. Elle occupe une place primordiale dans le quotidien pour répondre à une préoccupation d'orienter, accompagner et d'aider à changer les comportements et les postures.

La communication ne se réduit pas à une approche unique ou une perspective isolée, elle est au-delà des définitions classiques et simplistes. Il s'agit d'un concept à part entière, à la fois général et spécifique, en ce sens qu'il à trait la communauté toute entière, mais dont les métiers, techniques et supports sont propres à chaque organisation et selon les conditions présentes et futures.

10 Grégoire MILOT, le magazine stratégies, virage collectif, numéro1628.

11 <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-dynamiques-2005-3-page26.htm>.

Pour Pierre ZÉMOR la communication publique est celle « qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique ainsi qu'au maintien du lien social et dont la, responsabilité incombe à des institutions publiques »¹². Certes le fait de partager des informations n'est pas toujours spontané, surtout lorsqu'il d'une organisation chargée d'une mission officielle de service public régalién qui, malgré les lois et textes qui stipule que le citoyen a droit à l'information et l'assurer est une responsabilité voire, un devoir de l'administration.

La lenteur ou la lourdeur de la circulation de l'information pour des raisons administratives ne sont pas toujours admissibles. Le développement, la généralisation et la facilité d'accès aux TIC, ont largement contribué à l'amélioration de la communication sous toutes ses formes et à telles point qu'aucune démarche managériale ne peut s'en passer. La communication est aujourd'hui au centre des réflexions du service public. En effet, les décideurs publics sont plus que jamais convaincus du rôle primordial et stratégique joué par la communication publique qui permet la fois d'assurer la fraîcheur, la prospective et l'innovation au sein du service public et de tisser et maintenir la confiance et les liens très forts entre les différents partenaires.

Si dans certains cas, la communication publique est confinée à une prestation classique de boîtes à lettres, dans plusieurs services, la fonction communication est projetée vers un bel avenir pour que les politiques publiques fassent l'objet de plus d'attention de la part du citoyen.

Pour ce qui est du phénomène d'intégration en communication publique, on entend une communication qui, tant au plan de la forme, des outils et du contenu que du moment et du langage utilisés, soit parfaitement coordonnée. Ce qui aura pour effet de générer des synergies au sein du travail de communication, de décupler l'efficacité du message à communiquer aux groupes-cibles et, sur le marché, de constituer un net avantage par rapport à la concurrence¹³.

12 La communication publique, Que sais-je, paris 1995

13 <http://www.award-cc.ch/index.asp?I>

Même si la communication intégrée constitue une pratique managériale émergente, elle commence à prendre de plus en plus de l'ampleur vu que plusieurs firmes internationales font d'elle un moyen incontournable pour communiquer en interne et externe. « Les besoins des entreprises en matière de communications s'orientent désormais vers des services intégrés et convergents pour disposer de nouveaux moyens de communiquer et renforcer les opportunités de développement »¹⁴. Il s'agit là de la déclaration de Barbara Dalibard, directrice de « orange » filiale de France télécom à l'occasion du déroulement des « World Communication Awards » en 2006 à Londres.

Aussi la communication intégrée est-elle primordiale pour les sociétés recherchant l'intégration de services numériques audiovisuels, car elle permet aux différentes entreprises d'avoir des solutions globales intégrant tous les protocoles de communication et de plateformes solides de communication multimédia, à même de régénérer les anciennes infrastructures de communication et d'information.

Dans ce sens, Microsoft, lors du lancement du « microsoft office communicator 2005 » a, ainsi, défini sa représentation en la matière « “The goal of integrated communications is to help information workers easily and effectively communicate with colleagues, customers and partners in real time. Microsoft will deliver on integrated communications by building presence awareness into all its software applications, integrating various modes of communication (e-mail, phone, instant messaging (IM), short message service (SMS), videoconferencing and Web conferencing) to allow seamless transition from one mode to another, and delivering intelligent software that can manage communications with the context of a person's availability and preferences”.

La communication intégrée qui semble devenir éminente, a bénéficié non seulement au secteur privé, les établissements publics y font appel lors de la mise en œuvre des plans de communication pour joindre la publicité aux relations publiques et ce pour toucher le maximum de public. Ceci montre l'importance de cette démarche dont les techniques et les

¹⁴<http://www.orange-business.com/fr/presse/communiqués/nomination/06111400.html>

procédures sont nettement avancées pour attirer et fidéliser les différents acteurs et partenaires.

Plusieurs théoriciens ont cherché à cadrer la communication publique de façon profonde pour pouvoir relever les nouveaux défis du marketing territorial, une affaire qui n'est pas du tout mince, surtout que l'acte communicationnel est accolé à une déficience au niveau des écrits et recherches. Vu que le produit théorique est quasi stable, son statut ne peut être au final que chancelant et désassocié.

Une question se pose à ce sujet et qui a trait au statut : la communication territoriale « est-elle vraiment un champ de recherche unifié, ou même, simplement, un champ de recherche à part entière ? ». Ceci dit une redéfinition des retenues à observer, des limites des sciences de la communication doit joindre en portée la question de la communication publique ayant trait à la valorisation des territoires et aux enjeux sous-jacents du rapport de la communication aux différents espaces publics fait actuellement l'objet de diverses réflexions à même de « formuler clairement un cadre théorique opératoire ».

En effet, plusieurs idées et concepts sont insufflés¹⁵. Dans ce sens, le développement local peine à communiquer dans le nouveau dédale des réseaux sociaux et du numérique avec caractéristiques à la fois incertains et hésitants. Faire face à une telle situation exige la mise en place d'un système de management focalisé sur l'«intelligence territoriale »¹⁶ pour mieux valoriser la place de l'information dans l'organisation du territoire. Il s'agit d'un angle de vision passé en revue auparavant par plusieurs auteurs¹⁷.

Ce faisant, le territoire concentre ses efforts de développement dans l'efficacité et la flexibilité maximale, particulièrement, sur le plan des TIC et évolue vers un type d'organisation plus riche, varié et raffiné. Comme les entreprises « infiniment plates », le territoire met en œuvre la technologie dans ses services de façon créative et une structure de reporting illimitée, mais

¹⁵Exemple du paradigme du « design communautaire »³¹, exposé par Pierre-Léonard Harvey (1995, 2014)

¹⁶Herbaux, 2005 ; Bertacchini, 2008.

¹⁷Abraham Moles (1974) dans « l'écologie des actes » et Claude Raffestin (1987) dans la « théorie de la territorialité humaine » de La communication territoriale : constructions d'un champ.

avec des niveaux hiérarchiques très réduits pour faciliter la remontée de l'information et, partant, aider à la prise de décision et l'autorité centrale devient une source d'information¹⁸.

Une autre solution, à la fois conceptuelle et fonctionnelle proposée en 2008 par Élisabeth et Jean-Philippe Gardère, met en valeur la « micro-représentativité » et son rôle, par le biais d'une communication territoriale, particulièrement le marketing 2.0, dans l'implication directe des citoyens dans la gestion de la chose publique comme accès à la démocratie participative. Il s'agit en quelque sorte de réécrire le service public avec le citoyen et les élus pour redonner du sens à l'action publique pour réentendre les voix des citoyens¹⁹.

Il est donc nécessaire pour les acteurs publics de repérer et examiner les différentes informations pour pouvoir donner une réponse claire et rapide aux problèmes de gestion qui ne peut être concrétisée que par la capacité des investissements et projets structurants de combattre les obstacles au développement et une cohérence parfaite entre la stratégie et le devenir réel du territoire. Confier un rôle stratégique au marketing territorial, permettrait de mieux gouverner, valoriser et promouvoir l'espace public et le processus de son développement.

En effet l'activité primordiale de ce genre de marketing se définit donc par l'effort qui rend possible la création et le maintien d'un processus de croissance à court, moyen et long termes dans un espace bien défini. Du point de vue théorique, l'espace désigne un concept global, multi-varié de données naturelles, historiques, économiques, sociales et politiques. C'est une scène où le jeu de force est à la fois incessant et inconstant. Trois unités essentielles permettent de bien le cerner.

Il s'agit du fameux PLS (point, ligne et surface). Ces dernières précisent le sens des activités, les types de réseaux (embryonnaire, médiums et optimums) et délimitent l'espace local, l'espace de rayonnement et l'espace d'attractivité, c'est l'approche théorique de l'espace qui a trait au processus spatial et donc aux mouvements, à la structure spatiale qui définit l'organisation et la répartition des phénomènes géographiques et en troisième lieu, l'interaction spatiale qui met en exergue les relations entre les différentes composantes et entités que renferme l'espace.

¹⁸ L'entreprises intelligente, savoir, services et technologie, James BRIAN QUINN, Dunod, Paris, 1994 p : 139.

¹⁹Servine ALFAIATE, Tribune, Brief mai 2015 page 5.

Au Maroc, cette donne théorique a été pris en considération par le marketing territorial qui commence à prendre forme et se développer au niveau des collectivités urbaines (municipalités et conseils communaux des villes) et au niveau des zones rurales et périurbaines (pachalik, communes urbaines et centres autonomes). Ce mode de communication vise essentiellement le développement du territoire par la valorisation des produits de terroir, et la fructification des ressources patrimoniales à travers la lutte contre l'influence négative de l'être humain sur l'environnement et les écosystèmes.

La sauvegarde du patrimoine culturel et archéologique et le développement du capital environnemental paraissent deux grands chantiers pour ce type de marketing, en particulier, au niveau des oasis et zones montagneuses qui nécessitent une intervention urgente et énergique pour la réhabilitation des zones humides, les architectures traditionnelles et l'exploitation du capital immatériel pour développer les activités productives et assurer le bien être des populations.

Un diagnostic spatial est indispensable pour pouvoir apporter les meilleures solutions en matière de développement local. Les principaux enjeux de développement de l'espace territorial exigent en plus d'un effort de labellisation et valorisation des produits locaux, un accompagnement technique et administratif de la part des services publics appelés à mobiliser la science, la technologie et l'expertise pour mieux réussir et pérenniser l'image de marque qu'ont certaines activités productives (roseraie de Kalaât M'Gouna, oasis de Draâ-dattes- et arganeraies de Souss).

Dans ce regard, il paraît que deux éléments du territoire sont connus pour leur interaction, la société et l'espace qui partagent la notion de paysage. Primo, le paysage naturel caractérisé par l'absence ou la faible action de la société. Secundo, le paysage modifié, voire déséquilibré par l'intervention directe et malveillante de l'homme et Tercio, le paysage aménagé où les actions de l'homme ou de la société viennent corriger et consolider l'espace. C'est le cas des efforts entrepris au niveau de certaines régions pour valoriser, planter, assainir, curer et dépolluer.

Il sied de préciser, à ce titre, que le 2ème congrès international organisé à Ouarzazate les 13,14 et 15 avril 2018 sous le thème du "capital humain et marketing territorial, vecteurs du développement durable dans les oasis et zones montagneuses : approches africaines et cas mondiaux fragiles" est une action parmi d'autres qui pourraient permettre au Maroc de repenser toute sa stratégie de développement du territoire.

Toute communication territoriale vise en plus de la validation des produits du terroir, le développement de l'attractivité de l'espace public et la création, l'affermissement et la protection du sentiment d'appartenance. L'acte communicationnel mené par les collectivités locales" intègre trois paramètres qui en déterminent les cibles et en commandent les types de message : un territoire (région, département etc.) , une institution représentative (conseil régional, communal, municipal) et une administration composée de services conséquents avec un personnel qualifié)"²⁰.

La communication territoriale n'a pas d'objectif de commercialiser un service ou un produit ou défendre les intérêts d'une personne ou contribuer au profit d'une entreprise. Son rôle est d'animer le territoire en escortant les grands projets locaux et informant le citoyen de ce qui se passe vraiment en matière de développement (les travaux d'aménagement et la mise à niveau de l'espace.

C'est dire qu'elle rend compte de l'action publique, montre ses objectifs et explique le pourquoi et le comment des décisions prises par le service public pour mieux répondre aux besoins et attentes de la communauté. Cet acte de confiance et de bonne relation permet et encourage les habitants à la construction et l'épanouissement de l'espace public et l'éclosion des activités productives et créatrices de la valeur et l'emploi. C'est le couronnement de tout le processus d'édification et de moralisation de la vie publique.

Grace à une action de communication, les élus ne travaillent pas uniquement en tant qu'hommes politiques, mais aussi comme de bons gestionnaires et le citoyen est alors place au centre de leurs préoccupations, d'où la priorité est donnée à l'action locale qui vise et

²⁰Communications des collectivités locales, Dominique Mégard et Bernard Dejarrie (JGDJ-2008)
<https://www.cap-com.org>.

recherche, particulièrement, la proximité la plus forte. La communication territoriale devient un meilleur instrument par lequel il est facile et pratique de montrer aux citoyens l'effort consenti pour que la collectivité dispose des services les plus efficaces et les plus performants.

Plusieurs exemples de villes où des réflexions sur les moyens humains et matériels mobilisés ont permis de tracer un schéma simplifié de ce qui peut ressembler une relation circulaire entre l'espace urbain et ses rapports à la communication. Une relation aussi timide qu'elle soit ne peut faire face au phénomène d'érosion des villes constatée ces derniers temps et incarnée par les allures variées des formes de territorialisation, les environnements numériques et les réseaux sociaux montant en nombre et impact.

Pour améliorer les moyens et outils de communication, peut être qu'il est essentiel de revivifier les rapports sociétaux à spécificité territoriale, transformer l'information en connaissance et ensuite conquérir cette dernière pour le bien de la communauté et pour la compétitivité économique et l'attractivité touristique des territoires. Un véhicule qui porte ce projet de perfectionnement ne peut être que la mise en œuvre des technologies de l'information et de la communication et des mécanismes de la participation du citoyen « micro-représenté » et le développement du rapport communicationnel au territoire, particulièrement, en ville.

Si pour certains dits « alarmistes », La communication territoriale : constructions d'un champ (Smith 2011), le changement numérique en réseau semble avoir montré ses limites et qu'il est temps de reconsidérer et de diagnostiquer la situation pour s'assurer des alternatives réelles et pratiques à même d'assurer un contrôle parfait des ressources numériques et les mettre au service de la ville et ses habitants. Les « apologistes » au contraire estiment que « l'Internet municipal » et les autres outils de communication numérique représentent une occasion rêvée pour la collectivité pour ses bienfaits en tant qu'« outil de médiation communicationnel virtuel dans un monde économique, politique et social bien réel »²¹.

Plus encore et comme l'insuffle Monnoyer-Smith, il est possible d'envisager, une nouvelle théorie de communication et de participation via « un lien conceptuel entre les formes

²¹Rouquette, 2008, p 105.

communicationnelles mobilisées par les acteurs, les dispositifs techniques utilisés et les évolutions de la médiation politiques »²².

Pour ce qui est des formes de communication publique territoriale, il sied de préciser que le progrès technologique et l'évolution de la société civile, ainsi que les nouveaux systèmes de management, ont permis d'atteindre de niveaux exceptionnels de développement de la communication et ont rendu difficile la problématique de la construction d'une identité professionnelle. Saisir le dynamisme d'un processus d'évolution continue n'est plus possible par les méthodes traditionnelles de description des métiers qui affichent une pertinence faible. La difficulté est causée, particulièrement, par le fait l'identité d'une activité professionnelle change sans arrêt.

Plusieurs méthodes ont été mises au point, depuis l'élaboration de listes de descripteurs de tâches jusqu'à des référentiels de fonctions en passant par les profils de compétences. Vu que la tâche est ardue, ceci exige d'intégrer, impérativement, des pratiques, des codes, des conventions, des connaissances, des aptitudes, des compétences, des savoir-faire voir des comportements et des cultures.

Le management de la communication est devenu, une réponse culturelle et opérationnelle non seulement aux problématiques de la société de l'information, mais, aussi, à celles liées à la globalisation et la mondialisation qui génèrent, à la fois, des opportunités et des menaces que toute organisation doit appréhender.

La concentration et la pression concurrentielle provoquées par ces deux phénomènes mondiaux rendent les tissus économiques locaux plus vulnérables qui exigent plus que jamais de faire appel à des systèmes de management non classiques.

Les nouvelles technologies de la communication et de l'information, exigent plus que jamais, un effort (modéré) de modélisation vu la variabilité énorme et croissante des configurations possibles de la trilogie « fonctions-métiers et tâches ».

²²Monnoyer-Smith, 2011, p. 157.

En matière de communication publique territoriale, plusieurs référentiels proposent une centaine tâches de base liées aux fonctions interne et externe suivantes et ce, à l'instar de la communication dans l'entreprise privée qui a une vision globale et diversifiée de la communication :

- **Les relations publiques**

Une opération de relations publiques est un acte communicationnel qui permet à un service territorial de regrouper des quantités de tâches mineures ou de niveau inférieur et faire appel à l'aptitude de relier des compétences de niveau secondaire et des connaissances logiques et organisationnelles, sachant que le niveau stratégique ne sera concerné que lorsqu'il s'agit de coordonner un ensemble d'actions incluant les relations publiques parmi d'autres vecteurs.

Conduire une opération de RP par un territoire est aussi une tâche opérationnelle, même pour un serviceterritorial occupé à des tâches fonctionnelles, ne serait-ce que pour mieux les piloter et les évaluer correctement, voire aussi la nécessité de les confier à un autre service public

- **Les relations avec la presse**

Considérée comme un sous-ensemble des RP, la relation avec la presse conserve une spécificité affirmée, particulièrement, en matière de culture professionnelle et de règles déontologiques. Dans ce sens, les tâches des relationnistes de presse, sont pareilles à celles de leurs collègues des RP telles que la gestion des fichiers, la conservation et la réalisation des dossiers, l'organisation des manifestations et le suivi et l'accompagnement des événements ainsi que leur évaluation.

- **La liaison avec le Marketing**

Généralement la communication et le marketing sont deux tâches intimement liées, même si le nombre des « marqueteurs » stricto sensu est nettement plus faible que celui des communicants. C'est pour cette raison que depuis le début des années 1990, la première activité est le plus souvent intégrée dans la seconde. Certes, les rôles de chacune sont bien spécifiés : la première traite des besoins et des marchés, détermine les stratégies de développement et de distribution des produits. La seconde, quant à elle, s'occupe de tout le reste, par exemple, de la notoriété, de l'identité, de l'image, des crises des informations

financières , des créations des évènements, du mécénat, des relations publiques, de presse et de l'animation du réseau de cohésion, la motivation et le développement d'une vision partagée.

- **La publicité et la communication-produits**

Si ancienne qu'elle est, la publicité est le l'acte communicationnel par excellence de toutes les entreprises privées, même si les petites se passent de faire appel à des agences spécialisées et traitent directement avec des prestataires techniques tels que les imprimeurs dotés de studios graphiques intégrés.

Il est à préciser que pour réussir une communication territoriale liée à un produit de terroir ou à la promotion d'un espace public, faire appel à des agences est souvent pertinent et rentable dans le sens où plusieurs compétences requises figurent au cœur de leurs compétences et préoccupations. A ne citer, à titre d'exemple, que l'étude des marchés, la concurrence, le positionnement, la stratégie, la sous-traitance, la création publicitaire, les appels d'offres, l'élaboration du plan média et l'évaluation dont la fiabilité est reconnue généralement aux agences spécialisées.

- **La communication institutionnelle ou « corporate communication »**

Dans l'histoire on a passé du réclame à la publicité puis de celle-ci à la communication. C'est dans ce sens, dans cet esprit et dans ce même mouvement que s'inscrit le développement de l'institutionnel. Ce dernier exige des compétences multiples et plus vastes et qui dépassent le domaine d'activité de la simple publicité, surtout en ce concerne, la réflexion globale, le positionnement de la firme, l'amélioration continue, le suivi, l'évaluation et les actions correctives.

- **La communication « professionnelle » ou « business to business »**

Le B to B ou le B2B, proche des relations publiques, concerne un éventail d'actions de communication destinées aux partenaires d'une entreprise que ce soient le réseau des concessionnaires, les agents, les franchisés, les fournisseurs ou les sous-traitants. Le B to B est appelé à se développer fortement en fonction de l'extension des réseaux professionnels dans une perspective de partenariat.

En effet, les partenariats recherchés concernent des relations à la fois équitables et solidaires pour renforcer les capacités de tout un chacun par le financement et la gestion des projets communs, les appuis -conseils techniques et les programmes pluri-acteurs pour mutualiser les dépenses et atomiser les risques. Toutefois, la réussite d'une telle démarche de communication exige au préalable, la maîtrise de certaines méthodologies techniques comme la planification stratégique, d'adopter une posture d'accompagnement spécifique qui ne soit pas un frein à la croissance du partenaire mais au contraire propice et moteur de son émancipation et de son autonomisation²³.

- **La communication financière**

Avec les premières de privatisation en 1980, la communication financière s'est développée au point de s'autonomiser. Elle doit assurer l'information des actionnaires ou des sociétaires, détecter les convergences ou divergences d'intérêt entre les acteurs, assurer la liaison ou la synergie des forces internes. Pour cela, elle exige des profils de doubles compétences communicationnelles et juridico-économiques qui ne sont pas à quantité égale ; les premières demeurent largement majoritaires par rapport aux secondes.

- **La communication externe de crise**

Les pollutions, les rumeurs et les sabotages ont mis en lumière la communication de crise au point qu'elle s'est rapidement théorisée et même des modélisations ont été mises au point. Au fil des années, des catégories de communication de crise ont vu le jour comme le cas de l'éco communication et la communication spécialisée dans les traitements des rumeurs, des accidents industriels et des risques pouvant atteindre l'environnement.

- **Le mécénat**

Il s'est sophistiqué au fil des années jusqu'au point de nécessiter des recrutements de spécialistes maîtrisant plusieurs facettes et un professionnel accru épousant les évolutions sociologiques et s'inscrivant dans une vision citoyenne de l'entreprise. Les principales formes

²³http://www.coordinationsud.org/nos_appuis-aux-ong/developper-des-partenariats (23.04.2018).

de cette fonction externe des professions de la communication sont le mécénat culturel de la première époque (festivals de musique classique ou manifestations artistiques) et l'humanitaire avec les grandes causes internationales (les catastrophes, les famines et la sécheresse).

- **Le parrainage**

Appelé souvent le sponsoring, il est moins subtil que le mécénat puisqu'il est réservé exclusivement au domaine sportif et plus proche de la publicité ou du marketing. On utilise rarement le mot « parrain » à cause de ses connotations et sens négatifs. Sur le plan fiscal, les frais afférents au sponsoring constituent des charges déductibles, à l'inverse du mécénat qui ne peut bénéficier que de taxations adoucies et des abattements très limités.

- **La presse d'entreprise externe**

L'existence de la presse d'entreprise ne recouvre en réalité qu'une partie du domaine très vaste des médias. Effectivement, la publicité dite « hors médias », les publications de fidélisation, les lettres d'information ou le web illustrent bien la grande vivacité de ce secteur d'activité en renouvellement permanent. Pour réussir la presse d'entreprise externe, il faut opter de grands choix stratégiques et une conception et une rédaction d'un cahier des charges sans faille.

- **La communication financière**

Avec les premières de privatisation en 1980, la communication financière s'est développée au point de s'autonomiser. Elle doit assurer l'information des actionnaires ou des sociétaires, détecter les convergences ou divergences d'intérêt entre les acteurs, assurer la liaison ou la synergie des forces internes. Pour cela, elle exige des profils de doubles compétences communicationnelles et juridico-économique qui n'est pas à quantité égale ; les premières demeurent largement majoritaires par rapport aux secondes.

- **L'édition multimédia**

Dans la réalité actuelle, il est exceptionnel qu'un communicant connaisse en détail tous les médias. Il doit plutôt assumer un rôle de chef d'orchestre maîtrisant les principes et les

fonctionnalités basiques telles que la multivision et le diaporama la bande dessinée d'entreprise, les vidéogrammes, les vidéo magazines et la télématique.

- **L'édition multimédia interactive**

La numérisation intégrale est d'une importance capitale du fait qu'elle rend toutes les données ipso facto interactives en tous lieux et à tout moment. Les principales formes sont les sites web sur l'internet, le multimédia interactif (CD, DVD VCD, etc.)

- **La communication événementielle**

L'une des plus vieilles techniques de communication, la communication événementielle externe est en liaison avec les relations publiques mais reste distincte d'elles puisqu'elle permet de monter et 'exploiter des manifestations susceptibles de déclencher des retombées positives importantes.

- **Les médiations**

Il s'agit de « petites » fonctions moins connues, moins flamboyantes, moins porteuses des stéréotypes du métier de communicant. Ce dernier doit être conscient de montrer une façade en bonne connaissance des travaux d'Erwin GOFFMAN. Son intervention concerne ses propres participations et le conseil aux acteurs. La bonne connaissance des langues étrangères peut être également mise à contribution. Le survol des principales tâches a trait à la préparation et conduite des réunions, débats, conférences, symposiums, etc., la gestion des façades externes de l'organisation.

- **La constitution de réseaux d'information « multimodaux »**

Dans ce cas de figure, le communicant doit chercher à faire remonter de la base vers le sommet toutes sortes d'informations officielles ou officieuses et exploiter les gisements oubliés ou négligés. La fonction de constitution d'écoute de réseaux ne doit pas être hiérarchisée. Tous les communicants de toutes responsabilités se doivent de la satisfaire au mieux qu'ils le peuvent dans les structures où ils exercent.

- **La communication internationale**

Parce qu'en matière de communication internationale, les déterminants politiques et économiques sont si nombreux, les sociétés multinationales qui sont les seuls pratiquants,

seront tenues à distance pour ne pas risquer des projections idéologiques trop marquées. En effet, l'importance de la vision systémique et globale couplée à une culture théorique et politique suffisante permet au communicant de renforcer sa capacité à articuler le local et le global. La maîtrise des aspects multi et culturels et les langues étrangères ne peut qu'être mise à contribution.

- **La négociation**

Le bon communicant est celui qui peut apporter aux autres les méthodes "WIN-WIN" ou gagnant-gagnant. Et c'est cette aptitude qui est prise en considération lors des recrutements.

- **La création et la gestion des groupes de pression (« lobbying »)**

Le « lobbying » fait partie de la communication. Il conjugue plusieurs tâches et compétences telles que l'évaluation des situations existantes et des positionnements culturels et particulier les freins ou les blocages psychologiques, la mise au point d'argumentaires paramétrables en fonction des divers publics concernés, les tests et améliorations, la conduite de la campagne, le feedback et le suivi et l'évaluation.

- **La gestion de la documentation et la recherche d'informations pertinentes.**

Les profils adaptés à ces tâches sont plutôt ceux qui sont proposés par les filières spécialisées et le niveau de responsabilité opérationnel. C'est un domaine où les communicants peuvent apporter leurs compétences en matière d'accès à des informations pertinentes.

- **Les stratégies de communication**

On ne peut pas parler de stratégie sans passer en revue le concours de SUNTZU dans son ouvrage "the art of the war" ou "l'art suprême de la guerre", c'est "soumettre l'ennemi sans

- **Les relations humaines**

-

Les travaux sur l'identité au travail ont montré l'importance de la considération voire le plaisir ou de l'estime au travail. Une bonne étude donc, doit dégager le bonheur ou le malheur d'être au travail.

Il est à préciser qu'il est essentiel de construire une démarche de développement des relations humaines. Certes, ce n'est pas une mince affaire, mais tout doit être mis en place pour pouvoir améliorer les rapports entre les hommes. D'où la nécessité de mettre au point un plan d'amélioration de ces relations, avec un système évolué d'organisation de la sous-traitance, le suivi et l'évaluation, même s'il n'existe que peu de spécialistes dans le domaine.

- **La formation continue**

Vu son importance, la formation est rendue obligatoire dans les grandes entreprises depuis 1971 pour tous les niveaux de management, (top, middle et opérationnel). ceci ne peut être réussi que par la conception et le suivi d'un plan de formation qui constitue le principal vecteur des relations humaines. Qui doivent être prises en considération dans la formation pédagogique des formateurs, au télétravail, sites internet et e-Learning.

- **La liaison avec le manager et la direction des ressources humaines**

Le positionnement de la communication au sein des DRH semble aujourd'hui dépassé. C'est la DRH qui doit recourir à la communication. Les rôles sont désormais inversés. Les stratégies managériales sont appelées plus que jamais de définir mieux le positionnement de la communication pour une meilleure gestion des ressources humaines.

Effectivement, la communication a une influence sur le choix des stratégies managériales en matière de gestion des carrières et des compétences. Dans ce sens, le manager type est le challenger qui "possède un sens aigu des ressources humaines et sait en tirer le meilleur profit. il ressent les compétences de ses collaborateurs et sait jusqu'où il peut les pousser sans les faire choir de leur piédestal. Il ne les manipule pas, il les motive"²⁴.

- **La communication sociale**

la communication sociale est un assortiment d'agissements et actes communicationnels dont le but est de convertir certains comportements, attitudes, idées ou représentations qui sont de nature à donner mauvais conseils pour les personnes aussi bien au niveau individuel que collectif. Elles ont aussi pour rôle de transmettre des valeurs pour créer et renforcer plus de

²⁴Joseph MESSINGER, la grammaire des gestes, éditions j'ai lu, 2013, p :161.

liens de solidarité, en informant le public des problèmes de caractère social pour ensuite prendre conscience²⁵.

Elle diffère foncièrement de la communication utilisée dans la publicité qui cherche à place et même repositionner un produit. Il s'agit du principal vecteur de l'action du communicant, même si la communication sociale n'a pas rencontré le succès que ses promoteurs avaient espéré, d'abord à cause du temps trop long que nécessite son utilisation et de l'extrême prudence des acteurs publics et privés, ensuite le flou sémantique d'un concept incapable de servir de base de structuration à des actions volontaires.

- **La communication de proximité et de réseau**

Elle pourrait être une variante de la communication sociale, mais son premier terrain d'élection a concerné la communication politique qui va à l'encontre de l'opinion des personnes car son but est de la modifier. Elle investit d'autres terrains plus proches de l'entreprise en adoptant des approches généralement influencées par le marketing.

Forcés de communiquer entre eux pour renseigner, faire savoir et émettre des messages, les hommes cherchent toutes les solutions possibles pour lier des relations entre eux pour se rapprocher et nouer des contacts pour vivre, agir ensemble, d'où la nécessité de trouver des formes adéquates de communication.

Selon le Larousse, communiquer c'est à la fois faire quelque chose, transmettre, faire partager et faire savoir. En général, la communication prend de grandes formes : la communication verbale et la communication non verbale. La première qui ne représente dans plusieurs cas qu'un volume très minime de la communication restait pendant longtemps la plus accessible et la plus abordable. C'est dire à quel niveau, dans une relation, la communication non verbale est légèrement prépondérante sur le langage oral.²⁶

²⁵<http://www.etudes-et-analyses.com> (11.06.2018)

²⁶* Soins de confort et de bien être , relationnels, palliatifs et de fin de vie, 2013, Elsevier MASSON SAS, p: 61.

La communication non orale est le fait de transmettre et de percevoir des informations, des raisonnements sans être forcé de passer par l'élocution mais tout simplement au moyen des postures, attitudes, expressions faciales, les aspects, les bruits et les effets vestimentaires. Il s'agit en fait de tout geste permettant de transmettre ou recueillir un signal (message) sans pour autant utiliser le langage (parole). Ceci n'est possible sans l'utilisation des aspects extérieurs (choix vestimentaires, couleurs, images, insignes, médailles, couvre-chefs, coiffures et barbes), des gestes, postures, attitudes et expressions du visage.

C'est Darwin qui fut le premier savant à étudier et expliquer le langage non verbal (évolution des espèces). Par la suite, des recherches en anthropologie et ethnologies vont apercevoir que "le langage corporel comprend des expressions innées (clin d'œil, geste de gorge), ce qui explique que l'on peut communiquer de manière non-verbale en toute inconscience et que certains gestes soient, sinon universels, du moins très répandus, car implantés dans le système nerveux de tous les humains. On observe en particulier que beaucoup de mimiques existent chez l'enfant aveugle de naissance, ce qui signifie qu'il n'a pas pu les apprendre par imitation²⁷.

Comme des capacités singulières observées et réservées au monde animal en matière de communication, en biologie végétale, les plantes aussi ont élaboré et développé des stratégies de communication pour combattre les agresseurs, alerter leurs voisines en cas de danger. Elles utilisent des signaux électriques et chimiques mystérieux pour coopérer et communiquer, c'est la communication végétale.²⁸

La communication verbale, quant à elle, et pour remémorer ou évoquer une réalité quelconque, use des signaux linguistiques habituels et connus par leur sens tels que les lettres, les mots, les phrases et les diverses expressions. Si c'est vrai que "le langage répond à une commande volontaire"²⁹ et même si les mots ont un sens très fort sur le plan dénotatif (dictionnaire) et connotatif (subjectivité), cette forme millénaire de communication qui risque,

²⁷ <https://amartin.winckler.com/spip.php>. le 23.03.2018

²⁸ <https://www.arkopharma.com.fr-FR/la-communication-vegetale> le 23.03.2018

²⁹ de confort et de bien être , relationnels, palliatifs et de fin de vie,2013, Elsevier MASSON SAS, p: 60.

et dans de nombreux cas de pathologies, de perdre de sa force, de son intensité et sa qualité ; exige tout un processus et parcours de combattant pour voir le jour et continuer son chemin.

Depuis la création du langage cohérent au niveau du cerveau, et c'est ce qu'on désigne par les aires du langage, jusqu'à l'expression qui est une forme très évoluée de production orale intimement liée avec les aptitudes corporelles et phoniques et les résonnances du corps humain, particulièrement, cérébrales et vocales (verbales), c'est le facteur expressif.

Aussi, les panneaux de signalisation et les ponctuations sont-ils utilisés dans la communication verbale, même s'ils font partie de la communication non verbale. Cette dernière qui est la diffusion, l'expansion et le partage d'information entre les personnes sans l'usage des mots. En effet la communication non verbale est un mode et une forme de communication par les signes, les gestes, le toucher, les regards (expressions faciales) et mêmes les odeurs. Ce mode de communiquer reste très varié en fonction des cultures, des hommes et des régions, c'est ce que l'on appelle le facteur référentiel.

Il faut dire qu'il y a une synergie à la fois additive et complémentaire entre le verbal et le non verbal, en ce sens que ce dernier permet de combler et remplir les trous, omissions et vides, réguler et accentuer le discours (le verbal) dans les situations les plus diverses telles que les discussions et dialogues directs, les consultations, les négociations, les délibérations et les attitudes de consolation.

Pour ce qui est des modalités perceptives en matière de communication, l'émetteur utilise souvent l'audition, mais d'autres canaux de transmission sont nécessaires pour atteindre et lier une relation avec le récepteur, surtout lorsque la communication verbale est altérée. il s'agit du toucher, de la vision et de l'olfaction.

Plusieurs modèles de communication ont été, donc, élaborés³⁰ et les principaux sont les suivants : SHANNON ET WEAVER, LASSEWELL, RILEY & RILEY et JACOBSSON

³⁰<https://psychcom.free.fr> 24.03.2018.

a- Modèle de SHANNON ET WEAVER (1949)

SHANNON, l'Ingénieur et WEAVER, le philosophe claustraient comme préoccupation, voie obsession essentielle de régler les problèmes et les difficultés de transmission télégraphique. Le signal, parti d'un émetteur, devait parvenir au niveau de la cible (destinataire) dans l'état le plus proche de la réalité (de ce qu'il était au niveau de la source sans qu'il soit empesé, affecté, brouillé ou déformé par un phénomène quelconque, en particulier, le bruit). La communication est alors réduite à une transmission de l'information la plus élémentaire. Le schéma suivant retrace à cet état de fait :

SOURCE - MESSAGE -(bruit)- CODAGE - DÉCODAGE - MESSAGE - DESTINATAIRE

Ce modèle qui avait l'avantage de mettre toute la lumière sur les éléments perturbateurs et donc tous les facteurs qui pouvaient remettre en cause le virement de l'information (le bruit), redonnait à ce processus la posture d'un schéma simpliste et un diagramme réducteur qui ne peut se placer à toutes les situations de communication. Ceci dit que la dissemblance et la dissimilitude des récepteurs sont passées sous silence tout comme les éléments psychologiques et sociologiques. Dans cet état de figure, la boucle de contrecoup ou de rétroaction (feedback) fait défaut.

b- LE MODÈLE D'HAROLD D.LASSWELL

HAROLD D.LASSWELL fut l'un des pionniers à s'intéresser et étudier la communication de masse et son modèle s'est forcé de retenir tous les éléments typiques et constitutifs d'une "action de communication convenable", d'où la réponses aux fameuses question suivantes : qui, dit quoi, , par quel canal, à qui et avec quel effet?³¹

- QUI : répond à l'étude sociologique des milieux et organismes émetteurs (motivation et finalité de communiquer).
- DIT QUOI : se rapporte au message, à l'analyse de son contenu.
- PAR QUEL CANAL : désigne l'ensemble des techniques qui à un moment donné et pour une société déterminée, diffusent à la fois l'information et la culture.

³¹<https://psychcom.free.fr> 24.03.2018.

- A QUI : pointe l'audience, les publics avec des analyses selon des variables (âges, sexe, statut social etc..).
- AVEC QUEL EFFET : suppose une analyse des problèmes d'influence du message sur l'auditoire.

Ce présent modèle qui entend par la communication un processus d'attraction, d'influence et de conviction, a des avantages et des inconvénients.

Les Avantages : L'intérêt essentiel de ce modèle est de surpasser la simple problématique de la transmission d'un message et de considérer la communication comme un processus actif et dynamique avec une suite d'étapes ayant chacune leur importance, leur spécificité et leur problématique. Il met aussi l'accent sur la finalité et les effets de la communication.

Les Limites : Il s'agit d'un modèle assez simpliste. Le processus de communication est limité à la dimension persuasive. La communication est perçue comme une relation autoritaire. Il y a absence de toute forme de rétroaction, et le contexte sociologique et psychologique n'est pas pris en compte.

Pour ces deux modèles, la communication est perçue telle une évolution linéaire, basique et cadré sur le *portage* d'informations ou d'évènements et les situations de communication sont retirés de leurs contextes. Ces modèles consacrent et sacralisent, donc, la tradition psychologique dite (Béhavioriste). Le rôle de l'émetteur et du récepteur sont totalement différenciés. Le récepteur est considéré comme observateur rassasié, ce qui est tronqué car il existe une synergie positive à la fois complémentaire et additive entre les deux acteurs de ce fait communicationnel. En réaction à cette manière de penser et analyser, et dans le but de la corriger, deux nouvelles notions ont vu le jour. il s'agit du *contexte* et du *feedback*.

c- MODÈLE DE RILEY& RILEY

Dans ce modèle, il est rappelé que l'homme est un acteur qui appartient à des groupes d'individus intimement unis par des liens de sang, de traditions et de futur commun. Le communicateur et le récepteur sont donc restitués dans des groupes primaires (familles, tribus, groupes de travail, chasse, guerres etc). Ces groupes primaires sont des groupes d'appartenance, ils influent la façon de voir et de juger. Ces groupes évoluent eux-mêmes dans un contexte social dont ils appartiennent et dépendent. Dans cette perspective la boucle de rétroaction entre l'émetteur et le récepteur qui montre l'existence d'un phénomène de réciprocité, d'une inter-influence entre les individus en présence.

Les travaux de Wiener sur la cybernétique ont permis de renforcer la notion de feedback qui met en relief le réflexe et le contrecoup du récepteur au message émis et son ricochet vers l'émetteur. Cette notion de Feed-back (positif ou négatif) a permis aux sociologues, anthropologues et ethnologues de passer d'une vision linéaire de la communication, à la conception d'un processus circulaire. Dans ce sens les deux acteurs de la communication peuvent collaborer et accentuer positivement la relation (effet boule de neige) ou la réguler en tendant à la maintenir dans un état de stabilité et d'équilibre (statuquo).

d- LE MODELE DE JAKOBSON

L'apport de JAKOBSON concerne l'échange langagier et privilégie la communication verbale. L'intérêt principal est de rompre avec la vision mécaniste et montrer que l'acte communicationnel suppose l'existence de nombreux agents et facteurs occupant des positions et fonctions diverses et variées qui concourent tous à la signification du message. Le modèle de Jakobson étale l'idée selon laquelle le message est d'une utilité essentielle dans la communication verbale. Ce modèle est composé de 6 facteurs : le destinataire ; le message ; le destinataire ; le contexte ; le code ; le contact.. il sied de préciser que "ces six fonctions ne s'excluent pas les unes les autres, mais que souvent elles se superposent"³².

Le facteur code a été introduit en raison du message qui suppose un codage et un décodage. Le contact, quant à lui, exprime la liaison physique et psychologique entre le destinataire et le destinataire du message. Le contexte est l'ensemble des conditions sociales. L'originalité particulière de ce modèle est qu'il cristallise et fixe six fonctions pour les six facteurs précités. Il s'agit de :

1- Fonctions du domaine du langage analogique (la relation).

a- La fonction expressive : Consiste à avertir l'émetteur sur la tempérament de celui qui transmet le message : volonté d'exprimer, manifester et expliquer les pensées, avis, opinions, raisonnements et critiques.

³²<https://psychcom.free.fr> 24.03.2018.

b- La fonction conative : Cette fonction va efforcer et provoquer le destinataire à agir sur le destinataire (inciter, encourager, soutenir et pousser à écouter, à agir, à émouvoir). Cette fonction apparaît clairement dans les situations où la finalité de la communication est de créer et maintenir une pression aux fins d'agir et manifester.

c- La fonction phatique : Le contact et le lien direct entre les deux parties et la nécessité absolue de créer et maintenir la relation exprime cette fonction utilisée, le plus souvent, dans la publicité pour créer le besoin, le stimuler ou carrément fidéliser la clientèle.

2- Fonctions du domaine du langage digital (le contenu).

a- La fonction poétique : Ne concerne pas uniquement la poésie, vu que tout message est expressif et animé par l'enthousiasme qu'il renferme. Cette fonction se rapporte à la tournure du message dans la mesure où elle vise la création d'une valeur expressive propre à la fois vive et ardente.

b- La fonction métalinguistique : Elle a trait à l'échange porté sur le code qui doit être connu et maîtrisé par les deux parties. C'est un langage à bien manier pour expliquer et comprendre un autre langage. On ne peut parler de cette fonction que lorsque les deux partenaires ont bien examiné et vérifié qu'ils utilisent et maîtrisent le même code.

c- La fonction référentielle : il s'agit d'une fonction très importante puisqu'elle met en relief la société, l'appartenance, les attitudes, l'éducation et le processus d'apprentissage de chacune des deux parties. Cette fonction est dirigée vers le contexte vu que c'est de lui que va dépendre le message.

1-3 La communication gouvernementale

la communication gouvernementale³³ et comme son nom l'indique a, pour premier objectif de porter à la connaissance des parties prenantes (citoyens, parties politiques, investisseurs et corps constitués) les politiques publiques, les choix et les grands traits de la stratégie nationale et la politique générale de l'État en matière de développement et de relations internationales. Avec le développement de la démocratie participative, cette forme de communication commence à prendre forme et s'efforce de s'affirmer comme une nécessité absolue et

33 Grégoire MILOT, le magazine stratégies, virage collectif, numéro 1628.

incontournable des institutions et états démocratiques appelés à rendre compte de leurs actions et missions.

Le second objectif de la communication gouvernementale exprime la volonté de travailler et agir sur les comportements collectifs et conduites habituelles des citoyens pour les modifier et adapter au système politique et normes sociales, sanitaires, hygiéniques et pudiques. Il s'agit des campagnes de lutte contre la violence contre les femmes et les enfants, les maladies incurables ou contagieuses, contre les accidents de la circulation ou contre l'abus de l'alcool ou la consommation de drogue. Aussi plusieurs actions sont menées dans le cadre de la communication gouvernementale et qui sont liées aux enjeux du développement durable, du civisme, du patriotisme, de la lutte contre les inégalités et disparités spatiales

Tout comme la communication institutionnelle, la communication gouvernementale cherche par tous les moyens à suivre une approche "client" et une démarche de qualité ³⁴ et, partant, garnir l'image de marque du service public en transmettant des messages qui valorisent les services, les fonctions et les missions de l'État. Ces messages sont généralement portés à la connaissance du citoyen (usager-client) par une grande diversité d'organismes publics, d'organes audio-visuels (radio-tv) ou d'agences spécialisées de communication.

Section 2 : La communication intégrée

Il s'agit d'un concept relativement nouveau et qui a tendance à s'institutionnaliser, surtout en Europe, dans les services publics, monde des affaires, agences de communication et différents services intégrés de communication des organisations. Son institutionnalisation prend la forme d'un processus rapide qui peut correspondre à un paradigme riche en termes de communication vu les multiples et potentiels bienfaits qu'il peut donner à la modernisation des organisations et au développement de l'économie. Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce concept. Il s'agit de :

³⁴Cadre de mesure de la performance, cours management sur le résultat, Mourad Bachir EL BOUHALI ISCAE Rabat, 2012

↳ La communication intégrée pour Burns et Stalkers, correspond des logiques d'organisation mécanique et organique. En effet, ces deux auteurs et dès les années 60, divisant l'organisation et la structure et la composition des entreprises en deux types : d'une part, les organisations mécanistes connues par leur adaptation et adhésion à des types d'environnements immuables, constants et ininterrompus et, d'autre part, les organisations organiques liées à des environnements plus fragiles, délicats et généralement instables. Les structures mécanistes sont caractérisées par leur grande complexité, rigide formalisme et fort centralisme. Pour celles dites organiques, elles se distinguent par leur caractère souple et plus adaptatif.

↳ Pour Lawrence et Lorsch, par contre, il s'agit d'une démarche qui se base sur la différenciation et l'intégration, deux concepts mettant en relief le degré de dissemblance de comportement et de fonctionnement qu'une organisation adopte en interne pour répondre aussi exactement que possible aux besoins, attentes, et exigences externes (de l'environnement). Ceci dit, l'organisation se différencie en fonction de la conduite de l'environnement. Quant à l'intégration, elle renferme la totalité du cycle de production et de distribution de biens et services. Dans ce sens, le rythme d'intégration est vigoureusement joint à la séparation des unités de travail et la diversité des départements.

Lawrence et Lorsch, qui étaient les premiers penseurs à parler du concept d'intégration, ont montré dans leurs recherches l'importance à accorder aux processus d'intégration des hommes. Ceci est de nature à conduire vers « ... de nouvelles réflexions sur les moyens d'intégration et sur les mécanismes à mettre en place. Les fonctions de chef de projet, les structures dites matricielles orientées vers la conduite de projet correspondent largement à ce besoin»³⁵.

³⁵ PLANE jean Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002.

↳ Quant au troisième penseur, J. Woodward, estime que ce sont la nature et la spontanéité et l'exemption de la technologie développée et non la taille ou l'histoire de l'entreprise qui expliquent le type de son organisation. Dans cette perspective, plus les entreprises disposent d'une doctrine et une forme de production identiques, plus elles ont la chance d'avoir une forme d'organisation similaire. Pour lui, la production à travers la technologie se distingue par trois modes :

- Le processus continu de production ;
- La production unitaire ou de petites séries ;
- La production en grande série.

« Dans le dernier modèle, il s'agit surtout de production de flux continue, comme le gaz, les liquides, les produits chimiques, généralement produits dans des usines polyvalentes. L'organisation repose sur des relations de travail horizontales, fondées sur la compétence de l'expertise et un fonctionnement par projet »³⁶.

Bernard Miège va étendre ce modèle (modèle du flot) à l'étude des médias TV et radio³⁷. Cependant, il est forcé de constater que la mise en œuvre des procédés numériques et d'information comme flux incessant tend à faire que les organisations deviennent de plus en plus maniables et soumises à ces logiques nécessitant la mise en place d'organisations flexibles. Là encore il semble bien que le concept de communication intégrée réponde à des logiques énoncées par Woodward dans son modèle de flux, même si à l'époque les nouvelles technologies n'avaient pas encore amplifié ou modélisé ce processus.

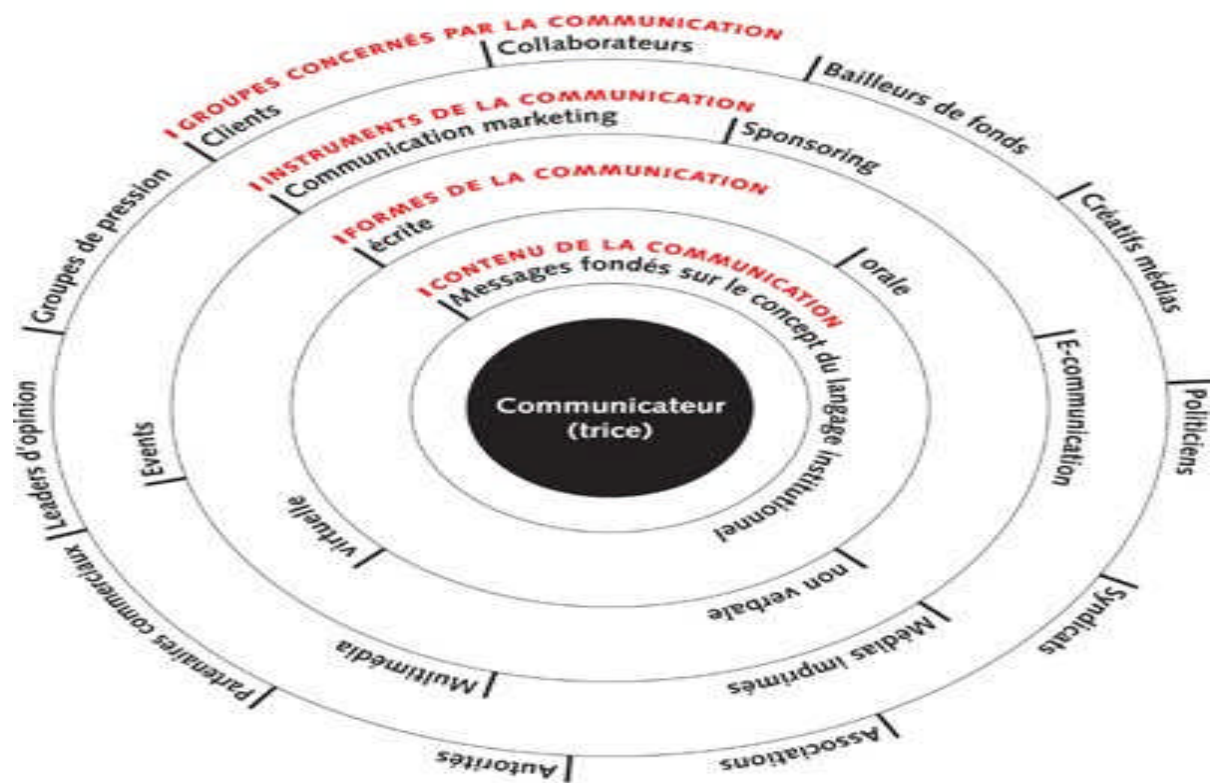
Enfin Chandler, considère qu'il est important que les entreprises mettent en œuvre une logique de planification stratégique avant la construction d'une structure organisationnelle. " Il fut le premier théoricien à indiquer l'importance du principe de décentralisation et à poser l'idée de la nécessaire coordination à la planification stratégique.

³⁶PLANE Jean Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002.

³⁷Bernard MIEGE, Les tics un champ marqué par la complexité et un entrelacs d'enjeux, colloque de Montréal globalisme et pluralisme, 2002, <http://www.er.uqam.ca/nobel/gricis/actes/bogues/Mige.pdf>

La structure correspond alors à la manière avec laquelle l'organisation est assemblée pour mettre en œuvre la stratégie choisie. Du coup, son apport est de dire que la stratégie doit déterminer les choix structurels des dirigeants pour une grande efficacité et l'amélioration des performances à long terme³⁸.

Le schéma suivant attribué à Olten, issue de l'école de gestion de Genève, démontre bien cette tendance dont la résistance organisationnelle au sein des entreprises publiques et privées est toute nouvelle. « Ce n'est qu'en privilégiant le management de communication intégrée qu'entreprises et organisations parviendront à transmettre avec succès des messages complexes, et à communiquer avec un maximum d'efficacité ».



**Figure 1 : Le «modèle d'Olten» de la communication intégrée.
Haute École de Gestion FHNW.**

³⁸PLANE Jean MICHELE, théories des organisations, Dunod, 2002.

Avec les changements que connaît le monde à cause des efforts consentis pour réussir et pérenniser les grands systèmes de management et les opérations de concentration (fusions et absorptions) exigées par la rivalité et la concurrence acharnées, la communication intégrée s'est particulièrement étendue au niveau des organisations publiques qui connaissent des changements à la fois profonds et enfoncés ou des réorganisations importantes pour fructifier et valoriser leurs compétences et expertises. Le but étant de pouvoir répondre aux exigences de proximité en rapport direct avec la dimension territoriale.

Les agences de publicité comme, d'ailleurs, toute société privée ont intérêt à suivre le changement pour s'adapter aux nouvelles données et donc aux besoins, attentes et exigences de la clientèle. Pour ce faire, on commence à s'organiser pour proposer des prestations globales et complètes, surtout en matière de communication. A cet égard, « les concepts de transversalité chez Jump, d'holistique chez Publicis, de connexions chez TBWA, de développement 360° chez Ogilvy ou de power of one chez Eurorscg » peuvent être évoqués.

Un communiqué de presse daté du 21 mars 2003³⁹ montre l'ampleur et l'évolution des enjeux qui se trament derrière les grands groupes de communication tels que « Euro RSCGWorldwide » qui a lancé « Euro RSCG Partners », sa nouvelle agence de communication intégrée en Espagne. Il s'agit, en effet, d'une opération de grande envergure pour rassembler au sein d'une entité unique l'assortiment des métiers de la communication. Plus encore, et toujours dans le but de renforcer sa position sur le marché mondial, « Euro RSCGWorldwide » poursuit et consolide ainsi sa stratégie du " Power of One " initiée, respectivement, aux Etats-Unis, France et Espagne. A titre d'exemple, l'effort de concentration et de restructuration a permis à « Euro RSCGPartners » en Espagne d'être une agence intégrée dont le chiffre d'affaires atteint 295 millions de dollars et dont les services offerts sont comme suit :

- ↳ Euro RSCGLorente, la publicité traditionnelle
- ↳ Ascii Direct, la gestion des bases de données marketing
- ↳ BcnInedita et eOne, la communication interactive
- ↳ The Sales Machine, le marketing relationnel et opérationnel
- ↳ Difusion y Audiencias, les services média
- ↳ Interprofit, les relations publiques, la communication institutionnelle et événementielle.

³⁹<http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=99824>.

Dans ce même ordre d'idées, les premières campagnes de communication intégrée en Europe ont commencé avec « EUROSTAR » en 2004 où « Affiches et spots radio communiquent le cœur du message. Une campagne DM combinée informe en détail les voyageurs d'affaires et les agences de voyage d'affaires. Les e-mailings, mailings traditionnels, un microsite et une campagne de bannières ont en plus le but de recruter des voyageurs d'affaires dans la banque de données⁴⁰».

Pour passer en revue l'acte d'institutionnaliser le concept, on cite l'exemple des instances de la formation qui se sont montrées pionnières en la matière. En effet, « Media Institute à Paris » propose dans ses offres afférentes à la communication intégrée « Comprendre comment faire face aux nouveaux besoins de communication nés de l'évolution du comportement des consommateurs et des médias pour architecturer des stratégies de communication intégrées », « Comment élaborer une stratégie de communication intégrée ? » ou « Construire une stratégie plurimédias⁴¹ ».

Dans cet élan, le concept prend de la force, de la valeur et de l'importance, même dans la vie universitaire. En France, des universités comme Paris Dauphine, bien que rares, ont développé des cursus comme des masters en marketing et stratégie et des spécialisations en « communication marketing intégrée », alors qu'au Canada la notion s'est davantage diffusée dans l'imaginaire collectif et « plusieurs universités proposent des cours d'« integrated marketing communications » dans le cadre de leurs MBA. À ne citer que le cas de « la Northwestern University »⁴² ou la « Columbia University »⁴³.

La communication intégrée a fait ses premiers pas dans le champ du marketing et s'est nettement consolidée par le développement du commerce, du numérique, du média et, surtout, par l'ascension spectaculaire de l'informatisation à partir des années 90. Cette dernière a permis aux organisations, d'intégrer l'ensemble de la révolution numérique dans leurs

⁴⁰http://www.hypervision.be/fiches/_fr/eurostarcommunicationintergee.htm, consulté le

⁴¹<http://www.media-institute.com/>.

⁴²<http://www.northwestern.edu>.

⁴³http://www.hypervision.be/fiches/_fr/eurostarcommunicationintergee.htm

stratégies marketing et de rompre avec les processus classiques de commercialisation (affiches, porte à porte à porte etc. ;).

Le modèle précité « d'Olten » constitue en quelque sorte une révolution et une mutation conceptuelle et une rupture technique liée au numérique et ce, de concert avec la communication intégrée qui se formalise au moment même où l'on voit jaillir le "web" qui forme et constitue un changement, mais aussi, une réponse à la fois culturel, technique et sémiotique aux besoins de la société en NTIC. En France, ce changement s'est matérialisé par la mue progressive des agences de publicité en agences à tendances purement communicationnelles et non publicitaires.

La communication intégrée imprègne et renferme alors le déferlement du numérique dans les stratégies et politiques de communication. A ce sujet, plusieurs auteurs annoncent déjà l'éclipse, voire la fin de l'ère de la publicité. Zyman⁴⁴ dans sa conception classique et le sous-titre du publicitor « de la publicité à la communication intégrée » énonce avec un style éloquent les derniers jours de la publicité et l'arrivée des stratégies multimédia et le redéploiement sur le numérique.

Et comme le fait découvrir Patrick d'Humières⁴⁵ on est passé du marketing simple aux années de la communication globale, et donc des préoccupations afférentes à la vente et à la production (produit, design, prix, distribution...) à de nouvelles préoccupations purement communicationnelles telles que l'image de marque des organisations, les opinions des consommateurs, la responsabilité sociale des entreprises, les nouveaux usages liés au numérique et les mutations d'ordre informationnelles et computationnelles.

Section 3 : La communication liée au territoire.

La communication territoriale est l'ensemble des actes communicationnels entrepris pour développer l'attraction du territoire, valoriser les produits du terroir et consolider le sentiment d'appartenance de la communauté, même si les effets du lexique classique ont largement participé à l'émission terminologique de la communication territoriale. D'abord les enjeux

⁴⁴ZAYMAN S. les derniers jours de la publicité, First Edition, 2003.

⁴⁵D'humeres Patrick, Management de la communication d'entreprise, ed.eyrolles,1994.

conceptuels et intellectuels très profonds, ensuite la variété du domaine d'activités perceptibles dans un territoire donné en matière de communication et de communicants des collectivités territoriales. La définition de cette nouvelle discipline constitue un enjeu de taille du fait qu'elle cible un champ qui englobe le politique, l'économique et le sociétal.

Le champ de la communication territoriale peut être considéré comme un illogisme vu la platitude de ses lisières et la grande dispersion et la variété de son lexique et ses pratiques. Il s'agit donc d'un champ en pleine action d'institutionnalisation dont le mode est à la fois « épistémique » et social le processus est intéressant et escarpé.

3-1 Institutionnalisation et communication territoriale sensible

Pour pouvoir opérer en tant que parole officiel et se prescrire semblablement à un fait discernable, manifeste et reconnu, la communication de crise dite souvent communication sensible a besoin d'institutionnalisation. Le processus d'institutionnalisation de la communication territoriale peut être toléré et identifié comme le processus d'adhésion de la conscience individuelle et collective à des formes sociales⁴⁶. Il aboutit à la l'édification et la mise en place d'une société commune de façon à permettre aux parties prenantes à se comporter et se sentir réellement comme partie intégrante et facile du corps social.

Habituellement, on différencie entre deux styles d'institutionnalisation de la science : mode d'institutionnalisation dite « interne » ou « épistémique »⁴⁷, et celui d'institutionnalisation social. Le premier renferme une dimension épistémique, le second, quant à lui, a trait à une perspective et une vision scientifique et factuelle de la communication effective dans la société et peut aussi être "englobé sous le terme d'une communauté d'acteurs captivés par le domaine d'expertise"⁴⁸

Cette représentation peut intéresser le sous-champ de la communication territoriale, pour laquelle on peut incontestablement séparer l'axe de légitimation épistémique commentant la construction laborieuse d'un objet, et l'axe de légitimation sociale formé par le labeur d'un

⁴⁶adéquation des signifiés aux connaissances du destinataire

⁴⁷Kane, 2010, p. 88.

⁴⁸Kane, 2010, p. 88.

assortiment d'acteurs sociaux ayant concouru à l'institutionnalisation et la promotion d' un champ spécifique de commodités et pratiques de savoir-faire, voire de maestria.

Néanmoins, un examen délicat des processus de construction de la communication territoriale comme tout cristallisé et intégré ou champ bien défini donne clairement la possibilité de distinguer l'intervention conjointe de quatre principaux pôles d'institutionnalisation à commencer la population et les institutions qui la représentent, les universitaires et chercheurs divers et engagés, les professionnels et les services publics. ce sont d'ailleurs, les principaux acteurs au sein d'un territoire.

En réalité chacun de ces quatre acteurs et en fonction de la légitimation sociale du champ de la communication territoriale, développe et défend solitairement ou de façon participative lorsque l'intérêt l'exige, un discours propre en termes de nature, de forme et d'enjeux, d'ou la présence d'identités bigarrées et enluminées en fonction des couleurs de chaque acteur.

3-2 Le marketing territorial ou la promotion médiatique

Le marketing territorial, surtout, l'effort médiatique multicanal peut être au cœur du changement pour affermir l'attractivité d'un territoire, le climat des affaires et le redéploiement cohérent de l'espace public. En effet un repositionnement stratégique est de nature à rendre le territoire plus intéressant et captivant et l'économie plus compétitive. Les réseaux sociaux, aujourd'hui sont de véritables passerelles pour communiquer, informer et s'informer. C'est vrai qu'ils ont le privilège de bien soutenir les services et structures de la ville, mais, aussi, sont souvent plus à craindre au cas où se présenterait un « badbuzz » dont les effets peuvent être à la fois immenses, catastrophiques et irréparables.

Le marketing territorial permet de mieux programmer et accompagner le développement, en consolidant les entités, transformant les idées en projets réalisables et diversifier les fonds de leur financement. Si le concept de marketing territorial est très souvent défini comme l'ensemble des règles de marketing appliquées à un territoire connu pour ses spécificités historiques, naturelles économiques, sociales et environnementales, à l'inverse, le terme

"marketing city" a trait aux règles à appliquer pur la valorisation et le développement de l'espace urbain.⁴⁹

Un territoire a besoin d'un effort de communication multicanale pour augmenter son attractivité et faire connaitre en interne comme en externe ses grands chantiers. Les opérations d'aménagement de grande envergure comme la mutualisation des espaces, la création des centres d'affaires, l'aménagement des places financières, l'embellissement et la reproduction des parcs d'attraction et de loisirs, la réhabilitation des monuments historiques, la consolidation des ouvrages d'art constituent les domaines d'action stratégique du marketing territorial.

Aussi une attention particulière peut être donné dans cet effort de communication à la concrétisation des meilleurs schémas et réseaux **nodaux et modaux** (création de **nœuds** d'activités productives et de logistique tels que les ports, marinas de plaisance, technopôles, et des **modes** de transport appropriés aux activités productives de chaque nœud tels que les aéroports, autoroutes et voies ferrées pour trains et tramways).

la multicanalité se présente comme une réponse à la fois culturelle et opérationnelle aux besoins de publicité des villes et peut leur permettre de pénétrer les secrets de l'ordre urbain furtif pour résoudre les grands problèmes de communication externe et améliorer l'attraction et l'attirance de l'assiette territoriale pour les différentes activités productives et partant le niveau de vie de la population et in fine vaincre les inégalités.

Pour faciliter la tache aux marketers, l'aménagement du territoire doit être réfléchi, c'est à dire consciente de vouloir transformer un espace pour générer des effets positifs et donc augmenter sa compétitivité. Elle doit aussi être concertée et continue pour les objectifs soient réalisés de façon participatif et que l'on puisse tirer le parti souhaité le plus longtemps possible.

En effet, plusieurs formes de marketing peuvent être appliquées au territoire, surtout avec la globalisation qui commence à battre en retraite et ce malgré le processus de polarisation

⁴⁹Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo, liuc Papers, n°214, serie Economia et Institutioni 21 mars 2008, p 17.

qu'elle a entraîné. D'un côté la concurrence qui oppose les petites entreprises à un ensemble de sociétés et autres acteurs publics et privés très intéressés au processus de localisation.

D'un autre côté, le besoin d'avoir une distribution libre des capitaux, produits et services et surtout une circulation et diffusion des idées qui aident le service central à céder et déléguer une partie de ses fonctions aux services déconcentrés et décentralisés.

À titre d'exemple, la formule "Europe des régions" a, ainsi, réussi de bien synthétiser ce processus selon lequel l'union européenne et à travers ses propres instruments législatifs, a permis une unification des législations des états membres⁵⁰. Ceci est de nature à permettre une vision globale et commune des textes et par la suite leur conception et mutualisation sur tout l'espace européen et, partant, minimiser les coûts et faciliter l'utilisation.

3-3 La communication territoriale et la création des richesses

Manier la communication territoriale pour mieux répondre aux besoins, attentes et exigences des populations, rattrape en quelque sorte le fameux commentaire avançant que le marketing territorial s'intéresse à la relation entre l'échange social et la production de la valeur⁵¹. Cette vision pourrait être consolidée par le rôle que peut jouer le marketing pour un territoire appelé à survivre dans un marché où le challenge est acharné entre grandes entreprises qui défendent leurs parts et les petites qui peinent à résister aux rafales des baisses de prix et de l'invasion de zones attractives, performantes et proposant des services nouveaux et de meilleure qualité.

La survie des petites entités est, pour un territoire, une seconde chance pour assurer la paix sociale, attendu les bienfaits de la mixité et la diversité des couches et des parties prenantes, riches et moins riches.

Lorsque le territoire est une ville, clairement, située, l'acte communicationnel social devient, et à bien des égards, très pointu, exigeant de ce fait, une démarche managériale très solide qui

⁵⁰Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo, Sergio Zuchetti, liuc Papers, n°214, p 16, serie Economia e Institutioni 21 mars 2008.

⁵¹Noisette & Vallerugo, 1996.

cherche à créer des connexions avec le grand public et les professionnels pour faire face au déversement aussi grandissant que la tendance à la compétition territoriale⁵². En effet, le territoire agit pour mieux faire que le territoire le plus proche, en proposant des nœuds d'attraction et de loisirs, des prix abordables, des espaces à la fois sécurisés et mutualisés et un cadre social convenable.

En somme, une bonne qualité de vie. Il essaye d'attirer les touristes, les investisseurs et, partant, il fait concurrence à ses semblables. Ces performances sont médiatisées à travers la population par une stratégie de communication qui manifeste une volonté claire de défendre les acquis, protéger les infrastructures communautaires, et développer l'attractivité territoriale, objectif principal de la communication sociale d'un territoire.

C'est dire que l'espace public territorial un lieu de concentration des compétences, de rencontre entre différents partenaires composés, généralement d'acteurs culturels, leurs réseaux et des acteurs publics. Tout un chacun des partenaires a un profil distingué et représenté par des organes et des fonctions propres qui créent, bien sûres, des dynamiques, des synergies pas toujours positives, mais quand c'est le cas, c'est la création de la valeur à la fois additive et complémentaire. « Trois modèles, idéaux typiques, des modalités de rencontre : un modèle fédérateur, un modèle institutionnel et un troisième dit patrimonial »⁵³.

Il est souvent difficile et malgré les nombreux ponceaux existant entre les parties prenantes de mesurer où, de doser à quelles techniques de promotion territoriale sont efficaces pour former une opinion commune et intéresser les citoyens et les impliquer dans le développement de leur propre localité et ce, pour un rayonnement extraterritorial. Les parcours internes des espaces telle que la mise en place de projets structurants, considérés comme innovateurs seront de nature à contribuer à la béatitude des populations locales. Plus encore, ce type de projets, créateurs de la plus value et de l'emploi, constitue un acte et une révélation urbaine qui fait du territoire, notamment, urbain lieu d'attraction et de lumière et les besoins des citoyens au centre de la réflexion des parties prenantes appelées à créer et consolider les liens sociaux entre elles.

⁵²Rozenblat & Cicille 2003, Bouinot & Bernils 1995, Ashworth & Voogd 1994.

⁵³ Bruno LEFÈVRE, cultural industries and territorial identities (cultural clusters as spaces of tensions between economical action and distinctive gains, article mis en ligne le 20 mai 2017.

Ceci n'est pas possible sans processus décisionnel clair qui renforce l'action publique et privée grâce à une communication sociale qui définit clairement ses cibles. En effet, l'acte communicationnel social qui vise le public en tant qu'associé et usager-client cherche à identifier les positionnements et accentue les techniques et moyens de communication pour le différencier des autres formes de communication, particulièrement, politiques. Dans ce sens, le territoire, pour se mettre sur scène, a beaucoup plus intérêt à choisir et concentrer l'ensemble de ses messages adressés à ses propres habitants et à l'extérieur en vue de se donner une image favorable⁵⁴.

Incité à innover, il doit changer sa communication de façon continue pour ne pas dévoiler la méfiance du citoyen qui est désormais bien veillé et plus habile à déchiffrer l'aspect et l'allure des messages, pensées et avertissements dont il est destinataire. Le citoyen, devenu de plus en plus exigeant en termes de gestion publique, n'exprime plus des besoins, mais surtout des attentes et des exigences.

Pour satisfaire à la fois les habitants et les autres populations extérieures, les touristes par exemple, le territoire, se comporte désormais, comme une entreprise qui utilise les grandes méthodes issues des agences publicitaires privilégiant la promotion par les médias de masse⁵⁵: la phrase la plus créative et étonnante qui glorifie le territoire. Ce dernier, et par le truchement d'une action de promotion, cherche un objectif qualitatif de bien-être pour la population et d'attractivité pour augmenter les visiteurs.

Il sensibilise par le truchement de la communication sociale la population locale aux prémices de la démocratie participative où la population est consultée sur les grands choix urbanistiques de leur quartier et les opérations d'envergure.

3-4 Relation médias, réseaux sociaux et communication territoriale de crise

l'environnement socioéconomique est en pleine évolution et les territoires se muent sans cesse pour répondre aux exigences des hommes d'affaires, des touristes, des groupes de pression et de la société civile dont les activités, actions et agissements sont de plus en plus médiatisés, surtout les réseaux sociaux qui occupent actuellement une place de proue avec l'arrivée et le

⁵⁴ (Rosenberg, 2003).

⁵⁵ (Rosenberg, 2003).

développement de l'INTERNET où règnent le vrai, le moins vrai, les rumeurs, "l'intox" et la désinformation, c'est ce que l'on appelle communément les factesnews.

C'est un environnement très complexe et incertain où domine "le flou artistique" . Il s'agit donc d'un contre pouvoir qui naît, se développe et donne du fil à retordre au service public territorial qui n'est pas encore préparé et disposé à manier de manière active les métiers de la communication surtout en cas de crise où la guerre est sans merci, le contact est direct et tous les coups sont possibles.

Cette situation que l'on peut qualifier de "full options" ouvre les portes à double ventaux, et constitue un terrain hostile pour le service territorial qui peut recevoir des attaques de tous genres de la part de ses partenaires, qui profitent des enjeux et circonstances de crise pour imposer leurs choix, voire, leurs lois.

En situation de crise, le service public qui devrait être bien outillé et mieux conseillé, n'utilise la communication (internet en particulier) que de façon timide et très limitée, alors que les réseaux sociaux abondent et grouillent d'activités. C'est dire que le service public ne marque la présence que très rarement, alors que les rivaux pour ne pas dire les "détracteurs" s'emparent du NET dès le début de la crise. Une action proactive serait de nature à anticiper d'abord les crises ou leurs passages, s'adresser de manière énergique et réactive aux attaques et en fin de compte, mieux contrôler les sites contestataires où les attaques, la désinformation et la révélation des confidentiels font partie intégrante de la culture internet.

Malgré que la situation de crise est délicate par nature, l'internet pourrait être un outil très efficace entre les mains du service territorial en matière de communication. d'abord du fait de la rupture technologique et sociale avec la culture de lenteur connue dans l'administration et ensuite, grâce à la marge de manœuvre que peut avoir un service public pour lancer un discours , réagir à une situation inédite ou défendre opportunément une action ou un projet public. La communication de crise appelée souvent communication sensible n'a jamais eu aussi d'importance qu'elle a aujourd'hui, vu la vitesse de transmission des messages et la rapidité des propagandes. Aujourd'hui, des responsables peuvent risquer leurs réputations, postes et carrières à cause des révélations sur les sites internet, et les crimes et attentats les plus odieux peuvent être organisés par internet⁵⁶.

⁵⁶cas de l'affaire Monica Iwensker et attentats du 11 septembre

3-5 Communication territoriale et évolution d'une crise.

une crise est "une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue période, sur le devant de la scène, projetées les unes contre les autres ...le tout dans une société de communication de masse, c'est à dire en direct avec l'assurance de faire de la " une" des informations radiodiffusées, télévisées, écrites sur une longue période" ⁵⁷. La crise est aussi "un évènement inattendu, mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation" ⁵⁸.

Dans les périodes de crise, la communication publique, en particulier, celle destinée et consommée en interne, monte en puissance. Les institutions et services publics identifient et se rendent compte de ses importance et utilité dans les actions visant le réforme, l'adoption de nouvelles pratiques managériales et les usages de travail. l'utilisation massives du numérique permettent aux services publics d'agir avec vélocité pour faire face aux effets conséquentes qui se font sentir sur tous les niveaux de management, à commencer par le "top": décideurs, visionnaires et stratèges.

D'après ces deux définitions, la crise peut toucher toute organisation et le partage via les réseaux sociaux d'informations y afférentes peut l'aggraver et en amplifier l'étendue et en dramatiser les conséquences. Dans la même perspective, et sans oublier les dommages et dégâts collatéraux, une crise dans une organisation peut créer d'autres au sein de partenaires, associés ou services similaires. parfois et par effet papillon, une organisation peut être touchée par une crise et ne plus se relever, c'est voir, l'effet désastreux et la situation périlleuse que peut engendrer une crise mal gérée et quelque soit son origine, interne dit "endogène", ou externe dit "exogène). Une crise est toujours aggravée lorsqu'elle est marquée par l'implication des collaborateurs ou croisée d'une entreprise criminelle.

⁵⁷[www.communication -crise.com](http://www.communication-crise.com)

⁵⁸Thierry Libaert, la communication de crise, Dunod, 2001, p9.

3-6 La communication institutionnelle

Si la communication institutionnelle constitue, généralement, une approche complète de l'ensemble des communications, elle recherche l'adaptation de la nature, l'importance et le contenu des messages, la réalité de l'organisation, ainsi que les objectifs qu'elle fixe et s'assigne⁵⁹. Le rôle de la communication selon la théorie de Shannon est « l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène ⁶⁰ ». Elle permet d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique, particulièrement, le modèle codage/décodage. En effet, « Stuart HALL fait de la culture un espace de conflits et rejette l'idée d'une correspondance entre le moment de production et celui de réception des messages médiatiques »⁶¹.

La communication est une partie du marketing mix qui se subdivise en communication interne et externe. Sur le plan interne, elle correspond à la communication au sein de l'organisation (publique ou privée), entre les équipes opérationnelles, les dirigeants, les actionnaires, etc. Quant à la communication externe, elle concerne tout ce qui se passe hors de l'entreprise. Elle comprend la communication institutionnelle ou corporate, la communication financière, la communication interne, la communication de crise, la communication des organisations humanitaires, religieuses et politiques et la communication des services publics et des collectivités locales.

La "corporate" communication s'oriente sur la publicité de l'entreprise et par extension de n'importe quel type d'organisation publique ou privée. Il s'agit aussi des relations publiques, des sponsorings, du mécénat, sans toutefois oublier la communication commerciale, qui correspond à la publicité des produits ou services, de la promotion des ventes, du marketing direct, des expositions, salons et foires...etc. De manière générale, ces deux types de communication se subdivisent chacun en sous niveaux. La communication commerciale comprend la communication du produit et de la marque ; quant à la communication corporate, elle se compose de celle de l'entreprise et institutionnelle.

⁵⁹Le petit Larousse

⁶⁰Extrait de Claude Edwood Shannon et Weaver, Une théorie mathématique de la communication, 1967

⁶¹ Sociologie de la communication et des médias, Éric Maigret, édition ARMAND COLIN, page 139.

Les objectifs de la communication institutionnelle constituent l'ensemble d'actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise ou d'une organisation vis-vis de ses clients et différents partenaires. Alors elle décrit les finalités et présente l'entreprise. Ses dirigeants, ses structures, ses ressources, son fonctionnement, ses valeurs. Ses résultats aux divers interlocuteurs (la presse, les organismes professionnelles, les politiques, les clients, les prescripteurs, les associations de consommateurs). Ainsi le but est de créer un courant de sympathie, de développer la notoriété et l'image de l'entreprise. Elle cible des publics internes et externe : les salariés, le grand public, les journalistes, les partenaires.

Pour mieux s'intégrer dans son environnement, l'entreprise doit communiquer sur elle même : les relations publiques, les parrainages (sponsoring, mécénat).la publicité sont autant de moyens qui permettent à l'entreprise de renforcer son image et de susciter autour d'elle un climat de confiance et de sympathie favorable au développement des affaires.La communication institutionnelle a pour objectif de :

- ↳ Faire savoir et faire connaître : une entreprise, une marque un produit ou un service ;
- ↳ Différencier, distinguer et rendre attractif : une entreprise, une marque, un produit ;
- ↳ Amener à choisir : c'est dire pousser à préférer et à acheter.

La communication institutionnelle comprend deux aspects : le premier externe concerne la relation d'une entreprise avec le monde extérieur ; le deuxième est interne et constitué par l'information qui circule à l'intérieur de l'entreprise. Généralement « l'externe attire plus l'attention, l'information est distinguée par la diffusion d'un simple message à un récepteur pour la communication envoi de messages d'aller et retour ».

3-7la communication sociale territoriale

Par communication sociale territoriale, on entend une communication qui, tant au plan de la forme, des outils et du contenu que du moment et du langage utilisés, soit parfaitement coordonnée et orienté citoyen dans un territoire donné. Ce qui aura pour effet de générer des synergies au sein du travail de communication, de décupler l'efficacité du message à

communiquer aux groupes-cibles « et, sur le marché, de constituer un net avantage par rapport à la concurrence. ».⁶²

Pour ce qui est de ce concept, il sied de préciser que plusieurs théoriciens ont cherché à cadrer la communication sociale de façon profonde pour pouvoir relever les nouveaux défis du marketing territorial, une action qui n'est pas du tout mince, surtout que l'acte communicationnel social est rapproché à une déficience au niveau des écrits et recherches. Vu que le produit théorique est quasi stable, son statut ne peut être au final que chancelant et désassocié. Une question se pose à ce sujet et qui a trait au statut : la communication sociale « est-elle vraiment un champ de recherche unifié, ou même, simplement, un champ de recherche à part entière ? ».

Ceci dit une redéfinition des précautions à prendre, des limites des sciences de la communication doit joindre en portée la question de la communication sociale ayant trait à la valorisation des territoires et aux enjeux sous-jacents du rapport de la communication aux territoires fait actuellement l'objet de diverses réflexions à même de « formuler clairement un cadre théorique opératoire ».

En effet, plusieurs idées et concepts sont insufflés⁶³. Dans ce sens, le développement local peine à communiquer dans le nouveau dédale des réseaux sociaux et du numérique avec caractéristiques à la fois incertains et hésitants. Faire face à une telle situation exige la mise en place d'un système de management focalisé sur l'«intelligence territoriale »⁶⁴pour mieux valoriser la place de l'information dans l'organisation du territoire. Il s'agit d'un angle de vision passé en revue auparavant par plusieurs auteurs.⁶⁵

Une autre solution, à la fois conceptuelle et fonctionnelle proposée en 2008 par Élisabeth et Jean-Philippe Gardère, met en valeur la « micro-représentativité » et son rôle, par le biais d'une communication sociale, particulièrement le marketing 2.0, dans l'implication directe

⁶²<http://www.award-cc.ch/index.asp>

⁶³Exemple du paradigme du « design communautaire »³¹, exposé par Pierre-Léonard Harvey (1995, 2014)

⁶⁴Herbaux, 2005 ; Bertacchini, 2008.

⁶⁵Abraham Moles (1974) dans « l'écologie des actes » et Claude Raffestin (1987) dans la « théorie de la territorialité humaine » de La communication territoriale : constructions d'un champ.

des citoyens dans la gestion de la chose publique comme accès à la démocratie participative. Il s'agit en quelque sorte de réécrire le service public avec le citoyen et les élus, pour redonner du sens à l'action publique et partant, réentendre les voix des citoyens⁶⁶.

Même si la communication sociale constitue une pratique managériale territoriale émergente, elle commence à prendre de plus en plus de l'ampleur vu que plusieurs entités territoriales font d'elle un moyen incontournable pour communiquer en interne et externe. C'est le cas aussi du secteur privé car « Les besoins des entreprises en matière de communications s'orientent désormais vers des services intégrés et convergents pour disposer de nouveaux moyens de communiquer et renforcer les opportunités de développement »⁶⁷. Il s'agit là de la déclaration de Barbara Dalibard, directrice de « orange » filiale de France télécom à l'occasion du déroulement des « World Communication Awards » en 2006 à Londres.

Aussi la communication sociale est-elle primordiale pour les sociétés recherchant l'intégration de services numériques audiovisuels, car elle permet aux différentes entreprises d'avoir des solutions globales intégrant tous les protocoles de communication et de planchers solides de communication multimédia, à même d'associer le consommateur dans sa stratégie et même orienter ses préférences vers les anciennes infrastructures de communication et d'information et les rendre ainsi plus productives.

Dans ce sens, Microsoft, lors du lancement du « Microsoft office communicator 2005 » a, ainsi, défini sa représentation en la matière « “The goal of integrated communications is to help information workers easily and effectively communicate with colleagues, customers and partners in real time. Microsoft will deliver on integrated communications by building presence awareness into all its software applications, integrating various modes of communication (e-mail, phone, instant messaging (IM), short message service (SMS), videoconferencing and Web conferencing) to allow seamless transition from one mode to another, and delivering intelligent software that can manage communications with the context of a person's availability and preferences”.

⁶⁶Servine ALFAIATE, Tribune, Brief mai 2015 page 5.

⁶⁷<http://www.orange-business.com/fr/presse/communiques/nomination/06111400.html>

3-7-1 les fondements de la communication sociale.

Tout d'abord, la communication sociale et pour donner toute la visibilité au message approché, se base sur des valeurs humaines et citoyennes, et habituellement, c'est elle qui accède aux besoins des couches dénuées, vu qu'elle a un rôle d'utilité publique qui cherche, avant tout, l'affiliation, la solidarité et le partage. En effet, elle recherche de donner une voix et un pouvoir au citoyen par le dialogue et la proximité, deux ingrédients essentiels pour la réussite de toute communication sociale. C'est dire que pour changer un type de comportement, un effort de proximité est indispensable pour connaître d'abord et en profondeur ses raisons, la culture qui domine, ainsi que les facteurs cognitifs et psychologiques qui marquent les attitudes.

La communication sociale qui semble devenir émérite, a bénéficié non seulement au secteur privé, les établissements publics y font appel lors de la mise en œuvre des plans de communication pour joindre la publicité aux relations publiques et ce pour toucher le maximum de public. Ceci montre l'importance de cette démarche dont les techniques et les procédures sont nettement avancées pour attirer et fidéliser les différents acteurs et partenaires, à commencer par la population.

3-7-2 Les médias et la communication sociale territoriale

Le développement durable d'un espace urbain ne peut se faire que par une démarche managériale entière et une action publique très arrangée pour réussir la mobilisation des habitants et la pérenniser dans le temps en créant des infrastructures communautaires intelligentes assurant à la fois la durabilité et la résilience telles que définies dans la norme ISO/TC268. En effet, le développement durable exige avant tout, une économie équitable qui n'a réellement de sens que dans un milieu supportable où la société peut vivre dans la stabilité le plus longtemps possible et où les solidarités sont de mise pour faire face aux inégalités.

Grace aux médias bien menés et une communication sociale bien investie, les habitants se mobilisent le plus souvent et de façon plus au moins spontanée lorsqu'il s'agit des problèmes qui les touchent de très près et dans leurs conditions de vie. En conséquence, si l'aspect écologique a intérêt pour le citoyen, ce sont ses conditions sociales qui constituent les principales inquiétudes et préoccupations. Grâce à la sensibilisation sociale, aux sites web et à

la presse sociale en ligne, les chaînes de radios et la création de réseaux de tv locales, on peut atteindre et dans de larges mesures les objectifs du développement durable.

La communication sociale, et grâce à un triple intérêt donné, à l'économie, la société et l'environnement, permet de consolider la démocratie participative en tant qu'action citoyenne dans la gestion des affaires locales. Il s'agit là de bien communiquer pour transmettre des valeurs, renforcer les réseaux de solidarité et modifier les idées et comportements à risque pour le territoire en général, l'urbain (la ville) en particulier.

Devenir collaboratif, pénétrant et assez intelligent, le territoire a intérêt à mettre la perfection, l'innovation et la technologie au service du développement humain. Ceci dit, tout projet de construction d'un territoire "smart" ne peut se développer uniquement dans le prolongement d'une dynamique économique, mais surtout à l'initiative d'institution locale couplée à la dimension sociale et humaine pour la réduction des inégalités, le renforcement des liens sociaux de proximité et bien gérer toute situation de crise éventuelle.

3-7-3 Rendre un territoire très attractif par un acte communicationnel social ;

L'image de marque d'un territoire est très souvent confrontée aux enjeux d'appartenance. En essayant de créer une identité propre, généralement plus médiatique que réelle, le territoire est appelé à utiliser des procédés d'adaptation à la fois physiques et virtuelles pour séduire ses habitants et les engager au quotidien dans le contexte de proximité et d'implication dans la cité.

C'est dire qu'encourager davantage le citoyen par une communication sociale appropriée exige, nécessairement, une démarche participative de la décision politique. C'est aussi, réussir une réflexion nouvelle pour repenser et la communication et les méthodes d'appropriation de l'espace. L'intervention du service public territorial peut constituer un accélérateur d'innovation pour accompagner, escorter et sécuriser les grands projets structurants.

En France, par exemple, et depuis la loi Vaillant, les citoyens sont conviés à collaborer dans la vie quotidienne en se prononçant sur la politique territoriale en exprimant leur avis dans le cadre des conseils de quartier, mais ils ne peuvent en aucun cas décider. Les élus gardent le pouvoir de la prise de décisions tout en concertant auparavant avec les habitants, d'où la

participation relative des citoyens dans la gestion des affaires de la cité, sachant qu'ils regimbent et résistent fortement à tout acte touchant de très près leur entourage immédiat, c'est l'effet du syndrome de NIMBY « Not in my back yard ».

3-7-4 La communication sociale et l'environnement numérique

Plusieurs exemples de territoires et réflexions sur les moyens humains et matériels mobilisés peuvent permettre de tracer un schéma simplifié de ce qui peut ressembler une relation circulaire entre le territoire et ses rapports à la communication sociale. Une relation aussi timide qu'elle soit ne peut faire face au phénomène d'érosion de ce territoire constatée ces derniers temps et incarnée par les allures variées des formes de territorialisation, les mass médias, les environnements numériques et les réseaux sociaux montant en nombre et impact.

Pour améliorer les moyens et outils dédiés à la communication sociale, peut être qu'il est essentiel de revivifier les rapports sociétaux à spécificité territoriale, transformer l'information en connaissance et ensuite conquérir cette dernière pour le bien de la communauté et pour la compétitivité économique et l'attractivité touristique des territoires. Un véhicule qui porte ce projet de perfectionnement ne peut être que la mise en œuvre des média, des technologies de l'information et de la communication et des mécanismes de la participation du citoyen «micro-représenté» et le développement du rapport communicationnel au territoire, particulièrement, en ville.

Si pour certains dits « alarmistes », La communication territoriale : constructions d'un champ Smith (2011), le changement numérique en réseau semble avoir montré ses limites et qu'il est temps de reconsidérer et de diagnostiquer la situation pour s'assurer des alternatives réelles et pratiques à même d'assurer un contrôle parfait des ressources numériques et les mettre au service de la ville et ses habitants. Les « apologistes » au contraire estiment que « l'Internet municipal » et les autres outils de communication numérique représentent une occasion rêvée pour la collectivité pour ses bienfaits en tant qu'«outil de médiation communicationnel virtuel dans un monde économique, politique et social bien réel»⁶⁸.

⁶⁸Rouquette, 2008, p 105.

Plus encore et comme l'insuffle Monnoyer-Smith, il est possible d'envisager, une nouvelle théorie de communication et de participation via « un lien conceptuel entre les formes communicationnelles mobilisées par les acteurs, les dispositifs techniques utilisés et les évolutions de la médiation politique »⁶⁹. Les supports et dispositifs techniques de la communication sociale facilitent le dialogue et les contacts directs avec la population, à ne citer que les défilés, les galas de musique, les manifestations sportives et les spectacles en plein air. Aussi, l'apparition de circuits alternatifs de communication pourrait-elle favorisée et stimulée par l'utilisation massive de l'audiovisuel et (radio et tv) et du numérique (sites web et GSM).

3-8 La cyberorganisation territoriale.

Le territoire est aujourd'hui mieux placé qu'auparavant pour recevoir des organisations cyber qui privilégient, particulièrement, l'organisation territoriale des urgences, la lutte contre les cyber-risques pour la collectivité, la satisfaction des besoins et exigences de la population en matière de service public, le business, les infrastructures d'information et de communication de base et l'accès aux différents réseaux (eau, électricité, assainissement et téléphonie). Ceci dit une démarche managériale visible et efficace permet d'avoir un impact positif sur le citoyen en utilisant des procédés et moyens numériques (plus de digital) aisément abordables.

Toutefois, il serait intéressant de consentir un effort de financement public pour mieux accompagner la digitalisation du territoire par la mutualisation des services de la sécurité informatique et numérique la gestion de risque au niveau des technologies de l'information vu le développement et la multiplication des menaces qui guettent toute initiative cyber visant la l'aboutissement des projets.

Un territoire bien aménagé et organisé et qui veut promouvoir l'emploi de l'outil informatique a besoin d'une « cybersécurité » pour protéger la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données des systèmes d'information⁷⁰. Les cyber-risques pour les collectivités territoriales consulté le 05.03.2018 contre tout danger ou source malveillante. Aussi, est –il possible pour

⁶⁹Monnoyer-Smith, 2011, p. 157.

⁷⁰<http://www.primofrance.org/2014/03/> consulté le 05.03.2018

toutes les collectivités territoriales, les communes en particulier, de garantir et de disposer des couts financiers importants exigés par la mise en place d'une politique de cybersécurité ?.

les collectivités territoriales ont besoin d'une politique de cybersécurité pour mieux protéger leurs sites internet contre les cyber-attaques de la part des "hackers" ou autres groupes criminels, ce qui exige un effort d'investissement et donc un cout supplémentaire soit pour le renouvellement des anciens sites, généralement vétustes ou présentant des défaillances techniques, ce qui peut aggraver les problèmes de trésorerie de certaines communes dont la surface financière est très limitée. vu que les cyber-attaques sont très fréquents, il est important de développer certains reflexes de sécurité et respecter certaines règles comme la non utilisation des clés USB et la sauvegarde des informations dans des mémoires externes.

Plusieurs techniques sont utilisés par les pirates et" il faut se méfier, par exemple, du ransomware (rançon) ... elle consiste à envoyer un mail contenant un virus. Une fois ouvert, les données sont prises en otage. Pour les récupérer, l'utilisateur ou l'administration doit payer".⁷¹ les efforts à mener des services chargés de la cybersécurité pour faire face aux attaques malveillantes concernent la protection des trois aspects des systèmes d'information que sont la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données.

Devant ces trois aspects, existent trois types respectifs d'agresseurs qui ont leurs propres motifs et des capacités techniques de plus en plus avancées : le cyber-agresseur qui volera les données pour les vendre au plus offrant, ou encore utilisera un "ransomware" ou "rançongiciel": ce logiciel malveillant permet de chiffrer les dossiers, de prendre en otage les données et parfois de bloquer l'accès à un réseau. Les propriétaires doivent alors payer la rançon pour récupérer leurs données, sans jamais être certains de leur récupération correcte ni du fait que le tout n'est pas été revendu⁷².

La seconde sorte d'assaut intéresse une cyber-agression d'ordre idéologique, pareille aux détournements de données secrètes ou personnelles et les diffuser pour en ligne pour salir la réputation de personnalités, sociétés ou institutions publiques qui souffrent souvent de ce genre d'offensive. Quant à la troisième forme d'agression, elle est d'ordre stratégique et a pour but d'attaquer, voire, enfoncer des sites et pirater des données technologiques, politiques et

⁷¹ <http://www.letelegramme.fr/bretagne/collectivités-territoriales> consulté le 05.03.2018

⁷² M. Yves le Floch, Directeur du développement de la Cybersécurité, SOGETI interviewé du 19.03.2014

financières ou des informations hautement sensibles de certains États et les utiliser à des fins militaires ou d'intelligence opérationnelle. Les deux premiers types d'agresseurs ont "un mode d'attaque en commun, qui est de saturer les sites visés, provoquant ainsi un sabotage nommé ('attaque en déni de service) qui empêche tout accès au site."⁷³

Généralement, les collectivités qui ont les moyens s'adressent à des sociétés d'informatique, d'ingénierie de proximité ou celles spécialisées dans la conception de solutions et la gestion des applicatifs et des infrastructures pour implémenter de systèmes performants ou de logiciels anti attaques ou anti virus. Aujourd'hui les sociétés actives dans le "high-tech engineering" sont consultées pour offrir des conseils en technologies, cybersécurité et setting ou concevoir et réaliser des solutions informatiques clés en main.

Section 4 : La communication multicanale

La communication intégrée, en tant que paradigme, est connue en plus, du polymorphisme des compétences et de la dimension des publics, de la multicanalité. Cette dernière permet aux entreprises ayant opté pour cette stratégie d'avoir « un meilleur retour sur les dépenses de communication" en mettant en œuvre une stratégie fondée sur une architecture de canaux différents fonctionnant en synergie et véhiculant des messages cohérents permettant d'associer le plus grands nombre de partenaires, plus de relations et un maximum d'échange social.

La communication multicanale est orientée vers les clients et déterminées principalement par des données chiffrées sur les clients, leurs perceptions et leurs comportements. Son efficacité passe par les compétences pluridisciplinaires des responsables qui la pilotent, par de nouvelles organisation –annonceurs et agences- par de nouvelles relations et de nouvelles formes de rémunération fondées sur la distinction des fonctions conseil et exécution.

4-1 La multicanalité

Il s'agit là d'une position exclusivement marketing, la communication intégrée et grâce aux multiples canaux utilisés est de nature à consolider chez l'organisation son aspect fonctionnel

⁷³ [http://www.primofrance.org/2014/03/les cyber-risques-pour-les -collectivités territoriales](http://www.primofrance.org/2014/03/les-cyber-risques-pour-les-collectivites-territoriales), consulté le 05.03.2018

orienté projet et renforce sa force en matière de choix de pilotage de ses acquis et expertises en matière de communication. Grâce à cette vision dite « 360 ° », les organisations, particulièrement privées, ne sont plus concentrées sur la clientèle, mais tiennent, désormais compte des procédures, des différentes sources de communication, du contenu des messages, des parties prenantes, des groupes convoités et surtout de l'image de marque de l'Entreprise.

Grâce à la multicanalité, la communication intégrée devient donc une réponse à la fois culturelle et professionnelle aux mutations et changements de l'environnement des organisations qui devenu très diversifié et complexe, une approche uniquement marketing ne peut plus renfermer. Les difficultés qu'éprouvent les organisations au quotidien ont largement évolué qu'elles exigent de nouvelles techniques pour consolider la communication avec les différentes parties prenantes (clients, actionnaires, salariés, pouvoirs publics, citoyens, presse...), surtout lors des crises exigeant d'être très vif, lucide et en permanence à l'affut des opportunités et à l'écoute des tendances.

C'est dire que la multicanalité permet non seulement de créer de la valeur, mais surtout de la synergie à la fois additive et complémentaire qu'assurent la richesse des compétences, la polyvalence des moyens et la globalité et l'intégration des formes de communication.

4-2 L'échange social, la communication et la création des richesses

Manier la communication territoriale pour mieux répondre aux besoins, attentes et exigences des habitants d'une ville, rattrape en quelque sorte le fameux commentaire avançant que le marketing s'intéresse à la relation entre l'échange social et la production de la valeur (Noisette & Vallerugo, 1996). Cette vision pourrait être consolidée par le rôle que peut jouer le marketing pour un territoire appelé à survivre dans un marché où le challenge est acharné entre grandes entreprises qui défendent leurs parts et les petites qui peinent à résister aux rafales des baisses de prix et de l'invasion de zones attractives, performantes et proposant des services nouveaux et de meilleure qualité.

Lorsque le territoire est une ville, clairement, située, l'acte communicationnel devient, et à bien des égards, très pointu, exigeant de ce fait, une démarche managériale très solide qui cherche à créer des connexions avec le grand public et les professionnels pour faire face au déversement aussi grandissant que la tendance à la compétition territoriale (Rozenblat & Cicille 2003, Bouinot & Bernils 1995, Ashworth & Voogd 1994). En effet, la ville

agit pour mieux faire que la ville voisine, en proposant des nœuds d'attraction et de loisirs, des prix abordables, des espaces à la fois sécurisés et mutualisés."Notre époque moderne a démontré qu'aucun pays n'a réussi à s'émanciper et à s'enrichir sans son intime corolaire : l'urbanisation. La ville serait donc un moteur de développement économique à part entière. Les anthropologues diront eux-mêmes que les villes ont toujours été un vivier d'idées et d'expérimentation mais aussi le lieu des plus grandes découvertes et des innovations"⁷⁴.

En somme, une la ville qui réussit l'urbanisation peut présenter et proposer une meilleure qualité de vie et un cadre hors paire pour les activités productives et, partant, attirer plus de touristes et d'investisseurs. Elle tous les moyens de faire concurrence à ses semblables et les performances peuvent être médiatisée par une stratégie de communication qui manifeste une volonté claire de défendre ou prendre encore des parts de marché et développer l'attractivité territoriale, objectif principal de la communication d'une ville.

La performance d'une ville et la valeur ajoutée organisationnelle d'une entité territoriale dépendent dans de larges mesures de la formation, l'éducation et surtout de l'apprentissage organisationnel des structures administratives publiques et leur disposition à innover et générer de la valeur. Ceci ne peut être possible sans mettre en pratique l'accumulation, l'innovation, le transfert, le développement du savoir et des connaissances et la mise en place de dispositif permettant de fonction indéfiniment sans pour autant puiser sur l'énergie auprès de sources externes.

Dans un territoire donné et pour ne pas monter des insuffisances ou limites, l'espace public en mouvement continu doit constituer un lieu de rencontre entre différents partenaires composés, généralement d'acteurs culturels, leurs réseaux et des acteurs publics. Tout un chacun des partenaires est représenté par des organes et des fonctions propres qui créent, bien surses, des dynamiques, des synergies pas toujours positives, mais quand c'est le cas, c'est la création de la valeur à la fois additive et complémentaire. « Trois modèles, idéaux typiques, des modalités de rencontre : un modèle fédérateur, un modèle institutionnel et troisième patrimonial »⁷⁵.

⁷⁴Hatim BENJELLOUN, Directeur associé public affairs & services de co-fondateur de Radius, Casa Impulse, introduction du livre blanc de Casablanca, p.3.

⁷⁵Bruno LEFÈVRE, cultural industries and terrotorial identities (cultural clusters as spaces of tensions between economical action and distinctives gains, article mis en ligne le 20 mai 2017.

Il est souvent difficile et ce malgré les nombreuses passerelles qui existent entre les parties prenantes de mesurer où, de doser à quel point les techniques de la promotion territoriale sont efficaces pour captiver le citoyen et le impliquer dans le développement de sa propre ville et ce, pour un rayonnement extraterritorial. Les parcours internes des villes telle que la mise en place de projets structurants, considérés comme innovateurs, seront de nature à contribuer à la béatitude de la population locale.

Plus encore, ce type de projets, créateurs de la plus value et de l'emploi, constitue un accomplissement et une révélation urbaine qui fait de la ville un lieu d'attraction et de lumière et les besoins des citoyens au centre de la réflexion des parties prenantes appelées à créer et consolider les liens sociaux entre elles. Ceci n'est pas possible sans processus décisionnel clair qui renforce l'action publique et privée grâce à un marketing qui définit clairement ses cibles. En effet, la communication territoriale qui vise le public en tant qu'associé et usager-client cherche à identifier les positionnements et accentue les techniques et moyens de communication pour la différencier du marketing politique.

Du coup, la ville, pour se mettre sur scène, a beaucoup plus intérêt à choisir et concentrer l'ensemble de ses messages adressée à ses propres habitants et à l'extérieur en vue de se donner une image favorable (Rosenberg, 2003). La ville, incitée à innover, doit changer sa communication de façon continue pour ne pas dévoiler la méfiance des citoyens qui sont désormais bien outillés et plus habiles à déchiffrer l'aspect et l'allure des messages dont ils sont destinataires. Le public, devenu de plus en plus exigeant en termes de gestion publique, n'exprime plus des besoins, mais surtout des attentes.

Pour satisfaire à la fois les habitants et les autres populations extérieurs, les touristes par exemple, la ville, se comporte désormais, comme une entreprise qui utilise les grandes méthodes issues des agences publicitaires qui privilégient la promotion par les médias de masse (Benoit & Benoit, 1989) : la phrase la plus créative et étonnante glorifie la ville. Cette dernière, et via une action de promotion, cherche un objectif qualitatif de bien-être pour la population et d'attractivité pour augmenter les visiteurs. La ville sensibilise la population locale aux prémices de la démocratie participative où la population est consultée sur les grands choix urbanistiques de leur quartier et les opérations d'envergure.

Chapitre 2 : territoire intelligent et changement

Section 1 : Le territoire intelligent

Au-delà des portées que l'on peut apprêter au territoire intelligent, ce concept, récemment, utilisé dans les différents ouvrages et revues spécialisées, exige de comprendre à la fois son importance étymologique et didactique et ce eu égard aux perspectives de développement de l'espace public, particulièrement, à long terme. Il s'agit d'une représentation de l'évolution du territoire en tant qu'espace public dédié au citoyen comme acteur principal et actif.

Le territoire ou la ville intelligente « smart city » est une expression qui commence à prendre forme et de plus en plus de l'ampleur avec l'essor et le développement des mailles sociales et tissus urbains et le fractionnement et l'étalement des espaces urbains modernes plus particulièrement les villes à la fois modernes et dégagées. C'est en fait, une représentation qui se dégage et développe à travers plusieurs pays tels que les États-Unis, le Royaume uni, la France, le Canada, et à une position inférieure des pays jaillissants comme le Maroc (livre blanc de Casablanca Smart CITY) par le biais de coordination et d'organisation des programmes sectoriels de l'État et ceux des CT.

Section 2 : Le cycle de vie d'un territoire.

La notion de l'espace est généralement définie "comme l'ensemble des valeurs tangibles et intangibles comme les habitants, la culture, l'héritage historique, le patrimoine urbanistique et artistique, les infrastructures, la localisation de tout autre ingrédient instrumental à faire croître la valeur complétive des éléments singuliers"⁷⁶. Assurément, et pour qu'il soit viable, l'espace "area" doit contenir tous les facteurs qui peuvent ordonnancer ses structure et compositions. Il s'agit des :

- ↳ Facteurs structurels formés par les réseaux permettant la circulation des hommes, biens et services (ports, aéroports, autoroutes, voies ferrées et même les réseaux téléphoniques et de transmission);

⁷⁶kotler P., Haider DH. Reinl "Marketing places", the free press, New York, USA, 1993.

- ↪ Facteurs fonctionnels représentés par les activités productives et les services qui favorisent les opportunités de développement par les activités de base locales qui forment un pôle d'attraction pour celles internationales (r&s, finances, culture et administration efficiente);
- ↪ Facteurs territoriaux que cristallise la présence d'une corbeille territoriale propice, équilibrée et adéquate pour la localisation et la distribution des compétences entre les centres de préférences, la valorisation des espaces disponibles et qualité environnementale ;
- ↪ Facteurs économiques nécessaires au développement de la qualité et la consistance des flux relationnels à double sens entre les opérateurs économiques présents sur le territoire et ceux externes, tant sur le plan commerciale, que sur le plan productif et technologique (activités et réseaux de collaboration et de coopération internationale);
- ↪ Facteurs démographiques symbolisés par la présence croissante et consistante de populations étrangères ;
- ↪ Facteurs culturels liés à la tradition des lieux et la formation des habitants.⁷⁷

Tout territoire, dans sa conception systémique, n'a pas la possibilité de croissance à l'infini, il existe en fait, un cycle évolutif voué à une désunion, voire, une dislocation progressive⁷⁸. Ce cycle se manifeste presque toujours par une croissance graduelle à l'intérieur du système pour arriver à maturité et, partant, répondre en mode autonome à différentes sollicitations. Mais au moment où la croissance de l'individualisme devient fréquente et difficile à traiter, on vire forcément vers une réduction flagrante des valeurs du système qui devient alors non productif et incapable de rivaliser avec d'autres systèmes plus vigoureux et compétitifs.

Cette situation de décrépitude, décadence et chute libre prend du temps pour faire apparaître de nouvelles valeurs et donc un nouveau système pouvant mieux répondre aux besoins des habitants et mieux renfermer la nouvelle donne. C'est dire combien la dislocation progressive investit l'espace territorial pour mettre fin à son cycle de vie qui dans cette phase de dépression perd tous ses repères et oblige les activités productives à chercher d'autres espaces plus accueillants et plus attractifs pour continuer à survivre.

⁷⁷sergio Zucchetti, Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo, P 17-18 .

⁷⁸ Vallega A.: "Compendio di geografia regionale", Mursia, Espagne 1989.

Une planification stratégique (marketing oriented) est de nature à permettre aux territoires d'avoir les meilleurs cycles de vie possibles, grâce aux bons choix stratégiques et une vision d'amélioration continue les systèmes territoriaux ne disparaissent pas, ils changent de mue et de posture pour proposer de nouveaux atouts et de nouvelles aubaines aux différents associés et partenaires.

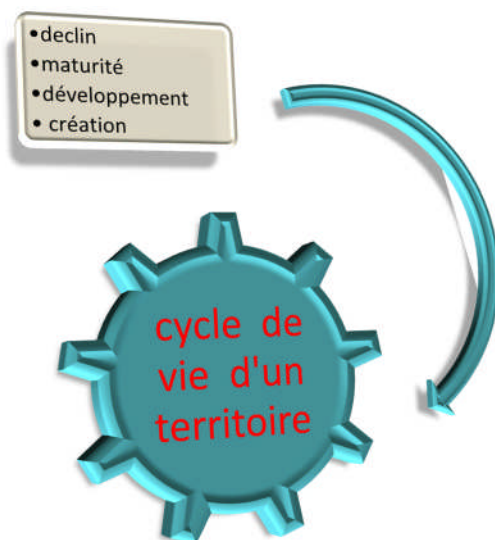


Figure 2 : Cycle de vie d'un territoire

Section 3 : Résistance au changement et communication territoriale

3-1 Processus de territorialisation

La territorialisation referme aujourd'hui des objectifs qui visent la mise en place de services efficaces et des politiques publiques à la fois concertée et adaptée⁷⁹. Même si plusieurs collectivités locales sont engagées dans le processus de territorialisation, elles ne peuvent répondre de façon performante et en temps réel aux exigences de proximité de la leurs communautés à cause des défis majeurs en matière d'organisation.

⁷⁹ Synthèse des Entretiens territoriaux de Strasbourg, 5 et 6 décembre 2007, P:1.

En effet les services et politiques publiques qui devraient être intimement attachées sont dans la plus part du temps vigoureusement distinguées, d'où la nécessité de passer une forme de territorialisation des services à une forme de territorialisation des politiques.

Si la démarche de territorialisation, particulièrement, l'acte de décentralisation constitue une occasion pour le service public d'être plus déconcentré et libre de l'impact direct du service central, les politiques publiques sont presque uniformes et répondent aux mêmes règles applicables sur tout le territoire au lieu d'avoir une vision différenciée et des actions adaptées à chaque espace public vu les spécificités, voire particularités qu'il peut présenter. Le rendement et la réactivité des services décentralisés représentant les entités élues et ceux déconcentrés représentant les entités nommées est tributaire de "l'organisation que choisit la collectivité pour mener son action".

L'organisation au niveau local qui vise d'impliquer aussi profondément et longtemps possible les acteurs territoriaux et d'avoir des politiques publiques "adaptées et co-construites avec les territoires afin de promouvoir une action publique cohérente et efficace" ⁸⁰ concerne les échelles et niveaux de découpage des espaces publics, les compétences confiées et reconnues à chaque espace (habitat, activité productive, équipement public, loisirs etc.;...) et les modalités de groupements des différentes collectivités.

Les collectivités locales qui initient des processus de changement éprouvent le plus souvent de grandes difficultés et courent des risques de taille pour nouer de vraies relations de proximité avec leurs usagers. Il est aussi difficile de rendre un meilleur service public et répondre aux besoins et attentes de la communauté à cause, d'abord, des modalités de gouvernance et la difficulté de l'équilibre entre la complexité et la visibilité de l'action publique. Ensuite, à cause des poches de résistance constituées par la population elle-même, ce qui exige un acte de communication réel, global et intégré pour informer le citoyen et les autres parties prenantes de la nécessité absolue du changement et de l'importance du facteur d'apprentissage organisationnel, c'est le processus de la conduite du changement.

⁸⁰ Synthèse des Entretiens territoriaux de Strasbourg, 5 et 6 décembre 2007, P:2.

3-2 La communication et la conduite du changement

Dans le cadre du basculement d'une situation à une autre plus évoluée, incertaine et problématique, la collectivité locale entreprend toutes les mesures nécessaires pour réussir ce choix stratégique. Le moyen le plus approprié est la communication territoriale, décrite généralement comme à "la solde des élus" politiques, pour mobiliser la participation du citoyen et éviter toute résilience ou résistance de sa part, promouvoir l'attractivité du territoire pour renforcer et valoriser ses potentialités et mettre en valeur les missions et la réalisation de la collectivité et ainsi soutenir les causes d'intérêt général.

Dans cette perspective, il paraît très important de définir le changement et le situer dans son environnement complexe, passer en revue les étapes, les acteurs, le déploiement des ressources et le pilotage et répondre aux questions ayant trait aux qui, quoi, quand, comment et pourquoi du changement. La collectivité locale et comme toute organisation, est amenée à relever les défis de développement les plus complexes et les plus variés et réussir sa gestion quotidienne de l'affaire locale. Ceci exige de nombreuses et diverses actions de communication visant des changements de nature et d'importance distinctes. La communication territoriale qui renferme généralement des méthodes traditionnelles et de pertinence très faible est appelée face à cette exceptionnelle situation de changement à bien saisir le dynamisme d'évolution continue du cadre social.

Il ne s'agit pas d'une mince affaire, et le service public qui "enfouit la tête sous le mole oreiller du consensus ne fait qu'amplifier les risques"⁸¹. En effet, l'action publique a intérêt à encourager la diversité et la sociabilité pour permettre la réappropriation du territoire, comme espace de compétences professionnelles et de discipline sociale, car la réalité effective est presque toujours à l'écart des principes mis en avant. L'écart est aggravé et alourdi en fonction des données tempo-spatiales (les temporalités et les rythmes variables d'évolution) de chaque collectivité et les changements paraissent comme des ruptures au lieu de mutations douces et sans préjudices ou dégâts énormes.

Qui optent pour le changement sont, généralement et pas toujours, des collectivités qui initient des remise en question à cause de la constatations de la dégradation de l'espace public ou des services rendus aux populations. Sur quoi portent les changement?: sur les points

⁸¹ <http://territoires-risques.com/je-ne-fais-que-témoigner>, consulté le 15.12.2016.

d'insatisfaction, les faiblesses que présentent les structures organisationnelles des collectivités et les projets à initier pour saisir les opportunités et renforcer les avantages comparatifs des services rendus et des produits de terroir.

Tous les services sont sensibles au changement, à commencer par les dispositifs et processus de gestion, les formes organisationnelles, le rôle des acteurs et parties prenantes, la culture interne. Ceci n veut pas dire que le tout peut changer de la même façon. Les méthodes et les aspects du changement diffèrent d'une situation à une autre bien que les impacts d'un élément retentissent d'une manière ou d'une autre sur le reste des éléments qu'ils soient de procédure ou de routine. Dans une organisation, le changement peut concerner les rôles d'un acteur, les pouvoirs reconnus à une personne et les missions confiées à un service et avec le temps, ces aspects "tendent à acquérir une certaine permanence "⁸². Dans ce sens des reflexes se développent et prennent des formes qui visent à consolider l'amélioration continue et tous les éléments qui constituent des facteurs de blocage ou de poches de résistances sont sévèrement combattus et bannis.

Quand les collectivités territoriales attendent que la situation périclite pour changer les façons d'agir, il serait trop tard et les dégâts et pertes d'exploitation sont plus importants. Le changement doit être un choix permanent qui s'insère dans une vision d'évolution et d'amélioration continue. A tout moment, le service public territorial doit être en mesure de détecter les signes avant-coureurs de la crise pour y faire face et protéger le projet territorial qui est le sien. "Aujourd'hui, on ne peut s'empêcher de s'interroger sur un certain nombre de points permettant de poser les cadres du phénomène du changement"⁸³.

Si on change un système qui ne marche pas, pourquoi le changer s'il marche ? Pour connaître les raisons du changement et expliquer leur étendue, on interroge le contexte interne et externe pour dénicher les remous, découvrir les insuffisances et leur niveau d'évolution, détecter les défaillances et relever les inconformités et les anomalies. Aussi, peut-on opérer le changement lorsque de nouvelles demandes sont exprimées par les citoyens, ce qui exige d'introduire de nouveaux outils pointus et forger de nouvelles pratiques managériales et organisationnelles. Vu que les collectivités sont, comme toutes organisations, des structures et

⁸² Pol DUPONT, (INAS 1984), Agir en situation complexe, note de synthèse1- la conduite du changement, p:16.

⁸³ Synthèse des Entretiens territoriaux de Strasbourg, 5 et 6 décembre 2007, P:2.

ensembles dynamiques qui réagissent aux crises et évoluent avec leur environnement. En plus des contingences internes et externes, Autissier et Moulot (2003) évoquent deux critères pour caractériser les changements ⁸⁴:

- ↳ le critère de l'intentionnalité (volontaire versus "imposé");
- ↳ le critère de la temporalité (brutal versus progressif).

Ils mettent, ainsi, au point la matrice typologique suivante ⁸⁵:

<i>Progressif</i>	<u>Changement prescrit</u>	<u>Changement construit</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) - 12 à 36 mois - Projet an 2000, 35 heures 	<ul style="list-style-type: none"> - Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leurs entreprises - 1 à 10 ans - culture client, qualité, processus
<i>Brutal</i>	<u>Changement de crise</u>	<u>Changement adaptatif</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Solution à un dysfonctionnement - 1 jour à 3 mois - Accident, grève, plainte de client 	<ul style="list-style-type: none"> - Transformation des pratiques et de l'organisation - 6 à 18 mois - Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	<i>Imposé</i>	<i>Volontaire</i>

Figure 3: Typologie des changements Autissier et Moulot (2003)

Comment, dans un tissu organisationnel, peut-on comprendre la situation critique de son environnement, reconnaître ses faiblesses et ajuster les dysfonctionnements identifiés et faire face aux anomalies relevées ? Toute organisation, y compris le service public, a intérêt à évaluer ses capacités à agir pour reconnaître d'abord, ses erreurs, ensuite les attaquer à la racine et les corriger le plus vite possible. Ceci est de nature à découvrir des issues, des échappées ; et générer de nouvelles compétences organisationnelles pour réussir le changement et étouffer à l-œuf toute résistance à ce dernier.

⁸⁴agir en situation complexe-note de synthèse-, institut d'administration scolaire , Pol Dupont, Belgique, p:5.

⁸⁵agir en situation complexe-note de synthèse-, institut d'administration scolaire , Pol Dupont, Belgique, p:6.

Section 4 : La Résistance au changement

D'après plusieurs analyses linguistique et documentaire, la résistance trouve son origine dans le latin et du verbe "resistere" et "sistere" veut dire s'arrêter. C'est une expression qui implique d'abord la répercussion et la réaction des choses auxquelles le verbe est attribué. en sciences physiques, le mot "résilience" exprime tout phénomène physique qui s'oppose à une action, un gestion, un mouvement ou impulsion : résister c'est en fait, opposer une force à une autre pour éviter ses effets et conséquences.

A titre de d'appréciation, même en botanique, on parle de la résistance des plantes et leur aptitude à supporter ou faire face aux intempéries. Chacune des plantes, a un comportement particulier pour se protéger contre le mauvais temps et même se défendre contre les insectes.

Quant aux personnes, la résistance à tout changement organisationnel est déterminée et définie comme étant "l'expression implicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement"⁸⁶ . Il s'agit d'une attitude "négative" consciente ou inconsciente adoptée par une personne ou un groupes de personnes (ouvriers par exemple) pour manifester un sentiment de mécontentement contre une transformation ou une modification d'une situation même si généralement les changements sont opérés aux fins d'adaptation et d'amélioration.

les gens résistent au changement pour plusieurs raisons, d'abord lorsqu'ils ignorent l'étendue et les buts du changement, ils ont peur de perdre des situations avantageuses, de confort, des revenus, de prestige, et en contre partie, ils craignent de se trouver dans de mauvaises situations ou conditions difficiles qui exigent un effort supplémentaire, d'où la nécessité d'un acte communicationnel interne approprié qui les met à l'aise et les rassure.

⁸⁶ Selon Collerette, Deliste et Perron (1997;p.94)

En fait, la résistance peut être expliquée par des "causes individuelles, collectives politiques et celles liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place et au changement lui-même."

<i>individu</i>	<i>Collectif/individuel</i>	<i>politique</i>	<i>Qualité de la mise en œuvre</i>	<i>Système organisationnel</i>	<i>changement</i>
<i>Dispositions psychologiques: traits, personnalité: préférence pour la stabilité</i>	<i>Pertes de droits acquis</i>	<i>Enjeux de pouvoirs</i>	<i>Mode d'introduction du changement. Scénario de mise œuvre</i>	<i>structure</i>	<i>Complexité du changement</i>
<i>Causes psychanalytiques: mécanismes de défense</i>	<i>Système social systémique</i>	<i>Perte d'autorité, de ressources</i>	<i>orientation</i>	<i>Intégration interne</i>	<i>Sens accordé au changement</i>
<i>Incompréhension du changement</i>	<i>Normes sociales</i>	<i>Soutien des groupes d'intérêt</i>	<i>Sensibilisation/communication</i>	<i>Culture et valeurs</i>	<i>Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles</i>
<i>Caractéristiques personnelles: âge, antécédents</i>	<i>Caractéristiques culturelles</i>	<i>Coalition dominante</i>	<i>Habilitation et formation</i>	<i>Inertie organisationnelle</i>	<i>Légitimité du changement</i>
<i>Vécu antérieur et expériences de vie</i>	<i>Valeurs, rites et histoire</i>	<i>Influences des sous-groupes</i>	<i>Consultation/implication participation</i>	<i>Leadership: haute directions et cadres</i>	<i>Type de changement radical: ex. Downsizing</i>
<i>Peurs(de perdre des acquis et de ne pas être capable)</i>		<i>Influence des personnes valorisées</i>	<i>Temps d'adaptation</i>	<i>contexte et environnement</i>	<i>Syndrome de changement répétitif</i>
<i>Pertes: sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères</i>		<i>Pouvoir du syndicat</i>	<i>Disponibilité des ressources</i>	<i>Capacité à changer</i>	
<i>Ratio Coûts/bénéfices</i>			<i>Approche du changement</i>		

Figure 4: les causes multiples de la résistance au changement⁸⁷

⁸⁷ Céline BAREIL, HEC MONREAL, la résistance au changement: synthèses et critique des écrits p:2. agir en situation complexe-note de synthèse-, institut d'administration scolaire , Pol Dupont, Belgique, p:5 et 6.

Conclusion

Les activités liées à la promotion de l'industrie, du commerce et des services se sont nettement développées au niveau du secteur privé et ont permis aux entreprises de dégager les meilleurs résultats en matière de profit et de rompre avec les périodes de vaches maigres à tel que le secteur public a fait de même. En effet, La communication publique intégrée est devenu un moyen incontournable et un outil indispensable dans toute stratégie visant booster l'action publique, particulièrement, lors du démarrage ou de l'exécution des projets structurants.

La réussite de la nouvelle organisation des territoires au Maroc passerait la consécration des pratiques managériales au niveau territorial pour associer le citoyen et l'inciter à participer promptement à la vie publique aux fins d'ouverture et d'aboutissement des grands projets d'aménagement du territoire

En matière de changement et d'après les ouvrages et travaux consultés, il appert que la réaction humaine constitue la principale forme de résistance au changement dont la terminologie remonte aux auteurs Coch et French qui en 1947 publiaient dans la revue "human relations", un article intitulé "Overcoming resistance to change". deux questions fondamentales ont été passées en revue . Il s'agit de savoir "pourquoi les gens résistent-ils si fortement au changement et qu'est-ce qui peut être fait pour surmonter cette résistance?"⁸⁸.

Dans le cas d'un service public, plusieurs façons sont préconisées pour mieux expliquer les raisons du changement et le gérer de manière participative en impliquant efficacement et sans dégâts les citoyens dans la mise en œuvre et en stimulant leur besoin de changer et leur participation. Ceci est expliqué par le fait qu'"on ne résiste pas seulement à l'aspect technique mais plutôt à l'aspect social du changement"⁸⁹.

⁸⁸ Céline BAREIL, HEC MONREAL, la résistance au changement: synthèses et critique des écrits p:2. agir en situation complexe-note de synthèse-, institut d'administration scolaire , Pol Dupont, Belgique, p:6.

⁸⁹ Céline BAREIL, HEC MONREAL, la résistance au changement: synthèses et critique des écrits p:2. agir en situation complexe-note de synthèse-, institut d'administration scolaire , Pol Dupont, Belgique, p.10.

PARTIE II

**ORGANISATION ET DEVELOPPEMENT
DU TERRITOIRE AU MAROC**

Introduction

Le territoire en tant qu'espace géographique est synonyme de notions à la fois variées et changeantes. C'est une entité vivante qui peut affirmer ses forces et potentialités par rapport à d'autres sortes d'espace avec lesquels il est lié avec de relations de partenariat, d'entraide ou de concurrence et rivalité. Cette réalité est souvent mise en relief en fonction des forces et avantages réels et perçus de chaque territoire.

Au Maroc, l'organisation des territoires est le fruit d'une vision publique et d'un débat national global et intégré qui visent la consolidation de la politique et l'action publique, la satisfaction des besoins des partenaires civils locaux, exigences du secteur privé et besoins et attentes des populations. Dans cette perspective les textes qui régissent les différentes formes de territorialisation visent essentiellement, le développement durable, la création de label social, le renforcement du sentiment d'appartenance et l'adhésion des entreprises à tendance inclusive.

« Contrairement à ce que pensent certains, l'élu parlementaire n'a rien à voir avec la gestion des affaires locales des citoyens. Il faut donc rappeler avec force que l'élu, au même titre que le médecin, l'avocat, l'instituteur, le fonctionnaire, et d'autre encore, se doit de travailler chaque jour. Il devrait même travailler plus qu'eux, car il est responsable des intérêts des gens, et n'exerce pas pour son propre compte. Or il y a des élus qui s'imaginent que leur rôle se limite à se porter candidats et non à travailler. Et lorsqu'ils remportent les suffrages, ils s'éclipsent pour cinq ou six ans, et ne réapparaissent qu'à l'occasion du scrutin suivant. Par conséquent, le vote doit être en faveur du candidat qui remplit les conditions de compétence, de crédibilité et de disponibilité à se mettre en service de l'intérêt général"⁹⁰.

Le pouvoir dont le citoyen dispose pour préserver ses intérêts, régler certains de ses problèmes, demander des comptes aux élus et les changer le cas échéant, tient en un seul mot : « -vote -»

⁹⁰Discours de SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI du 20 Aout 2015 adressé à la nation à l'occasion du 62ème anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple.

Ce qui fait l'originalité de l'organisation territoriale au Maroc, c'est surtout que c'est une démarche managériale qui a gagné depuis 1960, en expériences, prudence et maturité. En effet, la décentralisation qui constitue une action de territorialisation de l'État de plus en plus affirmée, est connue par son processus dynamique et évolutif dont le choix stratégique a été porté par toutes les constitutions successives selon une logique à trois dimensions : le choix, l'impact déterminant et la prospective⁹¹.

Il s'agit, donc, d'un choix évolutif qui se prolonge dans une réforme institutionnelle constante. Voici, par ailleurs, les phases clés de ce processus :

1. 1960 : la première charte communale ;
2. 1963 : la première loi portant organisation des préfectures et provinces ;
3. 1976 : l'adoption d'une nouvelle charte communale ;
4. 1997 : l'adoption d'une loi portant organisation des attributions des régions ;
5. 1999 : le nouveau concept de l'autorité ;
6. 2001 : la gestion déconcentrée des investissements ;
7. 2002 : la réforme de la charte communale ;
8. 2005 : le lancement de l'INDH ;
9. 2008 : la première annonce sur la régionalisation avancée ;
10. 2009 : l'adoption de la loi relative aux finances des collectivités locales ;
11. 2011 : la constitutionnalisation de la régionalisation avancée.

CHAPITRE 1 : Structures et formes de territorialisation

La constitution dans son article 4 précise que « l'organisation territoriale du Royaume est décentralisée. Elle est fondée sur une régionalisation avancée »⁹². Il s'agit, en fait, d'une nouvelle réforme des collectivités locales au Maroc inscrite dans 15 ans de transformation constitutionnelle.

Concernant le cheminement, le mouvement a été déclenché le 6 novembre 2008 et la feuille de route a été déclinée le 03 janvier 2010 à l'occasion de l'installation de la Commission

⁹¹Annie BARTOLI, le management des organisations publiques, 2ème édition, Dunod, paris, 1997, page 265.

⁹² Dahir n°1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011), BO n°5964bis du 30.7.2011.

Consultative sur la Régionalisation et le processus de réforme territoriale a été entériné par la nouvelle constitution dès son adoption en juillet 2011.

Section 1 : Organisation territoriale au Maroc

1-1 Histoire de l'aménagement territorial au Maroc

L'aménagement du territoire au Maroc est marqué par l'apport et l'influence de trois grands personnages tels que Le Maréchal Louis Hubert LYAUTEY qui a initié la création des villes nouvelles et en a accompagné l'évolution et le développement, surtout qu'elles étaient dédiées aux premiers colons français et autres agriculteurs et commerçants européens, particulièrement, italiens et espagnols. Les nouvelles villes dotées d'infrastructures de base telles que les réseaux d'eau potable, d'électricité, d'assainissements, de transport et d'espaces verts, constituent, désormais, de zones d'habitat propice et privilégié pour faire face aux problèmes de l'explosion et la densité démographiques. En plus de L. H. LYAUTEY, l'histoire de l'urbanisme et l'aménagement au Maroc ont été fortement, marquée par, l'architecte Henri PROST et l'urbaniste Michel ECOCHARD.

La réglementation liée à l'urbanisme parue en 1914 au Maroc va être une expérience et un champ de comparaison d'usage et d'action de celle française qui ne va voir le jour qu'en 1919 (loi Cornudet). En effet, H. Lyautey organisait toute la démarche technico-administrative liée à la création des villes nouvelles pour mieux répondre aux besoins et nécessités en matière d'habit et instaurer un style de vie européen, l'architecte Henri PROST veillait, contrôlait et surveillait tout le processus d'établissement et de finalisation des plans, alors que l'urbaniste ECOCHARD qui menait et orchestrait la réflexion urbanistique plénière va réglementer, harmoniser et assurer l'habit de masse.

A ne pas oublier aussi l'apport de l'équipe mise en place pour le suivi des instructions et ordres de L. H. Lyautey et l'application de la loi sur l'urbanisme. Cette équipe formée de Alfred DE TARDE, Albert LAPRADE et Edouard JOYANT, œuvrait sous la veille de la direction des services d'architecture et d'urbanisme et sous la houlette de Henri PROST.

Même si quelques villes comme Casablanca disposaient de règlements municipaux depuis 1876, particulièrement, ceux ayant trait à la voirie, la pure expression juridique et technique

remonte au début du XXe siècle après l'installation du protectorat au Maroc en 1912, exactement, en 1914. Il s'agit du dahir du 16.4.1914 qui portait sur l'alignement, l'aménagement et le renforcement des villes et du dahir du 31 août 1914 ayant trait à l'expropriation pour besoins d'utilité publique et l'occupation temporaire du domaine public. C'est un droit d'inspiration française qui a évolué à la cadence d'une urbanisation vélocement vigoureusement imprégnée par la croissance urbaine et l'éclatement démographique.

C'est un droit jeune, évolutif mais en déphasage par rapport aux ampleurs et grandeurs multiples de la croissance urbaine. Les Marocains habitués aux maisonnettes et riyads construits au tour des mosquées et cours d'eau découvrent désormais, les immeubles, les villas et les quartiers à vocation commerciale et artisanale et même les magasins à thème. Et ce n'est pas un effet de mode, des villes nouvelles voyaient le jour, notamment, dans les régions ayant une importance économique, sociale et de situation pour les services du protectorat telles que Casablanca, Rabat, Fès, Meknès, Marrakech, Oujda, Agadir, Kenitra (port Lyautéy) et bien d'autres moins importantes telles que Taza, Sefrou et Essaouira.

Cet état de fait allait, d'abord, créer un processus des échanges inter villes, développer le commerce par mer et encourager l'arrivée en masse des colons qui venaient renforcer et affermir la petite colonie étrangère déjà présente depuis le traité de 1856 ratifié entre le Royaume chérifien et l'Angleterre. La population étrangère allait doubler en quelques années grâce à l'amélioration des conditions de vie, l'hygiène et la salubrité des villes. Ensuite, la séparation entre les deux communautés (étrangère et marocaine) et la juxtaposition d'un noyau urbain classique (arabo-musulman) et d'un tissu urbain moderne (ville nouvelle).

Même si les séparations trouvent leur raison dans la nécessité de construire de nouvelles habitations pour cette population étrangère supplémentaire, elles sont expliquées, et dans de large mesure, par les différences sociales et le mode de pensée et de comportement des immigrants qui avaient une image stéréotypée et un cliché envers la population locale dite le plus souvent "indigène".

Le processus d'urbanisation accélérée, déclenché dès le début des années 30, ne cesse de prendre de l'ampleur avec le temps, et la rupture des équilibres traditionnels est assurément à l'origine d'un large déplacement de refonte spatiale. La dynamique démographique est,

certes, une donnée générale à l'ensemble du territoire mais l'écoulement migratoire, en défilé incessant, prescrivent de nouvelles approches de gouvernance et d'aménagement des villes.

A la structuration primitive, caractérisée par l'hégémonie du rural, s'est donc peu à peu, substituée une structuration nouvelle marquée par la tendance à la prédominance de l'urbain tant au niveau démographique que sur les plans économiques et social. Sur le plan démographique, le Maroc connaît depuis plusieurs décennies, une forte croissance démographique continue. Celle-ci est profitable plus aux villes qu'aux campagnes en raison de l'exode rurale ; le taux d'urbanisation dépasse à l'heure actuelle largement le cap des 60%.

Les projections démographiques pour les dix années à venir montrent aussi qu'en dépit de la décélération progressive de l'accroissement naturel, le taux d'urbanisation continuera à augmenter sensiblement. Cette tendance irréversible à l'augmentation du taux d'urbanisation est due aussi bien à l'accroissement démographique interne des villes, qu'à la propension des campagnes à déverser leur top plein démographique en direction des centres voisins.

Sur le plan socioéconomique : la croissance urbaine génère des problèmes spécifiques liés au logement, aux services publics de proximité, aux infrastructures de base et aux équipements collectifs. Les carences dans ce domaine commencent à se faire sentir d'une manière assez sérieuse et particulièrement dans les domaines de la santé et de l'éducation.

Alors que le rythme et les formes de l'urbanisation marocaine actuelle sont indubitablement à l'origine de nombreuses difficultés et de dysfonctionnements qui ne font que s'aggraver avec le temps, la mise en place d'une gestion urbaine rationnelle est encore du domaine de l'hypothétique. La volonté politique pour y parvenir ne manque pas, mais les efforts fournis au cours de ces dernières années pour juguler les effets dévastateurs d'une urbanisation incontrôlée n'ont pas donné les résultats escomptés.

Ainsi au fur et à mesure que l'urbanisation se complexifie, on observe une réelle défaillance des pouvoirs publics à maîtriser le processus et assurer une meilleure gestion de l'espace. On avance l'idée que le droit de l'urbanisme est inadapté et qu'il y a un effort à faire dans ce sens. Cette idée est dans une large mesure vraie, mais il faudra aussi agir sur les

dysfonctionnements inhérents au fonctionnement des systèmes sociopolitiques, aux institutions et aux acteurs chargés du logement et de l'aménagement des villes.

Historiquement, l'urbanisme propre au Maroc est celui qui existe à l'intérieur des villes traditionnelles (Intra-Muros) et qui est d'origine musulmane et arabe. L'urbanisme arabo-musulman, appliqué à l'intérieur de la ville traditionnelle, se base essentiellement sur la religion musulmane qui tourne autour de trois objectifs : l'indispensable (addarouri), le nécessaire (alhaji) et le complémentaire (attahssini).

L'INDISPENSABLE.....: c'est l'Habiter, "l'abri" qui protège...

LE NECESSAIRE.....: c'est l'équipement, l'ameublement...

LE COMPLEMENTAIRE : c'est l'esthétique, le décor...

L'urbanisme, qui accompagne le processus de construction des villes, selon une conception « arabo-musulmane », a été conçu de façon à favoriser la tranquillité et l'équilibre social, éloigné de toutes formes de nuisances. L'urbanisme d'inspiration musulmane se base sur la solidarité sociale et le partage des sources d'eau et de l'espace. L'urbanisme occidental, quant à lui, a engendré l'anonymat, les cassures sociales et l'exclusion et souhaite retrouver la solidarité perdue.

Le protectorat français, imposé au Maroc à partir de 1912, va introduire l'urbanisme occidental tel qu'il existait en Europe au début du XXème siècle et notamment en France. Cet urbanisme «importé» sera la figure moderne de l'urbanisme marocain qui va évoluer selon un mode de structuration fondée sur la rationalité normative et moderne. D'un urbanisme de type prévisionnel et Sécuritaire remontant aux premières années de l'indépendance, les besoins d'une planification prospective et de maîtrise des évolutions urbaines vont donner lieu à un urbanisme de type stratégique.

L'urbanisme stratégique se base sur :

- ↳ L'établissement d'un certain nombre de projets pour la ville ;
- ↳ La recherche d'une cohérence entre ces projets au niveau de la conception et de l'exécution.

Il s'agit de projets intégrés comprenant les études socioéconomiques, le montage technico-financier, en somme des projets structurants visant un développement harmonieux et équilibré des territoires et assurant une large participation à la gestion de leur cité. Ainsi, en synthétisant, on peut dire que, du fait de la colonisation, une partie de la ville au Maroc présentait une certaine harmonie entre la législation qui la régissait à l'époque et les réalisations urbanistiques et architecturales auxquelles elle a donné lieu.

À cette époque, l'urbanisme était maîtrisable du fait de la disponibilité du foncier et de la faible poussée démographique. Après l'indépendance, l'urbanisme n'a pas suivi la législation qui le réglementait, et en l'absence d'un dispositif juridique opérationnel on a assisté progressivement à des déviations multiples ayant donné lieu à l'expansion de l'habitat insalubre, des bidonvilles et des structures anarchiques. L'urbain échappe de plus en plus au contrôle de l'État.

Aujourd'hui, bien que la législation ait évolué, soit renouvelée et réadaptée, cette harmonie n'est plus présente, car la pratique ne se conforme plus à la loi. C'est ainsi que des lotissements et des constructions ont vu le jour en infraction avec la réglementation ainsi que les plans d'urbanisme et les règles les plus élémentaires d'hygiène et de salubrité. À cet égard, la réglementation en matière d'urbanisme sera prisonnière de cette situation puisqu'elle n'aura pas pour objectif de planifier le développement futur des agglomérations, mais se contente de corriger, de rectifier et d'ajuster. L'État agit sous la pression des difficultés et des événements.

En ce sens, l'étude du droit de l'urbanisme aura pour intérêt de confronter le texte juridique à la pratique urbanistique afin de dégager l'impact réel de la loi. L'impact du droit apparaîtra, à travers l'analyse des différentes lois d'urbanisme, afin de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints.

1-2 Le cadre juridique l'aménagement territorial instauré par le Protectorat au Maroc

✓ Dahir du 16 avril 1914

C'est la première loi en matière d'urbanisme au Maroc. Elle lui a permis d'être parmi les premiers pays du monde doté d'un instrument législatif dans le domaine de l'urbanisme ; en France, une législation similaire n'existait pas encore ; elle ne sera instaurée que cinq ans plus tard.

- ↪ Elle définit les modalités de mise en œuvre du plan de la ville ;
- ↪ Elle définit les modalités de création par les particuliers de groupes d'habitations ;
- ↪ Elle définit la réglementation de l'acte de bâtir.

Cette loi a permis à l'État de créer un certain nombre de villes constituées de plusieurs niveaux imbriqués (air, terre et sous-sol) dans une forme organisationnelle très complexe qui diffère bien sûr d'une société à une autre. C'est ainsi qu'entre 1915 et 1925, une dizaine de villes ont vu le jour. De même qu'elle a donné à l'administration les moyens de mettre fin à l'extension incontrôlée des villes. Enfin la loi du 16 avril 1914 a permis de développer et d'embellir les villes, nouvellement créées par le colonisateur dans un souci de confort et de salubrité publique.

- ✓ ***Dahir du 23 novembre 1917 relatif aux associations syndicales de propriétaires urbains.***

Le but recherché par cette loi était de :

- ↪ Soumettre à autorisation toutes constructions à l'intérieur des villes où des voies et places sont projetées.
- ↪ Faciliter à l'administration coloniale l'acquisition de terrains et d'immeubles pour réaliser ses projets.

Cette loi a permis à l'autorité municipale, au moyen du syndicat qui est présidé par elle, d'associer les propriétaires urbains à la politique urbaine de l'administration qui sera couverte par une commission syndicale des propriétaires pour autoriser, rectifier, racheter les constructions.

- ✓ ***Loi du 27 janvier 1931 autorisant l'établissement de Plans d'aménagement pour les centres et les banlieues des villes :***

Le but recherché par cette loi était de soumettre toute construction, et tout lotissement réalisés dans la zone qui entoure les villes, érigées en municipalités et les centres délimités, aux dispositions du dahir de 1914. Le rayon de la zone est fixé à 5 kilomètres. C'est ce qu'on qualifie de "PÉRIMÈTRE URBAIN".

Cette loi a permis à l'administration de contrôler les constructions isolées et les groupes de constructions bâtis dans les environs des villes.

✓ ***Dahir du 14 juin 1933 relatif aux lotissements Cette loi visait deux objectifs :***

Maîtriser la croissance de l'urbanisation en soumettant la création d'un lotissement, situé à l'intérieur du périmètre des villes, dans les banlieues, et dans les zones rurales, à une autorisation administrative ;

Soumettre les villes nouvellement créées, aux normes d'un urbanisme moderne inspiré de la réglementation en vigueur en Europe et notamment en France.

✓ ***Dahir du 30 juillet 1952 relatif à l'urbanisme :***

Le but recherché par cette loi était de remplacer le dahir de 1914, en reprenant et actualisant l'ensemble des règles posées depuis 40 ans de protectorat. Ce dahir ne remet pas en cause celui de 1914, mais le complète par des dispositions nouvelles comme l'élargissement du champ d'application à d'autres espaces :

- ↪ Les banlieues ;
- ↪ Les zones périphériques ;
- ↪ Les centres délimités ;
- ↪ Les groupements d'urbanisme.

Désormais :

- ↪ Seul le plan d'aménagement est générateur d'obligations ;
- ↪ Au cours de la préparation du P.A, l'administration ne peut pas interdire des constructions susceptibles de gêner son exécution. Mais elle peut définir les zones à l'intérieur desquelles aucun permis de construire ne pourra être délivré au moyen d'arrêtés de mise à l'étude ;
- ↪ Avant l'établissement du P.A. des plans de zonage pourront délimiter des secteurs réservés à des utilisations déterminées et interdire la construction pendant 2 ans.

✓ ***Dahir du 30 septembre 1953 relatif aux lotissements et morcèlements :***

Le but de cette loi était de définir juridiquement le lotissement et le morcellement, d'imposer le respect de cette réglementation pour les promoteurs et de mettre fin à la spéculation anarchique.

Ce dahir a permis de mettre fin aux opérations de lotissements sans respect des règles et documents d'urbanisme et qui détériorent les terres agricoles.

Le Protectorat a omis d'établir une loi pour le monde rural. Ce n'est qu'après l'indépendance que cette lacune sera comblée.

1-3 Le dispositif juridique de l'aménagement territorial au Maroc datant de l'indépendance

Alors qu'on a assisté au cours du protectorat à une réglementation accélérée et régulière de l'urbain, ce rythme ne sera pas soutenu après l'indépendance et la loi de 1952 restera pour de longues années encore, jusqu'en 1992, la référence de base.

Certes, en 1960, les pouvoirs publics ont pris une loi, celle du 25 juin 1960 relative au développement des agglomérations rurales qui a complété les dispositions du dahir de 1952 en délimitant les agglomérations situées en dehors du périmètre urbain mais sans leur réserver une réglementation particulière. Les dispositions de ce dahir sont applicables dans les agglomérations rurales situées en dehors des périmètres définis par l'article 1 du dahir du 30 juillet 1952.

Il peut être établi pour les agglomérations des plans dit « plans de développement » qui définissent les principales zones d'habitation et toutes les autres indications relatives au mode d'utilisation des sols. L'approbation du plan de développement pour une agglomération rurale rend le permis de construire obligatoire et soumet à une autorisation préalable le lotissement.

Ce n'est qu'en 1992, c'est à dire 36 ans après l'indépendance, que le gouvernement votera deux lois pour adapter l'arsenal juridique à l'évolution et aux problèmes de l'urbanisation.

↳ la loi du 17 juin 1992 relative aux lotissements morcelés et groupes d'habitations ;

↳ la loi du 17 juin 1992 relative à l'urbanisme.

Ces deux lois interviennent dans un contexte particulier marqué par l'extension des bidonvilles, l'émergence de nouvelles entités urbaines issues du découpage territorial, de la

création des agences urbaines et des inspections régionales de l'urbanisme, et de manière générale l'anarchie qui caractérise l'urbanisme.

La loi du 17 juin 1992 relative à l'urbanisme a pour objet de définir les différents documents d'urbanisme, les règlements de construction ainsi que d'instituer des sanctions pénales. Elle est composée de 93 articles et d'un décret d'application n°2-92-832 divisé en 43 articles explicitant le contenu de la loi. Le tout fournit une définition juridique des différents documents d'urbanisme (SDAU, PZ, PA, arrêtés d'alignement, permis de construire) et règlemente la construction.

La loi du 17 juin 1992 relative à l'urbanisme, quant à elle, s'applique aux :

- ↪ Communes urbaines, c'est-à-dire les municipalités et les centres autonomes ;
- ↪ Centres délimités des communes rurales, c'est-à-dire les parties du territoire d'une commune rurale dont les limites sont fixées par voie réglementaire ;
- ↪ Zones périphériques des communes urbaines, c'est-à-dire les territoires ruraux avoisinant les villes qui s'étendent sur quinze kilomètres à partir du périmètre municipal ;
- ↪ Groupements d'urbanisme, c'est-à-dire un ensemble de communes urbaines, avec leurs zones périphériques et éventuellement des communes rurales avoisinantes qui ont une relation économique nécessitant un aménagement d'ensemble.

Elle s'applique également à :

- ↪ La bande du littoral sur une profondeur de 5 km ;
- ↪ Le long des axes routiers sur une profondeur de 1 km.

On entend par :

- ↪ Communes urbaines : les municipalités et centre dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière ;
- ↪ Centres délimités : une partie du territoire d'une commune rurale dont les limites sont fixés par voie réglementaire ;
- ↪ Zones périphériques des communes urbaines et des centres délimités : les zones périphériques des villes s'étendent sur 15 km à compter du périmètre municipal ; celles des centres sont

définies dans chaque cas par l'acte réglementaire (décret pris sur proposition de l'autorité gouvernementale chargée de l'urbanisme, décret qui fixe aussi la limite dans le cas de chevauchement de deux zones périphériques) fixant le périmètre du centre ;

- ↳ Groupement d'urbanisme : ensemble territorial comprenant en tout ou en partie une ou plusieurs communes urbaines ou centre délimités, leur zone périphérique et éventuellement des territoires ruraux avoisinants, dont le développement rationnel est lié à la réalisation d'aménagements d'ensemble ou d'équipements communs. Les limites de ce groupement sont fixés par les mêmes voie réglementaire fixant les limites de centres délimités (décret pris sur proposition de l'autorité gouvernementale chargée de l'urbanisme).

La loi du 17 juin 1992 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellement a pour objet la définition du lotissement et du morcellement, ainsi que de définir les obligations et les droits du lotisseur ; elle prévoit des sanctions pénales. Elle est constituée sous forme de Dahir structuré en 78 articles et un Décret d'application N° 2-92-833 comportant 23 articles explicitant le contenu du Dahir. Le tout définit juridiquement les lotissements, morcellements et groupes d'habitation, ainsi que les régimes qui leur sont applicables.

1-4 Modalités et adaptation de la gestion urbaine

Au lendemain de l'indépendance, le premier gouvernement du Maroc indépendant comprend en décembre 1955 un ministère de l'habitat. Mais au deuxième gouvernement, constitué moins d'une année plus tard, c'est une «circonscription de l'Urbanisme et de l'Habitat», partie intégrante du ministère des travaux publics, qui sera en charge de l'urbanisme et de l'habitat.

Ce n'est qu'en 1972 qu'elle sera érigée à nouveau en ministère. C'est alors que les questions d'urbanisme et d'habitat seront perçues, tantôt en liaison avec le Tourisme et l'Environnement, tantôt avec l'aménagement du Territoire, comme en témoigne la changeante appellation du ministère. L'urbanisme flottera ainsi longtemps avant d'être rattaché au ministère de l'intérieur, sous forme de direction, en 1986 et restera ainsi jusqu'à l'arrivée du gouvernement d'alternance en 1998.

La répartition des compétences entre l'État et les collectivités décentralisées laisse apparaître l'existence de plusieurs organes qui interviennent de manière concomitante dans le domaine

de la gestion urbaine. L'État monopolisant la production des normes et la planification urbaine, les collectivités locales s'occupent de l'opérationnel. Il est à relever que la confusion en matière de partage des responsabilités et le grand nombre d'intervenants constituent une entrave sérieuse à la mise en œuvre des plans d'urbanisme.

À partir de 1998 avec le gouvernement dit d'«alternance », la vision intégrée des nouveaux responsables politiques fera de l'urbanisme, l'habitat, l'environnement et l'aménagement du territoire un seul et même département. Ces différents rattachements reflètent l'évolution des multiples visions qui sous tendent la politique de l'urbanisme. Ainsi, d'une vision technique on est passé à une optique sécuritaire pour aboutir enfin à une vision intégrée où la planification vise une organisation rationnelle et prévisionnelle dans un cadre référentiel marqué par un support graphique, un processus de conduite et d'accompagnement et un plan d'action.

Une nouvelle mission multidimensionnelle, mais additionnelle, sera confiée au nouveau grand département chargé de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire, de l'environnement et de l'habitat, auquel on a enlevé le département de l'environnement, à la suite du remaniement ministériel de Septembre 2000. En effet, les quatre pôles de développement (aménagement, urbanisme, environnement et habitat) viennent d'être «réunifiés» depuis leur séparation en 1985. Étant initiateur, l'État par ce remue-ménage vise l'encadrement et la gestion rationnelle de l'espace urbain avec la programmation et la coordination d'action et d'opérations à même d'atteindre des objectifs clairs et spécifiques dans des délais impartis tout en mobilisant les moyens humains, financiers, matériels et logistiques nécessaires.

Cela ne signifie pas l'existence d'une vision unique et uniforme ; mais plutôt une vision plurielle qui permet d'anticiper les différentes contraintes du projet. Il s'agit là d'un juste retour des choses, puisque les quatre paramètres (qui, pourquoi, comment et dans quel horizon) constituent les «fondations» indissociables d'une stratégie à court, moyen et long terme.

Cette nouvelle approche de gestion de l'urbanisme coïncide avec l'arrivée de l'ancienne opposition à la gestion des affaires publiques et est conçue selon une démarche pragmatique : procéder à un diagnostic de l'état des lieux et arrêter un plan d'action pour les 20 années à venir. Le diagnostic dégage les problèmes et les dysfonctionnements à partir desquels les

pouvoirs publics expriment leur volonté de rapprocher, autant que possible, la vision de l'administration centrale du terrain, tout en évaluant l'ampleur des besoins. Ce qui dénote une volonté d'ouverture, de concertation, de participation et surtout de communication avec l'ensemble des acteurs qui interviennent dans les domaines concernés avec une dimension temps/espace.

En effet, la préoccupation d'instaurer une véritable communication (verticale, horizontale, descendante et ascendante) est seule apte à assouplir les méthodes de travail et d'exploiter les potentialités non négligeables en ressources humaines, en établissant une ambiance sereine basée sur la confiance et l'esprit d'équipe. A cet égard, la réunion des quatre pôles en un grand Ministère, a «l'avantage de correspondre à la réalité du terrain et de répondre aux exigences de cohérence et d'efficacité que requiert l'action combinée des quatre départements». La finalité recherchée est la cohérence de l'action publique qui se veut multiple et hétérogène ainsi que sa coordination dans la gestion de l'espace tout en observant les documents d'urbanisme et les procédures juridiques visant le respect de la réglementation de l'organisation et la normalisation de l'usage de l'espace par l'harmonie, le contrôle, la discipline et la rigueur.

En effet, l'urbanisme et l'aménagement du territoire doivent fonctionner en étroite complémentarité. L'aménagement du territoire et l'environnement étant imbriqués, doivent être conçus de manière intégrée. Le Ministère ayant pour objectif «d'assurer la cohérence du développement des établissements humains» dont le premier est le logement. Celui-ci a pour but de :

- ↳ Répondre aux besoins de la population et notamment les couches sociales les plus défavorisées par le dépassement des actions ponctuelles pour une politique globale intégrée et partagée entre les citoyens et les différents acteurs institutionnels et économiques ;
- ↳ Rester «conforme aux exigences de la technique, aux normes de la santé, aux règles de l'art et aux traditions culturelles de notre pays » ;
- ↳ Rendre les villes «en mesure d'accueillir correctement l'accroissement de la population et le développement des activités... » par la détermination des priorités de développement dans le temps et l'espace ;

- ↳ Procéder à l'équipement nécessaire des villes dans le but de réaliser un développement harmonieux et équilibré entre les différentes composantes du territoire national et faire face la forte concentration de la croissance économique sur certaines zones de l'espace national;
- ↳ Intégrer la gestion de la ville dans une approche globalisante pour la mettre en interaction avec les campagnes et les villes, avec toutes les conditions nécessaires (transférabilité, complémentarité fonctionnelle et opportunité de proximité);
- ↳ Faire de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire un ensemble qui associe centralité et complémentarité, car ils ont la même échelle de temps et le même souci du long terme : ils sont tous les deux intégrés dans la logique du développement durable et la lutte contre l'inégale répartition des infrastructures de base ;
- ↳ Veiller aux équilibres écologiques devenus fragiles et de plus en plus menacés par la multiplication des installations humaines et le déploiement de leurs activités et éviter tout impact sur la compétitivité spatiale ;

Si les premières préoccupations relatives à l'aménagement de l'espace ont vu le jour dans le cadre du plan quinquennal 1968-1972, La fonction du nouveau Ministère considère l'aménagement sous deux angles croisés et complémentaires à savoir : l'aménagement du territoire en tant que politique qui décide et façonne l'espace, et en tant que pratique et démarche suit accompagne et canalise le comportement des acteurs sur l'espace. Il ne s'agit pas uniquement de la seule dimension technique, mais aussi de la vocation d'assurer un développement harmonieux et durable.

Ainsi, Aménagement du territoire et Développement durable sont pour la première fois associés. Ce lien, ainsi rétabli, répond à des préoccupations d'avenir pour faire face aux insuffisances en connaissances et potentialités régionales et difficultés de leur valorisation ; pour cela, les pouvoirs publics adoptent des démarches novatrices en matière d'aménagement du territoire et des programmes ambitieux pour réduire les écarts entre les différents territoires et affirmer l'aménagement du territoire en tant qu'un droit du citoyen d'une part et en tant que cadre référentiel pour les opérateurs économiques et collectivités locales, d'autre part..

Il n'est pas question de continuer à faire prévaloir le présent, à gérer l'urgence, mais de prospecter l'avenir et pour cela il faut consentir un grand effort de communication au tour du territoire pour consolider une vision à moyen et long terme et des valeurs qui définissent et qui expliquent le concept de durabilité pour le bien être moral et matériel du citoyen.

Cette vision doit répondre aux soucis nationaux et aux problèmes globaux qui concernent toute nation telle que la compatibilité avec le développement durable des politiques d'investissement et de commerce. En fait le concept de développement durable a trait aux contraintes de l'aménagement caractérisées par l'insuffisance de la gouvernance territoriale, la crise urbaine et la croissance démographique, la méconnaissance des forces et faiblesses du territoire et l'accumulation des retards en aménagement, particulièrement, dans le monde rural. Pour réussir et pérenniser l'action publique sur un territoire, les quatre principes suivants doivent être de mise :

- ↳ Assurer l'équilibre entre les habitants de la ville et ceux de la campagne, ainsi qu'entre les générations actuelles et futures tout en assurant un développement centré sur l'homme social ;
- ↳ Ne pas compromettre les besoins des générations futures par l'efficacité économique ;
- ↳ Prendre en compte l'ensemble des efforts environnementaux des activités urbaines pour plus d'harmonie entre l'homme et son environnement ;
- ↳ Favoriser la démocratie et participation de tous les citoyens aux décisions concernant le développement de leurs espaces et territoires.

L'objectif poursuivi par la nouvelle approche est donc, de rendre opérationnel le concept de développement durable, celui-ci ne doit pas rester confiné dans le cadre d'études, mais doit être réellement applicable dans son sens pratique à savoir : «la prise de conscience de l'impératif de durabilité du développement».

L'environnement doit constituer, désormais, une composante essentielle de l'aménagement du territoire orienté en priorité sur la protection des milieux.

La décentralisation doit être approfondie et consolidée de sorte que le ministère soit «un lieu privilégié pour faire avancer concrètement le processus de la décentralisation et de la responsabilisation des instances locales et régionales»¹.

Pour cela, il y a lieu de modifier les structures et les pratiques, transformer l'appareil lui-même, être à l'écoute des collectivités territoriales et des élus, les aider à prendre des responsabilités nouvelles et appliquer une déconcentration des services afin de réussir la décentralisation. Il y a lieu de répondre de façon urgente et transparente à «l'attente du peuple marocain» en vue de permettre aux «compatriotes d'apprécier le changement dans leur vie quotidienne».

Le besoin le plus urgent concerne la politique urbaine. A cet égard, il y a lieu d'apporter des réponses concrètes aux problèmes de préemption, d'aménagement concerté, du foncier, de la fiscalité et du financement des équipements collectifs.

S'agissant de la politique de l'habitat, celle-ci doit être basée sur :

- ↳ La justice sociale ;
- ↳ Le droit au logement décent pour tous les ménages ;
- ↳ Le développement des capacités productives du secteur de la construction ;
- ↳ La définition d'un nouveau rôle de l'État ;
- ↳ La lutte contre les réseaux mafieux et les occupations illégales de l'espace.

Pour ce qui est de la politique de l'environnement, il y a lieu de veiller aux grands équilibres écologiques et de préparer l'avenir du pays, guidé par deux préoccupations essentielles :

- ↳ Le développement durable ne concerne pas seulement l'environnement, il concerne aussi l'aménagement du territoire et l'urbanisme ;
- ↳ La modernisation des approches de gestion. Les études et les travaux dans ce domaine doivent correspondre à une attente et à une préoccupation de la société.

Ce travail de modernisation et de rénovation des politiques d'aménagement du territoire a été consacré après un débat national ayant duré presque deux années. Une charte nationale d'aménagement du territoire définissant les objectifs, les priorités et les valeurs fondamentales qui doivent guider les nouvelles politiques d'aménagement du territoire a été adoptée.

La mise en œuvre de cette politique volontariste nécessite la mise en place d'instruments de planification spatiale hiérarchisée. Ces instruments dits outils d'aménagement du territoire, s'appliquent à des espaces de dimensions décroissantes. Leur contenu est plus précis, et leurs effets sont de plus en plus contraignants. Il s'agit notamment du :

- ↳ SNAT qui est conçu à l'échelle nationale pour une durée de 25 ans, définit les orientations fondamentales en matière d'aménagement du territoire et sert de base à la conception des plans de développement économique et social sur la base d'une bonne connaissance du territoire de ses enjeux. Il est approuvé par le CSATDD et devient opposable à l'État et aux collectivités locales dès son approbation ;
- ↳ SRAT
- ↳ SDAR destiné à s'appliquer au niveau régional ;
- ↳ SDAU applicable au niveau subrégional ou local.

Pour que ces instruments de planification permettent d'avoir des espaces homogènes et comparables, il est nécessaire de faire appel à la notion d'échelle (taxinomie des phénomènes), de théoriser et globaliser les actions d'aménagement dans l'espace et dans le temps de manière à ce que la ville soit intégrée à la région, et la région à l'ensemble national avec toutes les articulations économiques et institutionnelles qu'implique une politique volontariste d'aménagement du territoire. Dans ce sens, la cartographie peut être d'une grande utilité pour dégager les enjeux et programmer des actions stratégiques de développement grâce à la figuration et la schématisation de l'espace urbain, particulièrement, la ville qui constitue réellement, une mine imprégnée d'histoire.

Le Maroc ne dispose pas encore d'un schéma national d'aménagement du territoire proprement dit mais, uniquement, d'un plan national d'aménagement dans le cadre de la politique générale de l'état. Le département de l'aménagement du territoire est entrain de travailler dans ce sens pour arrêter une politique cohérente et prospective de gestion des territoires sur une plus longue durée. Cette situation exige la mobilisation des différentes force de travail pour faire face au déséquilibre spatial vu la modification du paysage naturel et procéder dans le strict respect des lois pour l'aménager par des actions correctives et de consolidation.

La pratique de l'aménagement du territoire qui constitue une étendue de la surface terrestre sur laquelle vit une collectivité et exerce son autorité a été initiée au début des années 70s et a donné naissance à la régionalisation qui a pour but l'organisation simultanée de l'espace, de la société et de la relation entre eux. Celle-ci a connu une évolution très importante, passant de 7 régions en 1971, 16 en 1997 et 12 en 2011 dotées de prérogatives importantes en matière d'aménagement du territoire dont la fonction dépend à la fois du milieu physique (déterminisme géographique) et de l'ordre politique et économique qui n'est que le mode de production dominant. Mais les résultats à ce titre ne sont pas à la hauteur des attentes en raison des incertitudes et des faiblesses multiples qui génèrent l'action régionale.

A ce niveau trois grands volets seront passés en revue. Il s'agit des structures d'aménagement du territoire et de la gestion et la planification urbaines.

1-5 Nouvelle organisation territoriale au Maroc

Les articles suivants extraits de la constitution promulguée par dahir n°1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011) retracent et exposent l'organisation territoriale du Royaume, le régime des collectivités locales, les pouvoirs du parlement et la compétence des cours régionales des comptes en matière territoriale. Il s'agit du cadre juridique et organisationnel des trois niveaux de l'espace, à savoir, l'espace vécu, l'espace cognitif et l'espace aménagé. Il est s'ied de préciser que l'organisation territoriale du Royaume est décentralisée et fondée sur une régionalisation avancée⁹³. L'exercice du pouvoir aux plans local, régional et national, à travers l'alternance démocratique, et dans le cadre des dispositions de la constitution⁹⁴. Sont du domaine de la loi, outre les matières qui lui sont expressément dévolues par d'autres articles de la constitution :

- ↳ Le régime des collectivités territoriales et les principes de délimitation de leur ressort territorial ;
- ↳ Le régime électoral des collectivités territoriales et les principes du découpage des circonscriptions électorales ;

⁹³ article 1 du Dahir n°1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011), BO n°5964bis du 30.7.2011.

⁹⁴ Article 10 du Dahir n°1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011), BO n°5964bis du 30.7.2011.

- ↳ Le régime fiscal et l'assiette, le taux et les modalités de recouvrement des impôts⁹⁵ ;
- ↳ Les collectivités territoriales du Royaume sont les régions, les préfectures, les provinces et les communes. Elles constituent des personnes morales de droit public, qui gèrent démocratiquement leurs affaires⁹⁶.
- ↳ Les cours régionales des comptes sont chargées d'assurer le contrôle des comptes et de la gestion des régions et des autres collectivités territoriales et de leurs groupements.
- ↳ Elles sanctionnent, le cas échéant, les manquements aux règles qui régissent lesdites opérations⁹⁷.

Le 09 juin 2015, le Parlement a adopté 3 lois Organiques relatives aux trois collectivités Territoriales qui sont :

- ↳ ***Les Communes,***
- ↳ ***Les Préfectures et provinces et***
- ↳ ***Les Régions***

Les principaux apports de ces lois concernent 11 volets :

- ↳ Toute décision est prise par vote public ;
- ↳ La mise en place d'une démarche managériale axée sur la gouvernance ; l'évaluation et la reddition des comptes ;
- ↳ Outre le pouvoir exécutif des délibérations du conseil, le président s'est vu attribuer l'exercice du pouvoir réglementaire ;
- ↳ La liberté d'administration des CT et l'exécution égalitaire des délibérations de leurs conseils ;
- ↳ L'approbation des marchés et l'exécution des budgets des CT sont désormais reconnues à leurs présidents ;

⁹⁵ idem Article 71.

⁹⁶ idem, Article 135.

⁹⁷ idem, Article 149.

- ↳ La protection du principe de subsidiarité : compétences propres, partagées et transférées ;
- ↳ Le renforcement des ressources financières des CT, particulièrement pour la région, par la création des deux fonds de mise à niveau sociale et de solidarité interrégionale ;
- ↳ Le règlement des litiges est à la compétence unique de la justice ;
- ↳ Le contrôle administratif, principalement à postériori, a trait uniquement aux aspects relatifs à la légalité des décisions et délibérations ;
- ↳ La création au niveau de chaque région d'une Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP) et
- ↳ Le renforcement de l'administration par la création de :
 - Une direction générale des services ;
 - Une direction des affaires et de la présidence des conseils et
 - Un statut particulier des fonctionnaires des CT ;

Quant à la délimitation des ressorts territoriaux des **collectivités territoriales**, la loi n° 131-12 a précisé dans son article 2 que les ressorts territoriaux des régions s'effectue conformément aux principes suivants :

- ↳ prise en compte des critères de l'efficacité, de l'efficience, de l'accumulation, de la cohérence, de la fonctionnalité, de la proximité, de la proportionnalité et de l'équilibre comme fondements essentiels à la délimitation en vue de la constitution d'ensembles spatiaux complémentaires, dotés en masse minimale humaine et économique significative ;
- ↳ Prise en compte d'un minimum concret en matière de réseau de liens à contenu social et communicationnel ;

- ↳ Constitution de la région à partir de d'un ensemble de composantes spatiales intégrées sur la base conjointe des spécifiés de leurs conditions naturelles, économiques et humaines et qui satisfont de ce fait au principe de l'homogénéité géographique ;
- ↳ Formation d'ensembles territoriaux fonctionnels à partir d'un pole ou d'un bi-pole urbain rayonnant sur de vastes espaces de croissance économiques et reflétant l'organisation des activités économiques et humaines et de flux qui y sont liés ;
- ↳ Adossement sur le maillage administratif préfectoral et provincial afin de construire sur l'existant et de capitaliser la tradition de décentralisation administrative du Royaume, en se conformant à la triple exigence de la continuité, de la contiguïté et de la préservation de l'intégrité des entités administrative ;
- ↳ Constitution d'ensemble cohérents combinant continuité géographique des parties constitutives et connectivité e celles-ci par un réseau dense de desserte facilitant l'accessibilité au chef –lieu de la région.

Pour le nombre et la dénomination des régions, leur chef-lieu, ainsi que les préfectures et les provinces composant leur ressort territorial sont fixés par décret pris sur préposition du Ministre de l'intérieur.

Pour les Préfecture et Provinces, la délimitation des ressorts territoriaux des Préfectures et Provinces s'effectue conformément aux principes suivants⁹⁸ :

- ↳ Rapprochement effectifs de l'administration des citoyens ;
- ↳ Adaptation de l'espace territorial aux impératifs du développement économique, sociale et culturel ;

⁹⁸ Article 4 de la loi n° 131-12 relative aux collectivités territoriales.

- ↳ Disponibilité de potentialités et d'infrastructures nécessaires dans le ressort territorial de la préfecture ou province ;
- ↳ Adéquation de l'espace territorial de la Préfecture ou de la province aux exigences d'accès de la population au niveau de toutes ses zones aux diverses fonctions et prestations administratives, économiques, sociales et culturelles ;
- ↳ Dynamique des processus d'urbanisation périphérique et de la densité des flux économiques entre préfectures et/ou provinces existantes limitrophes de manière à pouvoir procéder, chaque fois que de besoin, à l'ajustement nécessaire pour un meilleur fonctionnement et une organisation optimale des territoires ;
- ↳ Classement de la collectivité territoriale en préfecture ou en province selon la prédominance du caractère urbain ou rural de son territoire.

Le nombre et la dénomination des préfectures et provinces, leur chef-lieu, ainsi que les communs composants leur ressort territorial sont fixes par décret pris sur proposition du ministre de l'intérieur.

Pour les communes, la délimitation des ressorts territoriaux des communes s'effectue conformément aux fondements qui suivent⁹⁹ :

- ↳ Consécration de la politique de proximité ;
- ↳ Correction des dysfonctionnements et réduction des inégalités entre les différentes parties du territoire communal ;
- ↳ Prise en considération de la complémentarité entre les espaces rural et urbain et entre les villes et leurs périphéries, et ce dans le cadre d'une délimitation du territoire communal basée sur les limites naturelles, ou artificielles ;

⁹⁹ idem, Article 6.

- ↳ Disponibilité d'un minimum de ressources humaines, naturelles, économiques et le cas échéant urbanistiques, susceptibles de mise en valeur ;
- ↳ Prise en compte en milieu rural des potentialités géographiques et de l'héritage historique, patrimonial et culturel ainsi que l'aspect environnemental ;
- ↳ Préservation dans la mesure de possible, de l'unicité des grandes agglomérations urbaines.

Les communes sont créées par décret pris sur proposition du ministre de l'intérieur, qui fixe également leur dénomination. Les limites du ressort territorial des communes et, le cas échéant, leur chef-lieu sont fixés par arrêté du ministre de l'intérieur. Est délimité dans chaque commune concernée, par arrêté du ministre de l'intérieur, un périmètre urbain englobant totalement ou partiellement le ressort territorial de la commune ; la partie restante de son territoire étant considérée comme rurale.

Section 2 : Le sens de la régionalisation avancée

Le processus de territorialisation au Maroc a été marqué depuis le début du 20ème par une dynamique toute originale avec différents niveaux de vélocité et promptitude. En effet, l'organisation administrative caïdale "coutumière" avant le protectorat a été confiée aux différents Caïdats qui représentaient le Makhzen au niveau des leurs espaces géographiques et combattre les tribus et groupes rebelles (Saiba). Depuis 1912, on va assister à une régionalisation traditionnelle dite de "crise" puisqu'elle concernait un découpage d'ordre militaire visant la maîtrise de la situation sécuritaire.

Depuis l'indépendance, le Maroc va entamer une expérience de 55 ans de gestion locale, avec des réformes successives et trois niveaux de collectivités territoriales : Communes (1960) ; Préfectures et Provinces (1963 et 2002) et Régions (1997). S'agissant d'un processus progressif d'élargissement des compétences et d'exercice de la démocratie locale, la régionalisation avancée se définit par trois objectifs qui ont été assignés explicitement par Sa Majesté le Roi aux Collectivités Territoriales :

- ↳ Une démocratie locale approfondie ;
- ↳ Une implication directe dans le Développement global intégré ;
- ↳ Une facette de modernisation du fonctionnement de l'État.

2-1 Rappel du cadrage constitutionnel (Constitution de 2011) :

- La constitution annonce dans article premier que : “ ...**L'organisation territoriale du Royaume est décentralisée. Elle est fondée sur régionalisation avancée**” ;

« Les collectivités territoriales du Royaume sont les Régions, les préfectures, les provinces et les communes. Elles constituent des personnes morales de droit public, qui gèrent démocratiquement leurs affaires. Les conseils des Régions et des Communes sont élus au suffrage universel direct. Toute autre collectivité est créée par la Loi, le cas échéant, en substitution d'une ou plusieurs collectivités »¹⁰⁰.

La constitution de 2011 décline les principes de base régissant les régions et les autres Collectivités Territoriales et précise qu'une loi organique fixe notamment¹⁰¹ :

- ↳ Les conditions de gestion démocratique de leurs affaires par les régions et les autres collectivités territoriales, le nombre des membres des conseils, les règles relatives à l'éligibilité et le régime électoral et les dispositions visant à assurer une meilleure représentation des femmes au sein de ces conseils ;
- ↳ Les conditions d'exécution, par les présidents des conseils des régions et les présidents des conseils des autres collectivités territoriales, des délibérations et des décisions desdits conseils ;
- ↳ Les conditions d'exécution par les citoyennes et les citoyens et les associations du droit de pétition concernant l'inscription à l'ordre du jour du conseil d'une question relevant de sa compétence¹⁰².

¹⁰⁰ titre IX des régions et autres collectivités territoriales, article 135 de la constitution de 2011.

¹⁰¹ idem, article 146.

- ↳ Les compétences propres, les compétences partagées avec l'État et celles qui sont transférées aux régions et aux autres collectivités territoriales ;
- ↳ Le régime financiers des régions et les autres collectivités territoriales ;
- ↳ L'origine des ressources financières des régions et les autres collectivités territoriales ;
- ↳ Les ressources et les modalités de fonctionnement des fonds de mise à niveau sociale et du Fonds de solidarité interrégionale visant une répartition équitable des ressources, en vue de réduire les disparités entre régions ¹⁰³;
- ↳ Les conditions et les modalités de constitution des groupements en vue de la mutualisation des moyens et des programmes ¹⁰⁴;
- ↳ Les dispositions favorisant le développement de l'intercommunalité ;
- ↳ Les règles de gouvernance relatives au bon fonctionnement de la libre administration, au contrôle de la gestion des fonds et programmes, à l'évaluation des actions et à la reddition des comptes.

Il sied de préciser donc que dans le nouveau découpage régional, la configuration du territoire se définit par les objectifs et les missions de la région. A chaque type de missions et d'objectifs correspond un propre découpage territorial. En effet, dans la décentralisation, le critère fondamental est de mettre en place des régions à **nature commode, fonctionnelle et économique et l'élargissement des compétences et des moyens va de pair avec la réduction du nombre de régions.**

Le critère fonctionnel et économique donne lieu à la formation d'ensembles territoriaux autour d'un pôle ou d'un bi-pôle urbain illuminant plusieurs espaces de croissance et impliquant des flux économiques et de rapports humains multiples, bien que, la diversité

¹⁰² titre IX des régions et autres collectivités territoriales, article 139 de la constitution de 2011.

¹⁰³ idem, article 142.

¹⁰⁴ idem, article 144.

extrême de l'espace marocain conduit inévitablement à une grande diversité des régions nouvelles, d'où la région Draa-Tafilalt et les 3 régions du Sahara.

2-2 Les compétences des Collectivités Territoriales.

La vocation essentielle de chacun des 3 niveaux des Collectivités Territoriales est déclinée comme suit :

Régions : la promotion dans son territoire du développement intégré et durable, à commencer par le développement économique, social, culturel et environnemental intégré et durable,

Préfectures et Provinces : promotion du développement social, notamment en milieu rural, et renforcement de la mutualisation et de la coopération entre les communes appartenant à son territoire ;

Communes : présentation des services. De proximité aux citoyennes et citoyens.

2-2-1 Les compétences des régions.

Elles sont organisées par la loi organique n° 111-14 relative aux régions promulguée par dahir n° 1-15-83 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015). Conformément aux dispositions de l'article 146 de la Constitution, cette loi organique fixe :

- ↳ les conditions de gestion démocratique par la région de ses affaires ;
- ↳ les conditions d'exécution par le président du conseil de la région des délibérations et des décisions dudit conseil ;
- ↳ les conditions d'exercice par les citoyennes et les citoyens et les associations du droit de pétition ;
- ↳ les compétences propre de la région, ses compétences partagées avec l'État et celles qui lui sont transférées par ce dernier ;
- ↳ le régime financier de la région et l'origine de ses ressources financières ;
- ↳ La nature des ressources et les modalités de fonctionnement du fonds de mise à niveau sociale et du Fonds de solidarité interrégionale ;

- ↳ Les conditions et les modalités de constitution par les régions des groupements de collectivités territoriales ;
- ↳ Les formes et les modalités favorisant le développement de la coopération interrégionale et les mécanismes destinés à assurer l'adaptation de l'organisation territoriale dans ce sens ;
- ↳ Les règles de gouvernance relatives au bon fonctionnement de la libre administration des affaires de la région, au contrôle de la gestion des fonds et programmes, à l'évaluation des actions et à la reddition des comptes. " La constitution de 2011 a prévu parmi ses principes l'association de l'exercice des responsabilités à la reddition des comptes"¹⁰⁵.

Pour les conditions de gestion, l'article.9 stipule que les affaires de la région sont gérées par un conseil dont les membres sont élus au suffrage universel direct, conformément aux dispositions de la loi organique n° 59-11 relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales, promulguée par le dahir n° 1-11-173 du 24 hija 1432 (21 novembre 2011).

Les organes du conseil sont constitués du bureau, de commissions permanentes et d'un secrétaire du conseil ainsi que son adjoint. Le bureau du conseil se compose du président et des vice-présidents.

La région est chargée¹⁰⁶, selon l'article 80, à l'intérieur de son ressort territorial, des missions de promotion du développement intégré et durable à travers son organisation, sa coordination et son suivi, notamment, par :

- ↳ L'amélioration de l'attractivité de l'espace territorial de la région et le renforcement de sa compétitivité économique ;
- ↳ La bonne utilisation des ressources naturelles, leur valorisation et leur préservation ;

¹⁰⁵ Mohammed MESMOUDI, gouvernance participative et évaluation des politiques publiques au Maroc, REMALD N°121, 2018,p61.

¹⁰⁶ Article 80 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions promulguée par dahir n° 1-15-83 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015).

- ↳ L'adoption des mesures et des actions d'encouragement de l'entreprise et de son environnement et œuvre à faciliter la domiciliation des activités génératrices de richesse et d'emploi ;
- ↳ La contribution à la réalisation du développement durable ;
- ↳ L'amélioration des capacités de gestion des ressources humaines et leur formation.

La région accomplit ses missions, sous réserve des politiques et stratégies générales et sectorielles de l'État dans ces domaines. Ceci exige l'élaboration d'un plan de vol ou une carte stratégique. Il s'agit, en effet, d'un outil indispensable pour clarifier le but des missions et faciliter la communication interne sur les décisions prises et les processus clés de mise en action et "aligner les investissements humains e, technologiques et organisationnels pour œuvrent dans le sens de la stratégie"¹⁰⁷.

A cet effet, la région exerce des compétences propres, des compétences partagées avec l'État et des compétences qui lui sont transférées par ce dernier.

Les compétences propres comportent les compétences dévolues à la région dans un domaine déterminé de manière à lui permette d'accomplir, dans la limite de ses ressources et à l'intérieur de son ressort territorial les actes relatifs à ce domaine, notamment la planification, la programmation, la réalisation, la gestion et l'entretien.

Les compétences partagées entre l'État et la région comportent les compétences dont l'exercice s'avère efficace lorsqu'elles sont partagées. L'exercice de ces compétences partagées peut se faire sur la base des principes de progressivité et de différenciation.

Les compétences transférées comportent les compétences qui sont transférées de l'État à la région de manière à, permettre l'élargissement progressif des compétences propres.

Selon l'article 88, et en concertation avec les autres collectivités territoriales, les administrations, les établissements publics et les représentants du secteur privé concernés par le territoire de la région, le conseil de la région met en place, sous la supervision de son

¹⁰⁷ carte stratégique, Mourad Bachir EL BOUHALI, cours management axé sur le résultat, ISCAE, Rabat, 2012.

président, le schéma régional d'aménagement du territoire, conformément aux lois et règlement en vigueur et dans le cadre des orientations de la politique publique d'aménagement du territoire adoptée au niveau national.

En application des dispositions de l'article 145 de la constitution, le wali e la région assiste le président du conseil de la région dans la mise en œuvre du schéma régional d'aménagement territoire qui constitue un document de référence pour l'aménagement de l'espace de l'ensemble du territoire de la région.

2-2-1-1 Les compétences propres :

Article.82 Les compétences propres assignées dans le projet de loi organique concernent le développement économiques ont de nature strictement économique. Elles concernent, entre autres :

1. Le développement économique :

- ↳ Le soutien à l'entreprise ;
- ↳ La domiciliation et l'organisation des zones d'activités économiques dans la région ;
- ↳ L'aménagement des routes et des circuits touristiques dans le monde rural ;
- ↳ La promotion du marché e gros régional ;
- ↳ La création de zones d'activités artisanales et des métiers ;
- ↳ L'attraction des investissements ;
- ↳ La promotion de l'économie sociale et des produits régionaux.

2. La formation professionnelle, la formation continue et l'emploi :

- ↳ La création de centres régionaux de formation ainsi que de centre régionaux d'emploi et de développement des compétences pour l'insertion dans le marché de l'emploi ;
- ↳ La supervision de la formation continue des membres des conseils et du personnel des collectivités territoriales.

3. Le développement rural :

- ↪ La promotion des activités non-agricoles dans le milieu rural ;
- ↪ La construction, l'amélioration et l'entretien des routes non classées.

4. Le transport :

- ↪ L'élaboration du plan de transport à l'intérieur de la circonscription territoriale de la région ;
- ↪ L'organisation des services du transport routier non urbain des personnes entre les collectivités territoriales situées dans la région.

5. La culture :

- ↪ La contribution à la préservation des sites archéologiques et leur promotion ;
- ↪ L'organisation de festivals culturels et de divertissement

6. L'environnement :

- ↪ L'aménagement et la gestion des parcs régionaux ;
- ↪ L'élaboration d'une stratégie régionale d'économie de l'énergie et de l'eau ;
- ↪ La promotion des initiatives aux énergies relatives aux énergies renouvelables.

7. La coopération internationale :

La région peut conclure des conventions avec des acteurs en dehors du Royaume et recevoir des financements dans le même cadre après l'accord des autorités publiques conformément aux lois et règlements en vigueur.

2-2-1-2 Les compétences partagées avec l'état :

La région peut participer dans le cadre des compétences partagées à toute autre action de nature économique, à savoir :

1. Le développement économique :

- ↪ L'amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux et le renforcement de la compétitivité ;
- ↪ Le développement durable ;
- ↪ L'emploi ;
- ↪ La recherche scientifique appliquée.

2. Le développement rural :

- ↪ La mise à niveau du monde rural ;
- ↪ Le développement des zones montagneuses ;
- ↪ Le développement des zones oasiennes ;
- ↪ La création d'agropoles ;
- ↪ La généralisation de l'alimentation en eau potable et en électricité et le désenclavement.

3. Le développement social :

- ↪ La mise à niveau sociale par l'insertion sociale des jeunes et la formation professionnelle, le renforcement des actions visant la participation effective des femmes et la promotion des activités productives et génératrices de valeur et d'emploi ;
- ↪ L'assistance sociale aux personnes âgées dépourvues de sources de revenu, enfants de rue, jeunes en chômage ou sans abri ;

- ↳ La réhabilitation des médinas et des tissus rationnels. C'est l'occasion pour les anciennes médinas pour préserver leur architecture urbaine habituel et traditionnelle chargée d'histoire et d'expérience, protéger les médinas en tant que patrimoine qui fédère les citoyens et retouche l'harmonie culturelle et réhabiliter les ménages et bâtiments qui menacent ruine;
- ↳ La promotion de l'habitat social pour mieux répondre aux besoins des couches sociales défavorisées et lutter contre la précarité et l'exclusion sociale et ce, par la concrétisation d'un programme transversal qui assure une qualité de logement selon les standards et règles de l'art ;
- ↳ La promotion du sport et des loisirs par une stratégie de communication-information qui vise la promotion des activités sportives, culturelles et artistiques ; la création et l'amélioration des capacités d'accueil des institutions caritatives et le soutien des acteurs associatifs reconnus.

4. L'environnement :

- ↳ La prévention des inondations par la sensibilisation des populations et la consolidation des infrastructures de base tels que l'aménagement des vallées des fleuves et rivières, la réparation des vices des sols, la construction des ouvrages "barrages collinaires et ponts" et l'interdiction des activités productives et d'habitat dans les lits des oueds ;
- ↳ La préservation des ressources naturelles, la diversité biologique et la lutte contre la pollution et la désertification par l'implication des populations et des sociétés exerçant les activités polluantes ou utilisant des produits nocifs ou préjudiciables à l'environnement ;

- ↪ La préservation des zones protégées telles que les forêts et zones humides semblables aux lacs et microclimats, la lutte contre les ruines et les dépôts d'ordures ;
- ↪ La préservation des écosystèmes forestiers par la lutte contre les sinistres des feux et incendies et la plantation des espèces rares ou en voie d'extinction ;
- ↪ La préservation des ressources en eau par l'aménagement des sources et les voies d'écoulement et l'animation des campagnes de sensibilisation des riverains.

5. La culture :

- ↪ La valorisation du patrimoine culturel de la région et de la culture locale par la sauvegarde des identités et cultures diverses, les appuis techniques et financiers des projets valorisant les pratiques des régions et le patrimoine local ;
- ↪ L'entretien des monuments et la mise en valeur des spécificités régionales qui au fil du temps permettent la valorisation des richesses aux fins de promotion des activités touristiques des riyaads, foundouks, les souks, les hammams etc.;
- ↪ La création et la gestion des établissements culturels pour assurer au citoyen une meilleure qualité des services chargés de la gérance et l'organisation de l'espace public.

6. Le tourisme :

La promotion du tourisme grâce à la mise en valeur patrimoniale qui constitue une solution et le moyen efficace et opérationnel pour augmenter l'attraction et l'attraction touristiques du territoire et la valorisation des produits de terroir.

L'exercice des compétences partagées se fait dans le cadre de la contractualisation avec la région qui a l'entière liberté pour s'engager dans n'importe quel projet qu'elle désire réaliser.

2-2-1-3 Les compétences transférables

Selon l'article 94, les domaines des compétences transférées de l'État à la région sont fixés sur la base du principe de subsidiarité et comprennent, notamment :

- ↪ Les équipements et les infrastructures à dimension régionale ;
- ↪ L'industrie ;
- ↪ La santé ;
- ↪ Le commerce ;
- ↪ L'enseignement ;
- ↪ La culture ;
- ↪ Le sport ;
- ↪ L'énergie, l'eau et l'environnement.

Il sied de préciser dans ce passage que lors du transfert des compétences, sont pris en compte les principes de progressivité de différenciation entre les régions.

2-2-2 Les compétences des communes

Elles sont gérées par la loi organique n° 13-14 Relative aux communes promulguée par Dahir n°1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015)¹⁰⁸.

Selon son article premier et conformément aux dispositions de l'article 146 de la constitution, cette loi organique fixe :

- ↪ Les conditions de gestion démocratique par la commune de ses affaires ;
- ↪ Les conditions d'exécution par le président du conseil de la commune des délibérations et des décisions dudit conseil.
- ↪ Les conditions d'exercice par les citoyennes et les citoyens et les associations du droit de pétition ;
- ↪ Les compétences propres de la commune, ses compétences partagées avec l'État et celles qui lui sont transférées par ce dernier ;
- ↪ Le régime financier de la commune et l'origine de ses ressources financières ;

¹⁰⁸B.O n° 6440 du 18 février 2016.260..

- ↳ Les conditions et les modalités de constitution par les communes des groupements des collectivités territoriales ;
- ↳ Les formes et les modalités de développement de la coopération intercommunale et les mécanismes destinés à assurer l'adaptation de l'organisation territoriale dans ce sens ;
- ↳ Les règles de gouvernance relatives au bon fonctionnement de la libre administration des affaires de la commune, au contrôle de la gestion des programmes, à l'évaluation des actions et à la reddition des comptes.

La commune constitue l'un des niveaux de l'organisation territoriale du Royaume. C'est une collectivité territoriale de droit public, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière)¹⁰⁹.

Selon l'article.7 qui porte organisation du conseil communal, les affaires de la commune sont gérées par un conseil dont les membres sont élus au suffrage universel direct, conformément aux dispositions de la loi organique n°59-11 relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales, promulguée par le dahir n° 1-11-173 du 24 hijja 1432 (21 novembre 2011).

Les organes du conseil sont constitués du bureau, de commissions permanentes, d'un secrétaire du conseil et de son adjoint ainsi que de groupes pour les conseils à régime d'arrondissements.

Le bureau du conseil se compose du président et des vice-présidents. Quant aux compétences de la commune, cette dernière est chargée, à l'intérieur de son ressort territorial, des missions de prestation des services de proximité aux citoyennes et citoyens, dans le cadre des compétences¹¹⁰.

¹⁰⁹ Article 2 de loi organique n° 13-14 Relative aux communes promulguée par Dahir n°1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015)

¹¹⁰ Article 77 de la loi organique n°59-11 relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales, promulguée par le dahir n° 1-11-173 du 24 hijja 1432 (21 novembre 2011).

La commune met en place, sous la supervision du président de son conseil, un plan d'action de la commune et œuvre à son suivi, son actualisation et son évaluation¹¹¹.

Le plan d'action de la commune fixe, pour six années, les actions de développement prévues d'être reliés ou d'y participer sur le territoire de la commune. Il est établi au plus tard au cours de la première année du mandat du conseil, en cohérence avec les orientations du programme de développement régional, suivant une démarche participative et en coordination avec le gouverneur de la préfecture ou e la province ou son intérimaire, en sa qualité du chargé de la coordination des activités des services déconcentrés et l'administration centrale.

Aussi doit-il comporter un diagnostic mettant en évidence les besoins et les potentialités de la commune, une identification de ses priorités et une évaluation de ses ressources et dépenses prévisionnelles afférentes aux trois premières années et doit prendre en considération l'approche genre.

2-2-2-1 Les compétences propres

La commune met en place, sous la supervision du président de son conseil, un plan d'action de la commune (PAC) et œuvre à son suivi, son actualisation et son évaluation. Les compétences propres de la commune s'articulent autour des domaines suivants :

- ↳ Les services et les équipements communaux ;
- ↳ L'urbanisme et l'aménagement du territoire ;
- ↳ La coopération Internationale.

2-2-2-2 Les compétences partagées

La commune exerce des compétences partagées avec l'État dans les domaines suivants :

- ↳ Le développement de l'économie locale et la promotion de l'emploi ;
- ↳ La préservation des spécificités du patrimoine culturel local et son développement ;
- ↳ La prise des actes nécessaires pour la promotion et l'encouragement des investissements privés.

¹¹¹ idem, Article 78.

La commune peut se charger, à son initiative, du financement et la réalisation du service ou l'Équipement d'un projet ne faisant pas partie de ses compétences propres.

2-2-2-3 Les compétences transférables

Les domaines des compétences transférés de l'État à la commune sont fixés sur la base du principe de subsidiarité. Ces domaines comprennent notamment :

- ↳ La protection et la restauration des monuments historiques, du patrimoine culturel et la préservation des sites naturels ;
- ↳ La réalisation et l'entretien des ouvrages et équipements hydrauliques de petite et moyenne envergure.

Les principes de progressivité et de différenciation entre les communes sont pris en compte lors du transfert des compétences de l'État à la commune,

2-2-3 Les compétences des préfectures et provinces

Elles organisées de la loi organique n° 112-14 relative aux préfectures et provinces promulguée par Dahir n° 1-15-84 DU 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015). Selon l'article premier et conformément aux dispositions de l'article 146 de la constitution, cette loi organique fixe :

- ↳ Les conditions de gestion démocratique par la préfecture ou la province de ses affaires ;
- ↳ Les conditions d'exécution par le président du conseil de la préfecture ou de la province des délibérations et des décisions dudit conseil ;
- ↳ Les conditions d'exercice par les citoyennes et les citoyens et les associations du droit de pétition ;
- ↳ Les compétences propres de la préfecture ou de la province, ses compétences partagées avec l'État et celles qui lui sont transférées par ce dernier ;

- ↳ Le régime financier de la préfecture ou de la province et l'origine de ses ressources financières ;
- ↳ Les conditions et les modalités de constitution par les préfectures ou provinces des groupements de collectivités territoriales ;
- ↳ Les formes et les modalités de développement et la coopération entre les préfectures et provinces et les mécanismes destinés à assurer l'adaptation de – l'organisation territoriale dans ce sens ;
- ↳ Les règles de gouvernance relatives au bon fonctionnement de la libre administration des affaires de la préfecture ou de la province, au contrôle des programmes, à l'évaluation des actions et la réduction des comptes.

Les affaires de la préfecture ou de la province sont gérées par un conseil dont les membres sont élus conformément aux dispositions de la loi organique n°59-11 relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales, promulguée par le dahir n° 1-11-173 du 24 hijra 1432 (21 novembre 2011)¹¹².

Le nombre des membres à élire dans les conseils des préfectures ou des provinces est fixé conformément aux dispositions de l'article 103 de la loi organique n°59-11 précitée¹¹³.

Le conseil se réunit pour l'élection du président et des vice-présidents dans les conditions et selon les modalités prévues dans la présente loi organique. Il ne peut délibérer valablement qu'en présence de la majorité absolue des membres en exercice¹¹⁴.

Au sens de cette loi organique, on entend par les membres en exercice, les membres du conseil qui ne se trouvent pas dans l'un des cas suivants :

- ↳ Le décès ;
- ↳ La démission volontaire ;

¹¹² Article 8 de la loi organique n°59-11 relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales, promulguée par le dahir n° 1-11-173 du 24 hijra 1432 (21 novembre 2011).

¹¹³ Idem, article 9.

¹¹⁴ Idem, article 10.

- ↪ La démission de plein droit ;
- ↪ La révocation ;
- ↪ L'annulation définitive de l'élection ;
- ↪ La suspension conformément aux dispositions de l'article 65 de la présente loi organique ;
- ↪ La condamnation en vertu d'un jugement définitif ayant conduit à l'inéligibilité ;
- ↪ La démission pour l'un des motifs prévus par la présente loi organique.

Pour le statut de l'Élu, cette loi stipule que conformément aux dispositions de l'article 20 de la loi organique n° 29-11 relative aux partis politiques, tout membre élu au conseil de la préfecture ou de la province qui renonce, durant la durée du mandat, à l'apparence au parti politique au nom duquel il s'est porté candidat, est déchu de son mandat¹¹⁵.

La requête de déchéance est déposée auprès du greffe du tribunal administratif par le président du conseil ou par le parti politique au nom duquel le membre concerné s'est porté candidat. Le tribunal administratif statue dans un délai d'un mois à compter de la date de l'introduction de la requête de déchéance auprès du greffe dudit tribunal.

La préfecture ou la province est chargée, à l'intérieur de son ressort territorial, des missions de promotion du développement social, notamment en milieu rural de même que dans les espaces urbains. Ces missions concernent également le renforcement de l'efficacité, de la mutualisation et de la coopération entre les communes sises sur le territoire de la préfecture ou de la province¹¹⁶. A cet effet, la préfecture ou la province œuvre à :

- ↪ rendre disponible les équipements et les services de base notamment en milieu en milieu rural ;

¹¹⁵ Idem, article 52.

¹¹⁶ Article 78 de la loi organique n°59-11 relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales, promulguée par le dahir n° 1-11-173 du 24 hijra 1432 (21 novembre 2011).

- ↳ mettre en œuvre le principe de mutualité entre les communes, à travers la réalisation d'actions, l'offre de prestations et la réalisation de projets ou d'activités en relation principalement avec le développement social dans le milieu rural ;
- ↳ lutter contre l'exclusion et la précarité dans les différents secteurs sociaux.

2-2-4 Des attributions du conseil de la préfecture, de la province et de leurs présidents

2-2-4-1 Les compétences Propres¹¹⁷.

La préfecture ou la province exerce des compétences propres dans les domaines suivants :

- ↳ Le transport scolaire dans le milieu rural ;
- ↳ La réalisation et l'entretien des pistes rurales ;
- ↳ La mise en place et l'exécution de programmes pour réduire la pauvreté et la précarité ;
- ↳ Le diagnostic des besoins en matière de santé, de logement, d'enseignement, de prévention et d'hygiène ;
- ↳ Le diagnostic des besoins en matière de culture et de sport.

La préfecture ou la province met en place au cours de la première année du mandat du conseil, un programme de développement de la préfecture ou de la province et œuvre à son suivi, son actualisation et son évaluation. La préfecture ou la province peut être chargée aussi de :

- ↳ L'exercice délégué de certaines de compétences dévolues à une ou plusieurs communes sises dans son territoire si cela s'avère efficace et ce, à l'initiative des communes concernées ou à la demande de l'État consacre des incitations à cet effet.
- ↳ Accomplir dans le cadre du respect des compétences dévolues aux autres collectivités territoriales et chaque fois qu'il est nécessaire toute action de nature à promouvoir la

¹¹⁷Idem, article 79.

coopération, la concertation et la complémentarité entre la préfecture ou la province et les communes la composant, en tout ce qui concerne la maîtrise d'ouvrage déléguée.

2-2-4-2 Les compétences Partagées¹¹⁸.

La préfecture ou la province exerce les compétences partagées entre elles et l'État dans les domaines suivants :

- ↪ La mise à niveau du monde rurale dans les domaines de santé, de formation, des infrastructures et des équipements ;
- ↪ Le développement des zones montagneuses et oasiennes ;
- ↪ La contribution à l'alimentation du monde rural en eau potable et en électricité ;
- ↪ Les programmes de désenclavement du milieu rural ;
- ↪ La contribution à la réalisation et à l'entretien des routes provinciales ;
- ↪ La mise à niveau sociale dans les domaines de l'éducation, de la santé, du social et du sport.

2-2-4-3 Les compétences transférables

Les domaines des compétences transférées de l'État à la préfecture ou province Sont aussi fixés sur la base du principe de subsidiarité. Ces domaines comprennent notamment :

- ↪ Le domaine du développement social ;
- ↪ La réalisation et l'entretien des petits et moyens ouvrages hydraulique notamment en milieu rural.

La préfecture ou la province exerce les compétences qui lui sont transférées de l'État, dans le domaine du développement social et la réalisation et l'entretien des petits et moyens ouvrages hydrauliques notamment en milieu rural¹¹⁹.

¹¹⁸ Article 86 de la loi organique n°59-11 relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales, promulguée par le dahir n° 1-11-173 du 24 hijja 1432 (21 novembre 2011).

¹¹⁹Idem, article 89.

- Lors du transfert des compétences de l'état à la préfecture ou la province, sont pris en compte les principes de progressivité et de différenciation entre les préfectures ou les provinces¹²⁰..

Conformément au paragraphe 4 de l'article 146 de la constitution, les compétences transférées sont transformées en compétences propres de la préfecture ou province des préfectures ou provinces concernées en vertu d'une modification de la présente loi organique.

2-3 Les attributions des conseils des Collectivités Territoriales

2-3-1 Les attributions du conseil de la région

Le conseil de la Région règle par ses délibérations les affaires qui entrent dans les compétences de la région. Il s'agit de ce qui suit :

- ↳ Le développement régional ;
- ↳ L'aménagement du territoire ;
- ↳ Les services publics ;
- ↳ Les finances, la fiscalité et le patrimoine de la région ;
- ↳ La coopération et le partenariat.

2-3-2 Les attributions du conseil de la Préfecture et Province

Les attributions de ce conseil sont :

- ↳ Le développement de la Préfecture ou de la Province ;
- ↳ Les services publics relevant de la préfecture ou de la province ;
- ↳ Les finances, la fiscalité et le patrimoine de la préfecture ou de la province ;
- ↳ La coopération et le partenariat.

Le président du conseil de la préfecture ou de la province exécute les délibérations du conseil et ses décisions et prend toutes les mesures nécessaires à cet effet. Ainsi il¹²¹ :

¹²⁰Idem, article 90.

- ↪ exécute le programme de développement de la préfecture ou de la province ;
- ↪ exécute le budget ;
- ↪ prend les arrêtés relatifs à l'organisation de l'administration de la préfecture ou de la province et la fixation des attributions, sous réserve des dispositions de l'article 19 de la présente loi organique ;
- ↪ prend les arrêtés relatifs à l'instauration de rémunérations ;
- ↪ pour services rendus et la fixation de leurs tarifs ;
- ↪ prend les arrêtés fixant les tarifs des taxes, des redevances et des droits divers, conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- ↪ procède dans les limites des décisions du conseil de la préfecture ou de la province, à la conclusion et à l'exécution des contrats relatifs aux emprunts ;
- ↪ procède à la conclusion ou à la révision des baux et louage des biens ;
- ↪ gère et conserve les biens de la préfecture ou de la province. A cet effet, il veille à la tenue et à la mise à jour du sommaire de consistance et à l'apurement juridique des biens de la préfecture ou de la province et prend tous les actes conservatoires relatifs aux droits de la préfecture ou de la province ;
- ↪ procède aux actes de location, de vente, d'acquisition, d'échange et toute transaction portant sur les biens du domaine privé de la préfecture ou de la province ;
- ↪ prend les mesures nécessaires à la gestion du domaine public de la préfecture ou de la province et délivre les autorisations d'occupation temporaire du domaine public conformément aux textes législatifs réglementaires en vigueur ;
- ↪ prend les mesures nécessaires à la gestion des services, publics relevant de la préfecture ou de la province ;

¹²¹ Article 95 de la loi organique n°59-11 relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales, promulguée par le dahir n° 1-11-173 du 24 hijja 1432 (21 novembre 2011).

- ↳ conclut les conventions de coopération, de partenariat et de jumelage conformément aux dispositions de l'article 85 de la présente loi organique ;
- ↳ procède à la prise de possession des dons et legs.

Quant au contrôle administratif et en application des dispositions du deuxième alinéa de l'article 145 de la constitution, le gouverneur de la préfecture ou de la province exerce le contrôle administratif sur la légalité des arrêtés du président et des délibérations du conseil de la préfecture ou de la province¹²².

2-3-3 Les attributions du conseil de la commune

Le conseil de la commune règle par ses délibérations les affaires faisant partie des compétences de la commune et exerce les attributions qui lui sont conférés par les dispositions de la présente loi organique. Article.92

Le conseil de la commune délibère sur :

- Les finances, la fiscalité et le patrimoine de la commune :
 - ↳ le budget ;
 - ↳ l'ouverture des comptes spéciaux et des budgets annexes, sous réserve des dispositions des articles 169, 171 et 172 de la présente loi organique ;
 - ↳ l'ouverture de nouveaux crédits, le relèvement des crédits et le virement des crédits à l'intérieur du même article ;
 - ↳ la fixation du taux des taxes, des redevances et droits divers perçus au profit de la commune dans la limite, le cas échéant, des taux fixés par les lois et règlements en vigueur ;
 - ↳ l'instauration d'une rémunération pour services rendus et la fixation de son tarif ;

¹²² Article 106 de la loi organique n°59-11 relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales, promulguée par le dahir n° 1-11-173 du 24 hijja 1432 (21 novembre 2011).

- ↪ les emprunts et les garanties à consentir ;
- ↪ les dons et legs octroyés à la commune ;
- ↪ la gestion du patrimoine de la commune, sa conservation et son entretien ;
- ↪ l'acquisition, l'échange, l'affectation ou la désaffectation des biens immobiliers nécessaires à l'accomplissement par la commune des missions qui lui sont dévolues, conformément aux lois et règlements en vigueur.

- **Les services et les équipements publics locaux :**

- ✓ La création et les modes de gestion des services publics relevant de la commune conformément à la législation et la réglementation en vigueur ;
- ✓ Les modes de gestion déléguée des services publics relevant de la commune ;
- ✓ la création des sociétés de développement local prévues à l'article 130 de la présente loi organique, la participation à leur capital, la modification de leur objet, ou l'augmentation de leur capital, sa diminution ou sa cession.

- **Le développement économique et social :**

- ↪ Le plan d'action de la commune ;
- ↪ Les contrats relatifs aux compétences partagées et transférées ;
- ↪ Les décisions réglementaires dans la limite des compétences dévolues exclusivement à la commune ;
- ↪ La répartition des aides et du soutien aux associations ;
- ↪ La fixation des conditions de conservation du domaine forestier, dans la limite des attributions qui lui sont dévolues par la loi.

- **L'urbanisme, la construction et l'aménagement du territoire :**

- ↳ Les règlements communaux de construction et les règlements généraux communaux d'hygiène et de salubrité publique, conformément à la législation et la réglementation en vigueur ;
- ↳ L'émission d'avis sur les documents d'aménagement du territoire et d'urbanisme conformément aux loi et règlements en vigueur ;
- ↳ La dénomination des places et voies publiques.

- **Les mesures sanitaires, l'hygiène et la protection de l'environnement :**

- ↳ La prise des mesures nécessaires à la lutte contre les vecteurs des maladies ;
- ↳ La création et l'organisation des bureaux communaux d'hygiène.

- **L'organisation de l'administration :**

- ↳ L'organisation de l'administration de la commune ;
- ↳ La fixation des attributions de l'administration de la commune.

2-4 Les attributions des Présidents des conseils des Collectivités Territoriales

Le président du conseil de la collectivité Territoriale exécute les délibérations du conseil et ses décisions et prend toutes les mesures nécessaires à cet effet, à savoir :

- ↳ Il dirige les services administratifs de la Collectivité Territoriale. Il est le chef hiérarchique du personnel, veille sur la gestion de leurs affaires et nomme à tous les emplois de l'administration.
- ↳ IL peut, sous sa responsabilité et son contrôle, donner délégation de signature à ses vice-présidents, à l'exception de la gestion administrative et de l'ordonnancement ;
- ↳ Il peut également déléguer, à ses vices présidents, partie de ses attributions, à condition que cette délégation soit limitée à un secteur déterminé pour chaque vice président ;

↳ Il peut, sous sa responsabilité et son contrôle, donner délégation au Directeur Général des Services, aux fins de signer à sa place les documents relatifs l'ordonnancement des recettes et des dépenses de la CT.

En plus pour la commune, Le président du conseil exerce la police administrative, par voie d'arrêtés règlementaires et de mesures de police individuelles, portant autorisation, injonction ou interdiction, dans les domaines de l'hygiène, de la salubrité, de la tranquillité publique et de la sureté des passages. Il gère aussi les affaires relatives à l'urbanisme.

2-5 Les villes à arrondissements.

Le régime d'organisation territoriale du Royaume qui est décentralisée et fondée sur une régionalisation avancée a prévu 06 villes t soumises au régime d'arrondissements. Il s'agit de :

- ↳ Casablanca ;
- ↳ Rabat ;
- ↳ Tanger ;
- ↳ Marrakech ;
- ↳ Fès ;
- ↳ Salé.

Les arrondissements créés dans ces communes **sont dépourvus de la personnalité morale, mais jouissant d'une autonomie administrative et financière et dotés de conseils d'arrondissements**. Les recettes dont dispose le conseil d'arrondissement sont constituées d'une dotation globale attribuée à l'arrondissement pour l'exercice des attributions qui lui sont conférées. Ces dotations ne peuvent être inférieures à 10^o/_o du budget de la Commune. Le conseil d'arrondissement règle par ses délibérations les affaires de proximité qui lui sont allouées et délibère sur toutes les questions qui concernent, en tout ou en partie, le ressort territorial de l'arrondissement.

Quant au président du conseil d'arrondissement, il exerce des attributions liées à la police administrative, à l'intérieur des limites de l'arrondissement dans les domaines suivants :

- ↳ La réception des déclarations relatives à l'exercice des activités commerciales et artisanales non réglementés ;
- ↳ La réception des déclarations relatives à l'ouverture des établissements insalubres, incommodes ou dangereux classés conformément à la législation en vigueur, en troisième catégorie.

Le président du conseil de la commune peut déléguer au président du conseil d'arrondissement, dans le ressort territorial de ce dernier, l'ordonnancement des dépenses d'équipement relatives aux projets de proximité.

Section 3 : Renforcement de la démocratie dans le fonctionnement des conseils

3-1 Renforcement de la démocratie locale

Les membres des conseils de la région sont élus au suffrage universel direct au même titre que les communes. Leurs présidents se voient leur pouvoir exécutif renforcé, notamment ceux des régions et des Préfectures et Provinces et ce pour cette raison que le vote public est la règle pour l'élection des présidents des conseils ainsi que pour la prise de toutes les décisions des conseils. La démocratie locale est aussi renforcée grâce à :

- ↳ La consolidation de l'approche genre, à travers la réservation aux femmes du tiers des candidatures aux bureaux des conseils ;
- ↳ La réservation de la présidence d'une commission permanente à l'opposition.

3-2 Consolidation des mécanismes participatifs et de concertation

Les conseils des Collectivités Territoriales sont tenus de mettre en place des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation pour favoriser l'implication des citoyennes et citoyens, et des associations. Ces derniers dotés du droit de pétition, participent dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement. A titre d'exemple, sont créées auprès du conseil de la région trois instances consultatives :

- ↳ Une instance consultative, en partenariat avec les acteurs de la société civile, chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de la parité, l'égalité des chances et de l'approche genre ;
- ↳ Une instance consultative chargée de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêt des jeunes.
- ↳ Une instance consultative, en partenariat avec les acteurs économiques de la région, chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique.

3-3 Renforcement de la contractualisation et de l'intercommunalité.

La consolidation et la pratique contractuelle au sein des collectivités territoriales, mais aussi dans leurs relations avec l'État ainsi qu'avec le secteur privé et ce afin de garantir la convergence des politiques nationales et améliorer le niveau d'exécution des différents programmes.

La promotion de la coopération conformément à l'article 136 de la constitution est une autre figure du renforcement de l'intercommunalité, vu son rôle dans la mutualisation des ressources et le partage des profits et des bénéfices à moindre coût.

Les Collectivités Territoriales peuvent pareillement arranger entre elles des groupements dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière et ayant pour objet la réalisation d'une tâche collective ou la gestion d'un service d'intérêt général pour le groupement (groupements de régions, groupements de Collectivités Territoriales, des établissements de coopération intercommunale...).

3-4 Renforcement de la coopération internationale.

Les collectivités Territoriales peuvent conclure des conventions avec des acteurs en dehors du Royaume et recevoir des financements dans le même cadre après l'accord des autorités publiques compétentes.

3-5 Les ressources financières de la région.

Les lois organiques ont été d'un apport sans précédent dans l'amélioration et la diversification des ressources de la région. Elles ont contribué à ce qui suit :

- ↳ La revisite de la fiscalité territoriale pour en améliorer le rendement ;
- ↳ Le redéploiement des ressources financières de l'État pour permettre l'exercice des nouvelles compétences ;
- ↳ La préparation d'un projet de loi sur le patrimoine afin de garantir les conditions optimales de sa gestion.

Dans le cadre de l'amélioration des ressources financières, la région bénéficie de ce qui suit :

- ↳ Les transferts financiers de l'état : 5% des produits de l'IS et de l'IR, 20% du produit de la taxe sur les contrats d'assurance et des crédits supplémentaires du Budget Général de l'État ;
- ↳ L'augmentation progressive des transferts financiers de l'État à la région pour atteindre 10 milliards à l'horizon 2021.
- ↳ Le droit de développer ses ressources propres : produit des impôts et taxes, redevances, rémunérations pour services rendus, etc.
- ↳ Deux fonds prévus par la constitution son établis : le Fond de mise à niveau sociale et le fonds de Solidarité Interrégionale.
- ↳ Tout transfert de compétences de l'État vers la région doit s'accompagner d'un transfert des ressources correspondantes ;
- ↳ La possibilité de la région de s'engager dans les emprunts et a droit développer son patrimoine.

Section 4 : La gouvernance et le contrôle

La gouvernance occupe, actuellement, une place de choix dans la communication publique territoriale, même si elle couvre un champ d'activités très étendu et varié, avec des auteurs de différentes couleurs politiques et sociales et représentant des intérêts contraires et opposés. C'est un champ où les dimensions politique, médiatique et administrative se confrontent souvent et exigent un acte de communication publique qui accompagne et protège des actions de tout un chacun. Certes que la politique de communication change en fonction du mode de gouvernance et de la position stratégique prise par l'institution suprême qui est l'État. Ce dernier change et se mue en fonction du statut exigé par la conjoncture " L'État gendarme", " L'État stratège" ou "L'État providence" ¹²³

La communication publique intégrée est un outil de gouvernance indispensable à la réussite des nouvelles formes de territorialisation. En effet le développement des pratiques managériales au niveau territorial permet au citoyen de participer activement à la vie des régions et à l'aboutissement des grands projets structurants. Il va sans dire que le citoyen averti qui prend acte des débats et enjeux économiques et politiques rend évidente son action et sa participation dans la création et la réussite des grands chantiers en cours. Il s'agit d'un fort engagement de l'État et une responsabilisation des Collectivités Territoriales.

Au niveau central, l'État s'engage à mettre en place, au cours du premier mandat des conseils des collectivités Territoriales, les mécanismes et les outils nécessaires pour accompagner et soutenir les collectivités Territoriales en vue, d'attendre une bonne gouvernance dans la gestion de leurs affaires :

- ↳ Mise en place des mécanismes permettant le renforcement de la capacité de gestion des élus au début de chaque nouveau mandat ;
- ↳ La mise en place des outils permettant au CT d'adopter des systèmes de gestion modernes, notamment les indicateurs de suivi, de réalisation et de performance, ainsi que les systèmes d'information ;
- ↳ La mise en place des mécanismes d'évaluation régulière interne et externe ;

¹²³qu'est ce que la communication publique <https://www.slate.fr> 23.03.2018.

- ↳ La mise à la disposition du conseil des CT de toutes les informations et documents nécessaires à l'exercice de leurs attributions.

Au niveau local, les membres des conseils et les instances relevant des collectivités Territoriales et de leurs groupements sont tenus à leur tour de se conformer aux règles de gouvernance :

- ↳ L'égalité entre les citoyens dans l'accès aux services publics des collectivités territoriales ;
- ↳ La continuité de la prestation des services et la garantie de leur qualité ;
- ↳ La consécration des valeurs de la démocratie, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité ;
- ↳ Le renforcement de la primauté de la loi ;
- ↳ La participation, l'efficacité et l'intégrité.

Dans le but de renforcer les capacités d'exécution et de gestion de la collectivité territoriale, l'état a mis en place plusieurs modalités de modernisation de l'administration et a mis en service des organes de réalisation et un instauré le principe de réédition des comptes pour les responsables.

4-1 les modalités de modernisation de l'administration.

Chaque Région ou Préfecture ou Province est dotée d'une Direction Générale des services et d'une Direction des Affaires de la Présidence du Conseil, en plus de quatre chargés de missions auprès du président du conseil des régions. Quant aux grandes communes, elles sont dotées d'une Direction Générale des Services et les autres communes d'un Direction des Services. Les collectivités Territoriales son tenues d'élaborer un organigramme administratif et des manuels de procédures et de tout autre outil de management. Aussi, la loi a t-elle prévu un statut particulier de la fonction publique territoriale.

La modernisation de l'administration doit se faire en fonction des capacités pour relever les défis et tirer profit des enjeux. Les objectifs et choix stratégiques doivent prendre en

considération les capacités techniques et fonctionnelles sous toutes ses dimensions individuelles, organisationnelles et environnementales.

Les différentes aptitudes à développer au niveau interne et qui concernent le mode d'exploitation et d'exécution des politiques et de valorisation des connaissances, mais aussi au niveau externe pour mieux impliquer les différents partenaires. "Le pouvoir central n'est pas le seul à déterminer les choix stratégiques du pays. Avec une régionalisation avancée et une décentralisation de plus en plus effective, c'est une démocratisation territoriale de la décision publique qui prend forme"¹²⁴.

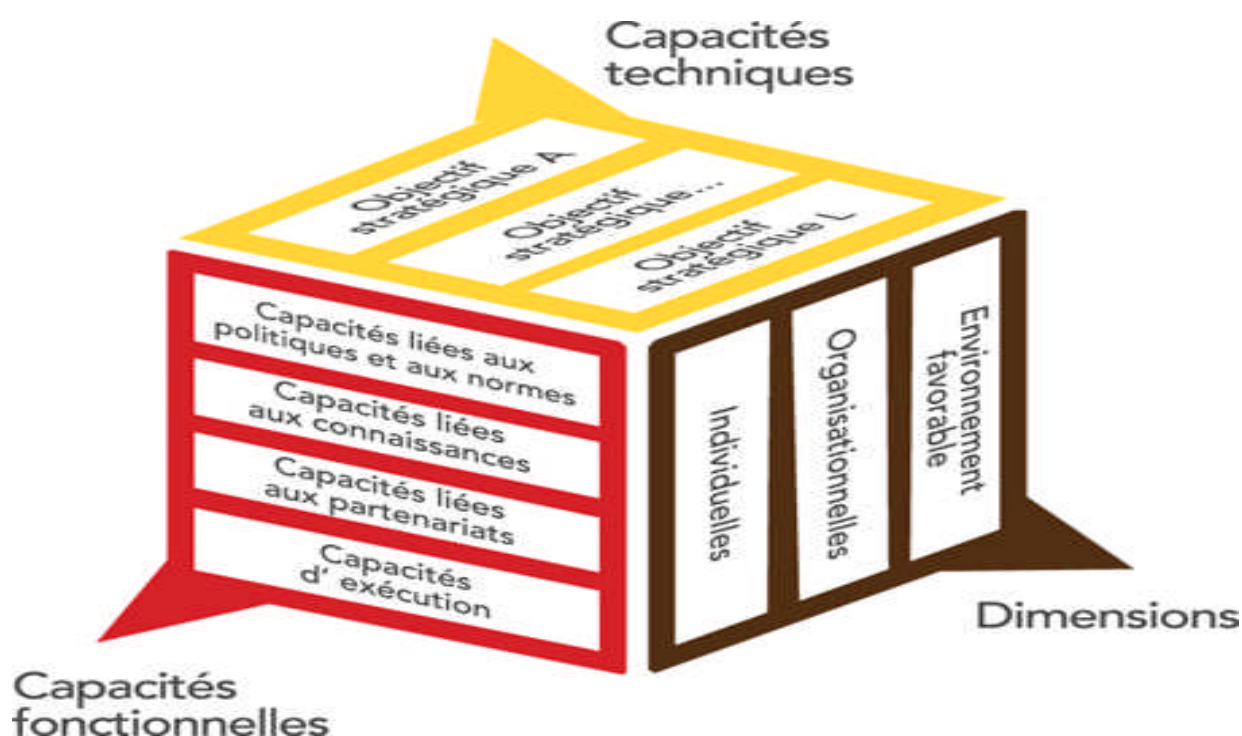


Figure 3 : Cadre de renforcement des capacités d'une CT.

¹²⁴Gouvernance participative et évaluation des politiques publiques au Maroc, Mohammed MESMOUDI, ouvrage préfacé par Monsieur Abdelhak AZZOUZI, REMALD N°121, 2018, p 91.

4-2 les organes de réalisation

La création auprès de chaque région d'une **Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP)** qui est un établissement public sous la tutelle du conseil de la région, administré par un comité de supervision et de contrôle et dirigé par directeur. Cette agence se charge de :

- ↪ Apporter au conseil de la Région toute forme d'assistance juridique et d'ingénierie technico-financière lors de l'étude et d'élaboration des projets et programmes de développement ;
- ↪ Exécuter les projets et programmes de développement adoptés par le conseil de la Région.
- ↪ Le conseil de la région peut confier à l'agence l'exploitation ou la gestion de certains projets pour le compte de la région, selon des conditions et de modalités qu'il fixe par délibération.
- ↪ L'agence peut proposer au conseil de la région la création d'une société de développement régionale dont l'activité est soumise à la supervision de l'agence.

4-3 Une corrélation entre responsabilité et reddition des comptes¹²⁵.

- ↪ Le contrôle financiers des collectivités territoriales relève des compétences des Cours régionales des comptes ;
- ↪ Les opérations financières et comptables des collectivités Territoriales font l'objet d'un audit annuel effectué conjointement par l'IGF (Inspection Générale des Finances) et l'IGAT (Inspection Générale de l'Administration Territoriale).
- ↪ Possibilité pour le conseil, à la demande de la moitié au moins des membres en exercices, de constituer une commission d'enquête sur une question intéressant la gestion des affaires des Collectivités Territoriales.

¹²⁵La reddition des comptes constitue l'une des stipulations majeures de la réforme de juillet 2011.

4-4 le contrôle et l'accompagnement par la tutelle.

- ↳ Le contrôle administratif : Principalement à posteriori, se limitant à la légalité ; le contrôle à priori est maintenu sur tous les actes de nature financière.
- ↳ La gestion axée sur les résultats : Exécution des budgets sur la base de la planification pluriannuelle ; les dépenses présentées par programmes et projets ; un pilotage des projets suivant des indicateurs de performances. cette démarche suppose la définition des objectifs par niveau de priorité et l'évaluation des impacts et la capacité de création des valeurs par la mise en œuvre des moyens financiers, matérielles et logistiques.
- ↳ La responsabilisation du président du conseil :
 - le président et l'ordonnateur du budget ;
 - Il approuve les marchés de la Collectivité Territoriales.

CHAPITRE 2 : Développement durable, inégalités sociales et disparités spatiales

Section 1 : Développement durable

C'est le rapport Brundtland en 1987¹²⁶ qui va arranger et donner la définition "officielle" du développement durable en tant que "concept qui cristallise l'idée selon laquelle les générations actuelles doivent satisfaire les différents niveaux de besoins et exigences, particulièrement les besoins, primaires, secondaires, et d'affiliation sans pour autant compromettre ou mettre en danger les moyens et ressources des générations qui suivent". Dans ce sens, toute génération est en droit d'exploiter les ressources, les valoriser pour pouvoir répondre à ses propres besoins.

Actuellement le développement durable ne peut être conçu ou compris loin d'une politique ou stratégie de communication territoriale avec des orientations claires et des objectifs bien

¹²⁶rapport de synthèse issue de la première commission mondiale dur l'environnement et le développement durable.

étudiés, smart. Ceci pourrait faire gagner en temps, couts et qualité. S'intéresser à la manière dont cette forme de communication rencontre le développement durable nécessite de comprendre d'une part les évolutions et les changements qu'elle a connus, et d'autre part essayer d'illustrer le concours effectif et l'apport possible du développement durable pour rapprocher les habitants du marketing de leur ville.

Pour une meilleure gestion de l'affaire locale, les décideurs au niveau territorial seraient mieux placés aujourd'hui pour comprendre l'intérêt pour les services de communication de leurs villes de traiter des projets visant le développement durable dans le cadre d'une parfaite connaissance des stratégies qui sont à élaborer en fonctions des orientations pertinentes et des objectifs clairs, réalistes et **mobilisateurs**. "La connaissance fine de la stratégie permet de les modifier, de les compléter quant elles ne donnent pas satisfaction"¹²⁷.

Toute action bien circonspecte de marketing territorial ne peut que raffermir et mutualiser les efforts du service public pour que le territoire soit un espace de la compétence et l'intégration. Mieux répondre aux besoins et attentes de la population est tributaire de la mise en place et la réussite d'autres modes de rayonnements et de communication et d'autres formes de management public. Cet état de fait est largement soutenu par le but que doit avoir le marketing territorial qui est de présenter le service public dans la meilleure posture et les nobles missions qui sont les siennes.

Ceci serait de nature non seulement à protéger les personnes et les biens dans un territoire qui est leur intérieur, mais surtout encourager la culture de l'effort, de convivialité, de citoyenneté, résorber le chômage, assurer le climat idéal des affaires, et dérouler les activités productives, industrielles en premier lieu. Sans nul doute, les fonctions régaliennes (sûreté, sécurité, social et santé) et en cas de bonnes performances, ont l'impact direct et positif sur le citoyen, mais la création des valeurs est corolaire d'un effort très poussé et un concours mobilisateur de l'investissement et l'industrialisation d'un territoire bien aménagé qui accueille les citoyens dans les meilleures conditions de vie. "La plus part des gens préféreraient vivre ans un intérieur propre et rangé." ¹²⁸

¹²⁷ René de Lassus, la communication efficace par la PLN, nouvelles éditions Marabout, 2013 , p.127

¹²⁸Marie Kondo, la magie du rangement, édition POCKET, Italie 2016, p.154.

Cette vision s'inspire de l'idéologie de la croissance qui caractérise la société occidentale axée sur le développement industriel¹²⁹. Dans cette perspective, et vu le développement clair et identifié du concept de la smart-city, le marketing territorial prend de plus en plus de la portée et avance par rapport aux différentes fonctions de la communication publique visant le développement local. Il s'agit d'un penchant pour la compétition territoriale¹³⁰ et à certains degrés de fréquence et de différence.

Ainsi, l'attractivité territoriale peut être corrélée à la volonté de prendre des parts de marché. c'est dans ce sens que les investisseurs étrangers et hommes d'affaires, les industriels et les constructeurs d'automobiles et autres sont ciblés par les villes pour essayer d'attirer le plus grand nombre possible d'eux, particulièrement, ceux qui sont à la tête des multinationales vu leurs surfaces financières et capacités d'investissement et transfert de technologies et compétences, et partant, les villes, comme les territoires, sont lancées dans une concurrence des plus rudes et à une vitesse sans merci.

Un autre objectif peut être ciblé en matière de communication dans la stratégie d'une ville, c'est la recherche de bien-être¹³¹. Assurer d'une part de meilleures conditions de vie pour les populations, touristes et résidents et d'autre part, un climat d'affaires pour les investisseurs, constituent les deux facettes de la communication territoriale des villes.

Ces dernières s'intéressent souvent aux écrits et opinions que se font les professionnels et citoyens d'elles. et c'est pour cette raison qu'elles mènent une communication territoriale interne pour impliquer le citoyen et une communication dite "extraterritoriale" destinés aux visiteurs pour leur montrer les projets urbains, les opportunités d'affaires, les espaces de loisirs et la qualité de vie qu'elles proposent.

Les efforts de communication territoriale et les techniques de promotion sont très appropriées constituent un moyen efficace peut atteindre le public étranger et même développer le sens d'appartenance des populations locales. On assiste à une vague de développement et de participation de la communication territoriale dans l'effort de métropolisation recherchés par les élus et les chefs de conseils communaux ou maires des villes.

¹²⁹ Goetz-Girey, 1966.

¹³⁰ Rozenblat & Cicille 2003, Bouinot & Bernils 1995, Ashworth & Voogd 1994.

¹³¹Houllier-Guibert, 2003, pp.69- 71.

L'objectif attendu n'est pas uniquement promotionnel et ne se limite pas à la rationalisation du budget, mais réside évidemment dans les performances apparentes et cachées du projet de communication, de sa fiabilité et surtout de sa durabilité. Ceci ne peut être atteint que par un processus réfléchi, une participation acharnée et forte des parties prenantes et, particulièrement, un engagement collectif à protéger, voire cuirasser les acquis en matière d'attraction et de compétitivité territoriales.

Le slogan célèbre « Mon pays, c'est ma ville »¹³² semble être une réponse à tout effort de métropolisation de l'espace public urbain, surtout avec l'émergence de l'intercommunalité qui intervient suffisamment en amont par rapport à tout projet de développement territorial dès sa conception et constitue une préoccupation constante des services chargés de la planification, programmeurs de budget jusqu'aux équipes opérationnelles, ce qui permet de réussir toute démarche managériale visant d'asseoir et réussir les bases de gestion, d'organisation et de gouvernance territoriales.

Section 2 : Guide méthodologique de l'administration exemplaire en développement durable(GMAE).

Le Royaume du Maroc et depuis le premier sommet tenu au Brésil (Rio de Janeiro) en 1992, s'est engagé corps et âme dans un processus de développement durable impliquant tous les établissements publics et semi publics pour réussir à la fois ce projet d'État et les réformes successives visant la consolidation des infrastructures de base. Il s'agit en fait d'une vision stratégique concrétisée sous l'impulsion éclairée et savante de SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI qui a trait à développer et réussir " Dans le cadre de concrétisation de la stratégie nationale du développement durable, une feuille de route a été établie pour que tous les services publics soient clairement impliqués pour la réussite de ce grand projet national.

Section 3: Inégalités sociales et disparités spatiales

Les inégalités sociales et disparités sociales sont en face d'un niveau et d'un rythme très soutenus d'évolution et des défis accélérés et sans précédents. Faire face à cette situation par, la communication publique, exige une autre façon de penser l'espace public et une réelle consolidation de l'administration et de la proximité.

¹³² Lancé par les maires des grandes villes en France en 1994,

Le marketing territorial, en particulier, peut constituer une réponse et un moyen efficace pour réussir toute démarche managériale vu qu'il "s'intéresse à la relation entre l'échange social et la production de la valeur"¹³³. En effet, l'espace public territorial entre dans une course effrénée au même titre que les sociétés en concurrence pour prendre des parts de marchés et associer les populations de façon continue pour ne pas ralentir les activités productives ou compromettre l'environnement des affaires.

Pour le cas du Maroc qui a choisi la régionalisation avancée comme forme de territorialisation et, Casablanca qui a mis en place les premières bases de cette forme en misant sur le projet de smart-city, il se trouve devant de grands défis sociaux. Il s'agit des inégalités sociales marquées par les bidonvilles, les marchands ambulants, le chômage, l'alphabétisme, la pauvreté et la précarité de certaines couches sociales, et des disparités spatiales qui pointent du doigt l'inertie presque totale de certains espaces publics "voués à la décadence" à cause de la faiblesse ou le manque de création de la valeur.

Si le nouveau découpage est assez net et ambitieux pour la région, la vocation de développement économique et d'attractivité doit être renforcée par une communication territoriale qui vise à développer le bien-être via la proximité. Une communication qui reste très limitée dans la majeure partie des communes où les budgets et les moyens humains dédiés sont insuffisants.

Et même si parfois, ces moyens sont décalés au profit des municipalités qui ont les budgets les plus importants, l'effort communicationnel exige de grandes actions de partenariat entre les deux (communes riches et pauvres) pour que le projet national de régionalisation soit durable et consolidé de façon à voir tout le temps une nouvelle jeunesse, de meilleures performances et d'optimisation du célèbre compromis "cout global, qualité et service".

En effet, et face aux faibles budgets et ressources humaines, les territoires peinent à assurer une communication interne pour mieux associer le citoyen, particulièrement, dans les endroits reculés ou pauvres et une communication extraterritoriale (externe) pour stimuler

¹³³(Noisette & Vallerugo, 1996)"

l'investissement par l'amélioration du niveau d'attractivité. Les budgets sont qu'ils sont et partant, ne permettent même pas à une commune de créer un poste de chargé de mission en faveur de la promotion territoriale et à fortiori une structure de communication digne de la mission d'affermir l'espace public et de communiquer sur les compétences du territoire, sur ses infrastructures de base, sur ses équipements productifs, sa culture et ses loisirs.

Casablanca avec son budget énorme peut grâce à projet de smart-city, réussir une communication territoriale, malgré les campagnes publicitaires coûteuses, et renforcer l'attractivité de ses espaces publics et parcs industriels, d'une part, et arriver à une communication de proximité qui accompagne le citoyen casablançais dans une quête de bien-être, d'autre part, bien que les enjeux d'appartenance soutenus par le projet de smart-city pour forger une identité casablançaise sont plus souvent médiatiques. Ceci exige de repenser les méthodes classiques d'appropriation et mettre en place de canaux de confiance et solidarité pour la ville soit soutenue par ses habitants, dans une vision de proximité et par une forte implication collective et participative dans l'affaire locale.

Le défi pour Casablanca est de savoir comment réussir un processus de management participatif pour associer ses habitants et les encourager à s'impliquer dans la vie publique et d'éviter qu'ils ignorent ou avortent les grands projets de développement. En effet, le syndrome ou le phénomène de NIMBY manifesté par la formule célèbre "not in my back yard: pas dans mon arrière jardin" exprime le sentiment qui sévit dans un espace public ou la situation est confuse à cause de l'absence ou la faiblesse des campagnes publicitaires qui accompagnent chaque projet, d'où, l'importance de la mise en place d'une communication publique sensible et d'acceptabilité.

La démarche participative constitue une condition sine qua non pour la réussite des décisions politiques territoriales qui par le biais d'une communication publique d'acceptabilité, couplée d'un effort de sensibilisation permet de mieux occuper l'espace public et repenser toutes les méthodes de son appropriation et aller au bout des limites et des résistances qui jalonnent et jonchent l'environnement et la vie en sociétés. En effet et à titre d'exemple, en France et, depuis la loi Vaillant, les citoyens sont, quotidiennement, invités à participer en donnant leur opinion dans le cadre des conseils de quartier, même s'ils ne peuvent en aucun cas décider. Les élus conservent le rôle décisionnel, et la concertation et l'accord des habitants est uniquement une étape exploratoire.

Si dans cette situation, les citoyens ne participent que de façon relative à la vie de la cité, en revanche ils s'impliquent fortement quand il s'agit de toucher à leur environnement immédiat¹³⁴. Les manifestations des "gilets jaunes" depuis novembre 2018 et le bras de fer lancé contre la politique du gouvernement français n'est qu'un avant gout de ce que peut réveiller les réactions militantes des populations effleurées ou touchées dans leur pouvoir d'achat ou cadre de vie habituel. Il semble que les citoyens, particulièrement, la classe ouvrière, sont plus que jamais obligés de s'intéresser de très près et selon la nature des thèmes et a donne à la gestion de l'affaire publique.

Si le pouvoir est désinhibant, la paix sociale n'est jamais perpétuelle, vu que la qualité de vie et la donne sociale intéressent la population dans de larges mesures, le pouvoir, au même titre que les élus, sont dans l'obligation de repenser la relation et le contact avec le citoyen. Dans ce sens, le développement durable apparait comme un vecteur idéal pour toutes politiques publiques, parce qu'il incite les habitants à se mobiliser de manière constante et pérenne pour réussir toute la «cause» urbaine qui est la sienne.

Les autres aspects tels que l'écologique, l'artistique peuvent être des éléments qui valorisent ledit développement, mais qui ne le renferment pas en entier, même si la définition et le statut transversal se basent sur la triple approche économique, sociale et environnementale.

Section 4 : réseaux sociaux et partage des engagements sur un territoire

4-1 - l'impact des réseaux sociaux sur les entités territoriales nommées et élues.

La communication sociale, en tant que concept, est connue surtout par les compétences qu'elle emploie, la dimension des publics à qui elle s'adresse et la multicanalité utilisée. Cette dernière permet aux entités nommée et élue ayant opté pour cette stratégie d'avoir « un meilleur retour sur les dépenses de communication en mettant en œuvre une stratégie fondée sur une architecture de canaux différents fonctionnant en synergie et véhiculant des messages cohérents.

¹³⁴Urbanisme en France, 2004, p.47.

Elle est orientée vers la communauté et déterminées, principalement, par des données chiffrées sur les citoyens, leurs besoins, attentes, perceptions, exigences et s comportements. Son efficacité passe par les compétences pluridisciplinaires des chargés des communications qui la pilotent, par de nouvelles organisation –annonceurs et agences- par "de nouvelles relations et de nouvelles formes de rémunération fondées sur la distinction des fonctions conseil et exécution".

Même s'il s'agit là d'une position exclusivement marketing, la communication sociale et grâce aux multiples canaux utilisés est de nature à consolider l'aspect fonctionnel orienté communauté et renforce sa force en matière de choix de pilotage stratégique et de ses acquis et expertises en matière de communication. Grâce la **vision dite 360°**, les services publics, particulièrement territoriaux, ne sont plus concentrés sur un seul partenaire, mais tiennent, désormais compte des procédures, des différentes sources de communication, du contenu des messages, de toutes les parties prenantes, les groupes convoités et surtout de l'image de marque du territoire.

Grâce à la multicanalité, la communication sociale devient donc une réponse besoins de mutations et changements de l'environnement d'un espace donné. Elle est devenue tellement diversifiée et complexe qu'une approche uniquement marketing ne peut plus renfermer. Les difficultés qu'éprouvent les entités territoriales au quotidien ont largement évolué qu'elles exigent de nouvelles techniques pour consolider la communication avec les différentes parties prenantes (citoyens, presse, réseaux sociaux, groupe de pression, pouvoirs publics...), surtout lors des crises exigeant d'être très vif, lucide et en permanence à l'affut des opportunités et à l'écoute des tendances et opinions. C'est dire que la multicanalité permet non seulement de créer de la valeur, mais surtout de la synergie à la fois additive et complémentaire qu'assurent la richesse des compétences, la polyvalence des moyens et la globalité et l'intégration des formes de communication.

4-2 - partage des engagements entre entités nommées et élus

Le partage des engagements au niveau territorial entre le service déconcentrés dits "nommés" et les élus ne peut être efficace que dans le cadre de la collaboration. En effet, et dans le cadre de la coopération et le partenariat, on a confié aux chefs des communes les missions les plus étendues pour :

- ↪ La participation à la création des groupements des collectivités territoriales et des établissements de coopération intercommunale, ou l'adhésion ou le retrait de ces entités ;
- ↪ La signature des conventions de coopération et de partenariat avec le secteur public ou privé ;
- ↪ La concrétisation des projets de convention de jumelage et de coopération décentralisée avec des collectivités territoriales nationales ou étrangères ;
- ↪ L'adhésion ou la participation aux activités des organisations s'intéressant à la chose locale ;
- ↪ La réalisation de toutes formes d'échange avec les collectivités territoriales étrangères et ce, après accord du wali de la région et dans le respect des engagements internationaux du Royaume.

Les chefs des communes et vu les prérogatives qui leur sont reconnues par la loi peuvent participer activement à la réussite des grands projets et actions de partenariat "4P" : partenariat public, privé, population. En vertu de la loi, les présidents des conseils des communes exécutent les délibérations des conseils et leurs décisions et prennent toutes les mesures nécessaires à cet effet. Ainsi, chacun d'eux ¹³⁵ :

- ↪ Exécute le programme d'action de la commune et de son budget ;
- ↪ Prend les arrêtés relatifs à l'organisation de l'administration de la commune et à la fixation de ses attributions, sous réserve des dispositions de l'article 118 de la présente loi organique ;
- ↪ Prend les arrêtés relatifs à, l'instauration de rémunérations pour services redus et à la fixation de leurs tarifs ;

¹³⁵ Article 93 de la loi organique n°59-11 relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales, promulguée par le dahir n° 1-11-173 du 24 hijja 1432 (21 novembre 2011).

- ↳ Prend les arrêtés fixant les taux des taxes, des redevances et des droits divers, conformément aux textes législatifs et règlementaires en vigueur ;
- ↳ Procède dans les limites des décisions du conseil de la commune, à la conclusion et à l'exécution des contrats relatifs aux emprunts ;
- ↳ Gere et conserve les biens de la commune. A cet effet il veille à la tenue et à la mise à jour du sommier de consistance des biens de la commune et à leur apurement juridique et prend tous les actes conservatoires relatifs aux droits de la commune ;
- ↳ Procède aux actes de location, de vente, d'acquisition, d'échange et toute transaction portant sur les biens du domaine privé de la commune ;
- ↳ Prend les mesures nécessaires à la gestion du domaine public de la commune et délivre les autorisations d'occupation temporaire du domaine public communal avec emprise conformément aux textes législatifs et règlementaires en vigueur ;
- ↳ Prend les mesures nécessaires à la gestion des services publics relevant de la commune ;
- ↳ Conclut les conventions de coopération, de partenariat et de jumelage conformément aux dispositions de l'article 86 ci-dessus ;
- ↳ Procède à la prise de possession des dons et legs.

Vu que le volet financier est très important dans toute opération de partenariat, le président du conseil de la commune peut profiter de sa qualité d'ordonnateur des recettes de la commune et de ses dépenses pour la réussite des différents projets. En effet, il a les pouvoirs nécessaires pour couronner tous les actes de la vie de la commune et veiller sur ses intérêts. En parallèle, le service public, et pour assurer une grande proximité et un concours pour le développement du territoire, les consulte sur les politiques sectorielles intéressant la commune ainsi que sur les grands équipements et projets que l'État planifie de réaliser dans les cadres du budget général ou de la coopération internationale.

Dans une perspective proactive et grâce à une meilleure intégration des deux parties et un excellent partage des engagements, les efforts sont consentis pour mieux répondre aux besoins quotidiens des citoyens de plus en plus pressants, l'intégration des acteurs et le partage des engagements ont constitué l'objectif principal de la modernisation des structures organisationnelles et fonctionnelles de l'Administration. Conscients de ces impératifs, le service public a misé sur deux volets : l'ouverture sur les partenaires institutionnels et les représentants de la société civile dans le cadre d'une communication externe et le renforcement de la moralisation de la vie publique. L'objectif de cette vision étant d'assurer un service de proximité et de garantir la rapidité dans les réponses et l'efficacité des interventions sur le terrain¹³⁶.

Conclusion

Dans cette seconde partie, et après une lecture de l'histoire de l'aménagement du territoire au Maroc imprégnée par l'emprise et l'influence du Maréchal Louis Hubert LYAUTEY sur la culture marocaine et amazighe et aussi sur le patrimoine arabo-musulman qui caractérise à la fois l'urbanisme et l'aménagement, il a été procédé à un passage en revue de l'organisation actuelle des territoires qui vise un développement durable répondant aux besoins actuels des populations et préparer l'avenir des générations futures.

En effet, l'organisation actuelle telle qu'elle a été conçue renvoie certes aux objectifs visant à valoriser la dimension humaine dans tout projet de développement, lequel projet ne peut aboutir sans un effort de communication publique intégrale et intégrée où la gouvernance est placée au centre des préoccupations et décisions publiques.

Ceci dit, le Maroc, par cette nouvelle organisation, est en passe de propulser les concours souscrits jusqu'à présent, pour couper avec les mauvaises et anciennes pratiques du service public et développer non seulement la dimension économique, mais surtout la justice sociale et le développement local dans une perspective proactive et une logique de qualité.

Faire face aux défis du progrès et réussir le développement commencent par concrétiser activement les démarches nécessaires à la réussite des grands chantiers de réforme engagés

¹³⁶ Revue de police n°15 mars-avril 2016, page10.

par le service public pour mieux développer la population locale et tirer profit du concours de tous les acteurs, à commencer par la société civile

La nouvelle organisation territoriale au Maroc a mis la démarche participative, le consensus, la responsabilité et l'équité au centre de la stratégie, mais encore faut-il que la communication publique dédiée soit renforcée par la mobilisation des ressources humaines adéquates et les budgets soient renfloués de manière à à changer les réalités et contextes hostiles aux efforts de développement.

QUATRIÈME PARTIE
COMMUNICATION PUBLIQUE INTÉGRÉE : ENQUÊTES QUALITATIVE
ET QUANTITATIVE ET ANALYSE.

Introduction

Dans le cadre de cette quatrième partie nous allons procéder, via un questionnaire et un guide d'entretien, à l'évaluation des structures et des processus de gestion et des aspects organisationnels des services publics et leur comparaison avec une expérience belge très réussie en matière de management public. En matière. Il s'agit d'un benchmark attaché à la démarche managériale dite COP "community oriented policing". L'action va porter, entre autres, sur la qualité globale de la relation au sein de la hiérarchie, la qualité et la disponibilité des moyens humains et matériels, le rendement, la rémunération, les procédures de travail, les indicateurs de résultats, et le croisement des moyens pour augmenter la performance.

Comme méthodologie de recherche, le service public territorial à Casablanca a été choisi comme base empirique constructiviste qui va dans les petits détails pour chercher les éléments constitutifs de la vision globale recherchée. Le modèle de "smart city" a été rapproché aussi exactement que possible pour intégrer la vision aux grandes orientations de la politique générale de l'État et vérifier s'il s'agit d'un meilleur choix stratégique pour la population casablancaise et pour le développement et l'émergence de la métropole économique du pays comme centre de rayonnement économique et financier en Afrique du Nord et quelles sont les menaces et les contraintes qui peuvent remettre en cause la mise en place et la réussite d'un tel système de gestion de l'affaire locale.

Dans cette perspective et à cause de la constatation d'une perte de la qualité et de la performance qui affecte l'ensemble du secteur public territorial au Maroc, un diagnostic a été établi, vérifié et partagé. Tout ce travail est fait pour passer en revue une situation qui fait perdre progressivement au service chargé de l'intérêt général ses repères à cause de la pression constante et toujours plus forte à laquelle sont soumis ses responsables qui selon l'enquête consentent des efforts conséquents pour concilier les différentes contraintes affectant, de façon continue, leurs conditions de travail et d'exercice.

Aussi et surtout pour pouvoir positionner le service public territorial casablancais par rapport au concept de la communication intégrée et du rôle qui est le sien dans le développement et la

réussite des nouvelles formes de territorialisation, Il a été jugé circonspect de traiter cette orientation à l'intérieur des processus de gestion et des formes d'organisation en vue de savoir si les organigrammes qui figent les structures et les méthodes, combines et procédés de travail, les moyens humains, matériels, financiers et logistiques mobilisés suffisent pour favoriser la mise place d'une allure managériale axée sur la communication intégrée ou au contraire constituent un facteur de blocage pour le développement et la réussite de l'effort de communication.

Il a été question d'abord, de se concentrer sur un passage en revue de l'histoire du service public au Maroc, notamment, après l'indépendance, les missions et responsabilités qui lui sont confiées dans les principaux domaines stratégiques (police administrative, sécurité Publique, urbanisme, aménagement du territoire, gestion des crises et des catastrophes, lutte contre le terrorisme). Ensuite, repérer des métiers qui encouragent la communication publique intégrée et examiner d'autres services publics du monde ayant opté pour la communication intégrée comme outil de gestion et de pilotage pour améliorer la performance de leurs services. À travers cette recherche et grâce à une approche à la fois qualitative et quantitative, on a cherché les facteurs clefs de la réussite d'une communication intégrée et proposé les mesures à entreprendre pour un meilleur appel aux expériences réussies pour retenir et capitaliser sur les bonnes pratiques et les mettre au service de la performance convoitée par la service public territorial.

Pour ce qui des instruments de recherche et pour déterminer et passer en revue les différents types d'attitudes et les différentes motivations de 30 personnalités comprenant entre autres des élus, des chefs de communes, des chefs d'entreprises, des hauts fonctionnaires au niveau central et territorial, des partenaires associatifs, leaders d'opinion, politiciens, syndicalistes, associations, bailleurs de fonds, créatifs médias, architectes et ingénieurs. Dans cette perspective qualitative, on s'est basé sur l'entrevue semi dirigée, via un guide d'entretien qui retracent la définition et les champs d'action de la communication publique intégrée, les convictions, les inspirations et les projections d'avenir.

Ensuite, une étude quantitative et grâce à un questionnaire, a été affinée pour mesurer et chiffrer la nature, la taille et l'entendue des segments d'un échantillon de **500 individus** renfermant une population composée en majorité de citoyens et étudiants. Le questionnaire, a été, minutieusement, établi et destiné aussi aux commerçants, jeunes chômeurs, sportifs,

techniciens, et petits fonctionnaires qui constituent à la fois la cheville ouvrière et le talon d'Achille de l'Administration. L'objectif de cerner, aussi exactement que possible, le problème de tous bords et mettre à contribution ces acteurs appelés à jouer un rôle déterminant dans la réussite d'un style de communication intégrée dans un espace public en pleine mutation.

A travers ces deux instrument, on a essayé d'analyser et synthétiser grâce aux matrices d'analyse stratégiques (SWOT et PESTEL), les informations obtenue, relever les enjeux, les contraintes, les défis, les faiblesses, les menaces et aussi les forces et les opportunités à saisir. Les points de vue et les explications, les éclaircissements des différentes parties prenantes préoccupées par le contenu de la communication publique au niveau territorial ont été observés, scrutés et interpellés pour s'assurer si les messages contenus dans l'acte communicationnel public sont fondés sur un langage institutionnel, si les formes de la communication territoriale (écrite, orale, non verbale et virtuelle); et si les instruments utilisés (communication marketing, sponsoring, E-communication, médias imprimés, multimédia, événements etc.) sont de nature à renforcer et consolider la culture de la communication au sein du service public territorial.

Cette recherche qui s'inscrit dans une logique empirico-structuraliste a été orientée de façon à collecter les informations et d'essayer de les interpréter par assimilation et accommodation (structuralisme), mais aussi d'agir de façon conative sur les sujets et les objets (empirisme) pour les forcer, et produire des constatations éclatantes, des conclusions claires et proposer des solutions pertinentes à travers la consultation et l'implication des responsables qui vivent les problèmes de communication et de développement territorial de très près.

COLLECTE DES DONNEES.

Quant à la collecte des données, elle a concerné toutes les informations afférentes à l'environnement politique, économique, social, technologique, écologique et légal. Il s'agit, aussi, de données issues directement d'une population hétérogène et mixte mais complémentaire et ayant trait à toutes strates confondues et différentes structures administratives élues et nommées.

Pour ce qui de l'environnement externe, la matrice d'analyse stratégique PESTEL a été utilisé, quant à l'environnement interne, la matrice SWOT a été exploité parallèlement avec un tableau de croisement pour en tirer les propositions et conclusions pertinentes.

pour les résultats ont été analysés, schématisés, expliqués, comparés et commentés, avec tout l'éclairage nécessaire sur les constats, les contraintes et les enjeux des résultats, et finalement on a présenté un panel de propositions d'ordre général et particulier pour ce qui est des plans d'action stratégique du service public, des plans de communication, particulièrement, lors des situations de crise, les modèles de processus de gestion et les formes d'organisation et de management des ressources humaines.

Chapitre 1 : Enquête terrain

Section 1 : étude documentaire (Benchmark)

Dans le cadre du travail de repérage, l'expérience belge en matière de communication publique territoriale a été pointée et rapprochée. Il s'agit d'un choix stratégique visant l'implémentation et la réussite d'un système de management public axé sur la proximité, la communication, la résolution des problèmes, les attentes du citoyen, la planification, le partenariat et bien d'autres domaines de l'action publique tels que la justification et la réédition des comptes. C'est une démarche managériale globale et intégrée qui oscille, **principalement**, au tour des axes suivants :

1-1- L'orientation externe envers le citoyen (orientation/client)

La communication continue, la proximité, la présence, l'assiduité, la persévérance et l'échange sont d'une portée essentielle dans cette approche. Elle connaît et comprend la situation et l'évolution de la société. C'est précisément grâce à cette intégration qu'elle prend têt et complètement conscience de ce qui se passe en matière de sécurité dans la société et qu'elle peut, par conséquent, y réagir à temps et correctement et anticiper toute évènement susceptible de troubler l'ordre public ou remettre en cause le fonctionnement normal des institutions.

1-2 - le service public orientée vers la résolution des problèmes

Un travail fortifié orienté vers la résolution de problèmes fait référence à l'identification et à l'analyse des causes hypothétiques de la précarité, de la criminalité et de conflits. Le service territorial belge se penche d'abord sur **les problèmes récurrents et tenaces**, c'est l'approche des "**hot spots**", la lutte contre le vagabondage, l'aide aux enfants, démunis et sans domicile fixe mais aussi le combat acharné contre les délits à répétition (surtout lors de cambriolages dans des habitations) et les actions menées à l'encontre d'auteurs récidivistes et persistants connus sous les programmes « repeated offenders », projets top X).

1-3 Les attentes des Citoyens

La thèse de base sur laquelle repose l'approche du COMMUNITYORIENTEDPOLICING « COP » est que la communauté est plus à même de reconnaître ses besoins pressants et actuels en matière sociale que le service territorial et que ce dernier doit essayer d'adapter, d'orienter et de différencier sa prestation de service en fonction des problèmes prioritaires de développement et de viabilité.

1-4 Les attentes des autorités

On retrouve les besoins des autorités dans les plans zonaux d'activité, les accords de gestion, la déclaration gouvernementale, les instructions des maires, etc.

Section 2 : Partenariat, coopération et approche intégrale et intégrée

2-1 La coopération et coopération

Quant au partenariat, il fait référence au fait que le service public n'est pas, en fait, le seul responsable de la vie en société et de la viabilité et qu'il ne le souhaite pas non plus. La coopération est nécessaire, et en particulier quand il s'agit de prévention et de recherche de solutions plus durables aux problèmes. La fonction du service public orientée vers la communauté est dirigée par "*la base*" dans le but de fournir un travail sur mesure répondant aux problèmes de la situation locale et aux besoins effectifs et pressants de la population.

La coopération repose sur la conviction que la croissance, le développement et la qualité de la vie naissent du travail commun de tous les chainons qui jouent ou peuvent jouer un rôle dans la chaîne sociale et dans la viabilité de la société.

La population est et demeure le partenaire externe *principal*, surtout en matière de communication. C'est bien le cas pour l'exécution de la politique publique intégrée, car sa mise en œuvre a peu de chance de réussir sans la collaboration (active) de la population. Mais la population est également un partenaire essentiel et indispensable dans la réussite des invariants de l'action publique territoriale, sa contribution à la politique de proximité et effective et incontournable.

Asseoir la coopération avec la population, c'est faire des initiatives communes par les services publics territoriaux (décentralisés ou déconcentrés) et la population et ceci constitue déjà une forme élaborée de coopération, de collaboration, de concours et d'assistance mutuelle. On atteint généralement les meilleurs coefficients de performance, le plus haut niveau de coopération après avoir établi une relation de confiance réciproque indispensable.

Nous savons par expérience que la confiance avec les citoyens s'acquiert par une intervention quotidienne correcte, objective, de qualité du service public (collectif) et du responsable ou fonctionnaire public (individuel); et par la résolution de problèmes mineurs mais gênants qui concernent l'environnement (immédiat) du citoyen.

2-1-1 Principes de coopération

La coopération offre de nombreuses possibilités mais exige d'excellents *accords*. C'est pour cette raison que toute forme de coopération se base sur trois principes fondamentaux, à savoir:

- ✚ Le maintien de sa responsabilité ;
- ✚ L'utilisation des spécificités de chacun (la contribution spécifique);
- ✚ La réciprocité et l'équivalence.

Quant au partenariat, il fait référence au fait que le service public n'est pas, en fait, le seul responsable de la vie en société et de la viabilité et qu'il ne le souhaite pas non plus. La coopération est nécessaire, et en particulier quand il s'agit de prévention et de recherche de solutions plus durables aux problèmes. La fonction du service public orientée vers la communauté est dirigée par "la base" dans le but de fournir un travail sur mesure répondant aux problèmes de la situation locale et aux besoins effectifs et pressants de la population.

2-1-2 Principe de la propriété partagée

Il s'agit d'une notion très importante dans la coopération et la proximité avec la population (en vue de la résolution de problèmes). Elle repose sur trois sujets qui s'affermissent réciproquement :

- ↪ De l'attribution d'un territoire déterminé ou d'un groupe cible déterminé à un commis de l'État naît le sentiment d'être propriétaire de ce quartier ou de ce groupe cible, y compris de ses problèmes, même les plus graves et difficiles à résoudre ;
- ↪ D'une relation individualisée entre ce commis de l'État et les habitants de son quartier ou les membres de son groupe cible naît le sentiment d'être propriétaire de son service public territorial ;
- ↪ Et le tout conduit à une implication réciproque des problèmes et difficultés partagés.

La coopération et le partenariat ne peuvent avoir de sens que si les partenaires internes sont impliqués. Il s'agit des fonctionnaires honnêtes, assidus et professionnels et qu'il ne faut surtout pas les laisser de côté, ignorés ou manqués de respect ou d'attention. Un problème récurrent est que la fonction publique territoriale orientée sur la communauté est limitée ou mise sur un pied d'égalité avec le travail de quartier. De la sorte, il en découle une organisation publique typiquement mal vue à cause des pratiques et modèles vieux et inefficaces, des méthodes de travail traditionnelles de travail et de relation avec les citoyens.

Pour diverses raisons, il ne sera pas toujours possible d'impliquer tous les partenaires potentiels dans l'approche intégrée de la gestion de l'affaire locale. Mais pour plus d'efficacité

et pour éviter une éventuelle poche de résistance ou de mécontentement, même insignifiante, les 7 partenaires indispensables suivants sont à consulter et informer à un moment au cours de la résolution du problème :

- ↪ Le service public et les autres composantes de l'administration locale ;
- ↪ Le quartier ;
- ↪ Les entités élues ;
- ↪ Les sociétés ;
- ↪ Les organisations, associations et institutions professionnelles ;
- ↪ Les entités nommées (administration publique déconcentrée dite territoriale) ;
- ↪ Les médias.

Un dernier principe est à souligner. Il s'agit de la justification qui requiert la mise en place de mécanismes exigeant du service public de rendre des comptes sur la manière de répondre aux questions et aux besoins des communautés qu'il sert.

2-2 Approche intégrale et intégrée

Il va sans dire que l'existence de relation étroite et l'établissement de rapports de confiance avec les citoyens permettent de déterminer les besoins et les attentes de ceux-ci. Cette exigence fait référence à l'intégration du service public dans la société et peut, du point de vue organisationnel, se réaliser effectivement grâce à un concept de proximité et de partenariat.

L'approche *intégrale* prend en compte toutes les mesures et activités possibles et en constitue l'ensemble de mesures le plus réalisable et le plus efficace. Tous les aspects du problème de la société sont minutieusement examinés dans ce cadre et l'approche intégrée.

Pour ce qui est de l'approche planifiée et réfléchie, le travail est orienté vers la résolution de problèmes. Il s'agit de poser les questions suivantes : Pourquoi ? Par qui et à quel niveau ? Quand et où ? Comment (avec quoi et combien) ? Le problème est-il abordé. En analysant d'abord le problème et en agissant ensuite, on adopte l'approche la plus adéquate et la plus appropriée.

Section 3 : Entretiens et synthèse

En termes d'enquête qualitative, nous avons opté pour l'entrevue semi dirigée adressée directement aux parties prenantes préoccupées par le service public à Casablanca. Il s'agit des commis de l'État, des responsables territoriaux, des fonctionnaires, des élus et des professionnels (architectes, ingénieurs, entrepreneurs et commerçants) et ce, pour relever leurs points de vue, explications et éclaircissements et mettre en relief les solutions pour obvier aux éventuels dysfonctionnements qui entraveraient ou biaiserait l'effort consenti ou consentir pour la réussite de la gouvernance locale, une meilleure communication intégrée et une gestion à la performance.

A l'aide d'un guide d'entretien semi-directif nous procédés à l'évaluation des facteurs favorisant le couronnement des nouvelles formes de territorialisation par la mise en place d'une allure managériale axée sur communication intégrée au sein du service public dans la capitale économique du Royaume.

Voici, par ailleurs les résultats et les synthèses de ce travail qui se veut une assimilation des réalités, un essai d'accommodation avec la nouvelle donne et une participation empirique au diagnostic de la communication publique en relation avec le territoire de Casablanca smart-city.

4-1 Définitions :

Pouvez-vous m'éclaircir sur la communication intégrée au sein d'un service territorial ?

Pour la plus part des personnes auditionnées, surtout, les hauts responsables, la communication publique intégrée renferme un concept à la fois récent et innovant dans les services territoriaux aussi bien décentralisés que déconcentrés. Il est emprunté au secteur privé pour se faire une place dans les mairies, les conseils communaux et municipaux, les administrations et les établissements publics dans la mesure où il doit répondre à plusieurs exigences modernes liées aux besoins présents et actuels de communiquer avec les différentes parties prenantes de l'affaire publique.

Il s'agit d'un outil fondamental pour progresser, et améliorer les performances de l'administration et monter ses valeurs et dimensions humaines et sociales, d'où la nécessité

d'implémenter un système d'institutionnalisation de toute la stratégie de communication de sorte à assurer l'aspect multidimensionnel et multicanal, particulièrement, la fonction phatique (contact) relatant la relation de l'administration avec l'administré, couramment appelé "usager-client".

La communication intégrée au sein du service public est devenue, en effet, un dispositif obligatoire pour corriger les défauts et améliorer les prouesses administratives et économiques et mettre en relief la grandeur de la déontologie et l'éthique au sein des rouages de l'Administration. Elle est actuellement au centre d'intérêt des services publics qui, en réalité, peinent grandement à mettre en place une structure organisationnelle efficace dédiée à la communication et rattraper le retard conséquent accusé en la matière, à cause de la faiblesse du potentiel humain qualifié et ressources matérielles appropriées.

4-2 Convictions :

Qu'est-ce que ça peut apporter à l'organisation territoriale actuelle ?

La communication publique qui est à la fois une pratique et enjeu organisationnel est un facteur et point clé de succès qui a de fortes chances de renforcer la dimension gestionnaire au niveau des structures publiques chargées de l'affaire locales. La nouvelle organisation territoriale au Maroc peut pénétrer le champ social que représente la communication sous toutes ses formes. Ces dernières et grâce au new management territorial ne peuvent qu'améliorer l'image de l'Administration grâce à l'échange de l'information, la diversification des activités et la mutualisation des moyens techniques dans le seul objectif d'intégrer tout le monde dans le processus de développement.

Grâce à ses bienfaits et atouts, la communication intégrée au sein du service territorial constitue un outil capteur mettant en valeur le territoire par le développement et la valorisation de l'attractivité de l'espace et sa capacité à accueillir les investisseurs et sensibiliser la population à contribuer à la réussite des projets de développement. La communication est devenue une composante dominante dans toute combinaison ou démarche managériale vu qu'elle permet de dépasser les différences des points de vue et les contrariétés, morosités et désagréments que peut renfermer un environnement local.

Monter son apport dans l'actuelle organisation territoriale c'est mettre l'éclairage sur son rôle dans le rapprochement des idées, opinions et spécificités de des acteurs directs publics et privés appelés à coexister dans l'espace territorial. Au demeurant, la réussite de la nouvelle organisation est tributaire de la mise en place d'un système de management axé sur la communication publique et sa capacité à intégrer tous les acteurs locaux et les regrouper sous une même bannière pour pouvoir profiter de la pluralité des enjeux que présente une réalité sociale en mutation et croissance.

De quoi tire ce concept son importance ?

La communication publique tire, certes, son importance de son rôle à engager et adhérer toutes les parties prenantes dans l'effort de développement économique et sociale d'un territoire, particulièrement dans les grandes villes Monter qui exigent un niveau soutenu de répartition et diffusion des informations liées à la gestion administrative et politique au sein des espaces urbains et périurbains.

Aussi, permet-elle d'impliquer les citoyens et les institutions financières dans la réalisation des projets territoriaux structurants dans les meilleures conditions d'efficacité, de bonne gestion et d'innovation. Cette dernière, comme produit du territoire, est une approche issue de la théorie de l'auto-organisation¹³⁷ selon laquelle le milieu innovateur renferme des potentialités spécifiques qui lui permettent d'évoluer et généraliser ses identité et structure.

Tout le monde devrait-il adhérer ? Comment ?

Selon les entretiens, tout le monde devait adhérer à ce choix managérial et à cette vision stratégique de planification et de conduite pour les biens faits qu'ils peuvent apporter au service territorial aussi bien au niveau interne qu'externe. Ceci est de nature à profiter des opportunités en impliquant et stimulant les parties prenantes à croire au projet en déterminant les actions à entreprendre par chacune d'elles et mettre en évidence les conjonctures, les circonstances et les pertinences qui existent à l'intérieur et autour du territoire.

¹³⁷Approche développée par P.Aydalet, D.Maillot et l'équipe de GREMI (Groupement et recherche sur les milieux innovateurs en Europe), rattachée à l'université" de paris-I, la sorbonne.

A votre avis la communication publique intégrée pourrait-elle consolider la confiance entre les responsables et les collaborateurs et entre les citoyens, les élus et les différents services de l'État ?

La communication publique intégrée doit consolider la confiance interservices et entre services. C'est réel et confirmé surtout lorsque la stratégie est orientée citoyen et fondée sur la transparence. Une population, placée de façon continue au centre des préoccupations de l'administration et informée par les mass-médias des efforts consentis pour concrétiser cet état de fait, de bonnes raisons de s'intégrer dans le climat de confiance nécessaire à l'aboutissement de tout projet de développement.

Ceci ne peut être atteint aussi que la confiance règne entre les responsables et leurs collaborateurs. Il s'agit pas uniquement d'un simple aspect de relation, mais d'une culture managériale qui rapporte gros et en fonction du degré d'implication et d'engagement et de partage des connaissances et bien sûr de la disponibilité des ressources pour mettre à profit les choix stratégiques visant les meilleurs coefficients de performance.

Quelles sont les mesures à prendre pour concrétiser ce processus de gestion dans le service public territorial ?

La mise en place d'une orientation claire de développement de la dimension humaine à l'intérieur des structures publiques, déclinée en objectifs communs et clairs ne peut qu'engager et inciter davantage des équipes à donner le meilleur d'elles mêmes, particulièrement qu'il d'un secteur et une activité à but non lucratif. Dans ce sens, la solution ne peut constituer à adopter une politique de cohérence interne qui permettra de réussir les choix et orientations de façon globale et intégrée: Commencer d'abord, voir les attentes et besoins en matière de communication, analyser les données disponibles en interne et ensuite constituer les équipes et les doter de ressources et développer des programmes et planchers de travail en fonction des objectifs à atteindre.

Quels sont les pouvoirs que peut déléguer un responsable dans le cadre d'un style de management axé la communication publique intégrée ?

Tous les pouvoirs peuvent faire l'objet de délégation sauf ceux ayant trait aux choix stratégiques ou ayant un caractère sensible et confidentiel. ceci ne peut que consolider le processus de décentralisation et de déconcentration. L'absence de la culture de délégation peut compromettre tout l'effort engagé pour implémenter un système de gouvernance participative où toutes les parties prenantes accomplissent les missions qui lui sont confiées dans les règles de l'art et en parfait respect des textes en vigueur.

Par une démarche de communication intégrée, le service public a de meilleurs chances de réussir la dénégation du pouvoir au sein de la nouvelle organisation territoriale basée sur la décentralisation qui a depuis l'indépendance, fait le choix stratégique du Maroc pour allonger et consolider le champ de la démocratie représentative. Cette dernière qui constitue l'un des leviers et appuis de développement durable a été renforcée par la régionalisation avancée qui reflète la volonté des pouvoirs publics de mobiliser les moyens matériels, logistiques et humains nécessaires au bon fonctionnement des collectivités territoriales pour qui on reconnaît de nouvelles compétences et d'une grande autonomie de gestion.

Les expériences accumulées en matière de la gestion de la chose locale et les pratiques qui ont été capitalisées, ont largement contribué au développement et l'enrichissement du cadre juridique régissant la décentralisation marocaine dans ses différentes dimensions, et ce pour permettre aux collectivités territoriales de s'inscrire aux différents chantiers de réformes constitutionnelles et institutionnelles conduites par SM le Roi, Mohammed VI que Dieu L'Assiste, de relever les défis de renforcement du processus démocratique, de garantir les conditions d'un développement économique et d'asseoir la justice sociale.

Pouvez-vous nous donner quelques exemples ?

Pour plus de synergie, à Casablanca par exemple, au niveau décentralisé (élu)le maire et les chefs des communes gèrent les affaires des quartiers de façon autonome. Ils sont mieux placés pour reconnaître les besoins des citoyens et des problèmes courants et ont le droit de déléguer les pouvoirs et des taches aux différents responsables sous leurs autorités pour plus d'efficacité et de décongestionnement.

Dans cette perspective, les entités territoriales ont intérêt à œuvrer pour une vraie consécration des règles de bonne gouvernance. Ceci est de nature à renforcer l'esprit de partage des engagements et de responsabilités entre les différents niveaux de management. Aussi, la reddition des comptes est-elle obligatoire pour développer la culture de l'implication directe dans la gestion de l'affaire publique. L'adoption des outils d'évaluation appropriés, de suivi rigoureux et le recours à la concertation et le dialogue avec l'ensemble des intervenants ne peuvent que consolider l'administration au niveau local et permettre aux entités élues d'exercer leurs attributions sur la base d'une vision globale et partant, participer à la mise en œuvre des grands choix stratégiques.

Il sied de préciser qu'au au niveau déconcentré (nommé), et pour mieux asseoir une complémentarité dans la vision entre de l'Administration avec les différentes collectivités territoriales, ces dernières doivent être investies de la mission de soutenir l'attractivité de l'espace et la compétitivité économique, et de veiller sur la promotion de la croissance sociale, surtout, dans les agglomérations monde rurales et ce pour mieux servir le citoyens en prestations de proximité.

Les services territoriaux et les délégations régionales disposent des pouvoirs les plus étendues pour la passation des marchés, la réalisation des projets et l'exécution des budgets. ceci montre clairement que la culture de participation, de partage des engagements et de délégation n'est pas uniquement un discours ou endoctrinement, mais c'est un choix stratégique en cours de consolidation et en phasage avec la politique générale de l'État. les politiques publiques, à leur état actuelle, constituent un grand assortiment pour valoriser et fructifier la gouvernance locale.

Pensez-vous que cette approche présente des clés de réussite ou des incompatibilités avec un service public ? Et comment ?

Il faut dire que cette approche participative marquée par la délégation des pouvoirs et le partage des engagements est beaucoup bien développée en privé qu'elle l'est au sein du service public vu les spécificités et dissemblances de ce dernier. Une démarche de communication intégrée qui associent toutes les parties et fait appel aux énergies internes, sera d'une utilité éminente surtout pour répondre aux questions d'ordre économique et social.

Toutefois, la contribution fonctionnelle liée au volet communication peut être limitée et changeante vu les l'hétérogénéité et la spécificité de chaque service public territorial.

L'approche participative peut largement bénéficier de la nouvelle vision qui marque l'histoire du processus de parachèvement de la construction de l'État de droit, l'ancrage des valeurs de la démocratie locale et de la bonne gouvernance, vu les opportunités à saisir en matière de décentralisation consacrée par l'article 1 de la Constitution de 2011, qui dispose que « ... (.....) L'organisation territoriale du Royaume est décentralisée. Elle est fondée sur une régionalisation avancée. ». Aussi un titre entier a-t-il trait aux collectivités territoriales, à savoir les régions, les provinces/ les préfectures et les communes dotées, désormais, de la personnalité morale et de l'autonomie financière et administrative.

4-3 Inspirations :

Quelles expériences vous ont le plus impressionné dans la communication publique intégrée ?

En matière de communication publique territoriale, les expériences qui m'ont le plus impressionné sont celles de l'Allemagne, l'Italie, la Belgique, le Japon et la Chine ces dernières décennies, quoi que l'Italie reste le premier pays à institutionnaliser ce concept.

Est-ce que vous connaissez un modèle étranger à titre d'inspiration ou de comparaison en matière de communication publique intégrée dans le développement local ?

Le modèle qui peut constituer une référence pour le Maroc en matière de communication publique territoriale est celui de la Belgique pour qui la population demeure le principal partenaire externe pour réussir de manière intégrée les actions publiques. Sa mise en œuvre au Maroc a plus de chance de réussir vu les grands pas effectués depuis 1975 pour instaurer et élargir le champ de la démocratie représentative. Cette expérience belge qui assoit de manière irréversible une parfaite coopération avec la population qui non seulement permet de consolider l'administration territoriale, mais aussi le couronnement des efforts consentis en matière de poursuite des invariants de l'action publique territoriale et son fort apport la politique de proximité et effective et incontournable.

Dans cette perspective et pour plusieurs raisons, l'expérience belge pour encore renforcer et enrichir l'expérience jusque là accumulée en matière de gestion de la chose publique et les pratiques capitalisées au niveau de la gouvernance. Les collectivités locales, et grâce un acte communicationnel dédié, peuvent profiter et participer de manière effective dans les différents chantiers de réforme et relever les défis de renforcement du processus démocratique visant de garantir les meilleures conditions de vie des citoyens, et r la justice sociale et mettre fin aux disparités spatiales par l'implication direct des services publics territoriaux (décentralisés ou déconcentrés).

Par une approche intégrale et intégrée, une coopération qui associe la population constitue les clés de la réussite de la communication publique. Le croisement des attentes des autorités avec celles des citoyens constitue l'objectif ultime et raffiné de toute forme de collaboration, de concours et d'assistance mutuelle. Comme il a été déjà précisé, on atteint généralement les meilleurs coefficients de performance, une foison établit une relation de confiance réciproque.

4-4 Projections :

Quel lien ont les évolutions culturelles et sociales avec l'organisation territoriale au Maroc ?

Le développement du niveau et style de communication territoriale a été marqué par l'afflux de plusieurs évènements et faits économiques et sociaux forçant les services publics à mettre en place et faire usage de nouveaux outils de communication tels que les cercles de qualité et la boîte à idée qui mènent au rapprochement des objectifs personnels et organisationnels, à la diminution des conflits et finalement la rentabilité et donc le succès de toute la politique territoriale. Constituant une composante essentielle de la communication globale, la communication territoriale vise de répondre aux évolutions culturelles et sociales et renvoyer une image forte de la collectivité et la positionner sur des valeurs susceptibles de lui fournir un avantage par rapport aux autres entités décentralisées.

En effet, si un des buts du communicant territorial est de favoriser le sentiment d'appartenance et d'épanouissement du citoyen , il sied de souligner l'importance de créer des conditions de communication des différentes parties prenantes favorisant la collaboration, l'écoute sans oublier le partage des engagements puisqu'il ne s'agit pas seulement d'une réalisation interne

et personnelle, mais bien d'une réalisation singulière dans le cadre d'un projet commun qui a besoin de toute l'équipe pour aboutir.

Quelles sont les éléments clés qui peuvent réussir et pérenniser la communication intégrée dans une organisation publique en général ?

Si la communication territoriale constitue, généralement, une approche complète de l'ensemble des communications, elle recherche l'adaptation de la nature, l'importance et le contenu des messages, la réalité de l'organisation, ainsi que les objectifs qu'elle fixe et s'assigne. Concevoir, réussir et pérenniser un acte communication intégrée est tributaire de la mobilisation convaincue de l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion des meilleurs messages auprès d'une population très large et surtout, plus ou moins hétérogène. Ceci est de nature à permettre aux services publics d'informer et de promouvoir leur activité auprès d'elle, d'entretenir leur image, par tout procédé médiatique, particulièrement, le modèle codage/décodage.

Une communication territoriale bien réussie est celle qui s'investit ouvertement au service de la collectivité toutes couches et parties confondues, particulièrement, les usagers-clients. La communication territoriale appropriée est celle qui s'oriente sur la publicité de la collectivité et par extension de l'espace sur lequel elle a autorité par le développement des relations publiques, des sponsorings, du mécénat, sans toutefois oublier la communication commerciale, qui correspond à la publicité des produits de terroir, ou services produits, de la promotion, du marketing direct, des expositions, salons et foires, etc.

La communication publique territoriale intégrée apporte-t-elle une solution pertinente aux problèmes de développement qui vous paraissent prioritaires ?

Pour faire face aux problèmes de développement qui revêtent une urgence impérieuse ou du moins les plus prioritaires, il est indispensable pour les services publics de mener un ensemble d'actions de communication auprès de la collectivité et qui visent à promouvoir et commercialiser son image et ses projets vis-vis des citoyens et des différents partenaires. Dans ce sens, la communication publique doit être en mesure de mieux décrire ses finalités et ses présentations à la collectivité.

Les dirigeants publics, les structures de l'administration et les ressources doivent être portés à la connaissance du citoyen qui, au courant du mode de fonctionnement, des valeurs, des programmes, des projets et réalisation, est mieux préparé pour contribuer à tout projet de développement local. L'autorité, la presse, les organismes professionnelles, les politiques, les associations de consommateurs sont aussi des parties prenantes qui encadrent et encouragent le citoyen à créer et défendre le courant de sympathie et l'effort visant de développer la notoriété et l'image du service public.

La communication publique territoriale cible des publics internes et externes pour mieux s'intégrer dans son environnement. Les relations publiques, les parrainages (sponsoring, mécénat) et la publicité sont autant de moyens qui lui permettent de renforcer L'image du service public et de susciter autour de lui un climat de confiance et de sympathie favorable au développement des affaires locales.

Quelles autres solutions vous paraissent plus pertinentes eu égard aux nouvelles formes de territorialisation au Maroc ?

Pour réussir la nouvelle organisation territoriale au Maroc, il aussi pertinent de revoir tout le processus de gestion de l'affaire locale par l'intégration et d'institutionnalisation du rôle des collaborateurs dans tout acte communicationnel public territorial pour valoriser l'espace anthropisé. Ceci permettra de répartir les taches mais aussi de partager les responsabilités. Pour pouvoir tirer au clair les bienfaits des enjeux multidisciplinaires que représente l'action publique dans le développement du territoire de façon affirmée, smart et connectée.

Le service public qui a, d'abord, une activité sociale, à savoir le développement et la protection des ressources, qui n'est pas celui de l'autorité et le pouvoir mais celui de la quiétude, est appelé à faire partie du territoire au sein duquel il ne peut agir, efficacement, que par son intégration. La présence, l'assiduité, la vigilance, le partage et l'échange sont d'une portée essentielle dans cette approche. Le territoire est devenu, à travers cette évolution, un espace de conflit d'intérêts mais aussi de création de la valeur, de telle sorte que les collectivités qui communiquent, sont mieux placées pour servir les usagers-clients et, partant, devenir compétitives. Même, l'économie mondiale a été boostée grâce aux clusters et espaces à statut particulier qui drainent et brassent d'importants flux réels et financiers.

Pour mettre la communication au service de la régionalisation, deux critères sont nécessaires : l'obligation de développer une communication territoriale efficace et une approche en B to B pour impliquer les parties prenantes dans le processus de mise en œuvre des nouvelles formes de territorialisation, ainsi que le rôle de la communication pour booster le territoire et faire face aux différents aléas et risques qui guettent le développement local, notamment, les espaces à forte densité démographique, qui exigent une veille économique et stratégique renforcée.

Une telle réaction s'exprime également par l'adoption d'une attitude orientée vers la prospection des problèmes récurrents qui exigent l'identification et l'analyse leurs causes hypothétiques. Le service public territorial ne réagit pas seulement aux problèmes après qu'ils se sont produits ou après qu'ils lui ont été signalés, et il n'attend certainement pas qu'ils dégénèrent. Il contribue, grâce au suivi, à l'identification et à l'analyse des situations et surtout des nouvelles données, pour discerner à temps les menaces, de les augurer dans la discrétion et de les traiter.

Le développement territorial est tributaire d'un cadre partenarial, participatif et concerté où le service public peut agir en temps réel, ce qui permet d'avoir une cohérence entre la stratégie d'aménagement économique et le progrès social. Ce cadre recherché par les investisseurs pour s'implanter, programmer, suivre et réaliser leurs projets est le climat idéal pour réaliser les meilleures performances en matière de développement local. Les villes intelligentes, les espaces connectés et les localités connues pour leur image et attractivité, constituent des espaces clés pour tout développement durable.

Cette démarche interpelle, donc, et favorise l'adhésion permanente de toutes les structures territoriales concentrées et décentralisées et leur adéquation aux évolutions environnementales, particulièrement, l'accompagnement de l'aménagement des espaces marginalisés, pour réduire les inégalités sociales et les disparités spatiales et dissiper chez le citoyen, aussi exactement que possible, le sentiment de flou, et de précarité ; un sentiment qui repose, généralement, sur des réalités objectives et incontestables.

Section 4 : Smart-city et ville durable comme réponse aux problèmes de développement.

4-1 Le cas de la smart-city

Les villes intelligentes ne font pas l'apanage d'un pays ou d'une culture, loin de là et à bien des égards, et grâce aux médias, elles se développent de façon unilatérale et universelle et à des paliers très variés. Les « Smart cities » dont le nombre ne cessent d'augmenter et de faire surface sont connues d'abord, par la profusion des pilotis de base ancrés aux technologies de l'Information et de la Communication. Ensuite, et dans une évocation de développement durable, la recherche d'une qualité de vie urbaine meilleure, essentielle et condensée. On sait un certain nombre de choses sur ces territoires intelligents. En effet, l'usage intensif des NTIC passe inévitablement et involontairement par une mobilisation massive des moyens de communication et une rationalisation des choix budgétaires (RCB) qui réclame une gérance fine des procédés et moyens, plus spécialement, la mobilisation des ressources budgétaires et logistiques et les infrastructures techniques de base.

À côté de certaines villes à la fois entreprenantes et remarquables par leurs projets structurants et autres chaînes urbaines hautement réactives à la communication sociale et aux nouvelles données économiques en vue de saisir les meilleures conjonctures qui se présentent pour s'améliorer, rénover et optimiser le fonctionnement et le métabolisme urbains, la territoire intelligent est-elle capable de proposer et exhiber de nouvelles opportunités aux citoyens connectés et équipés de médias, de permettre aux collectifs et groupement naissants d'émerger, et in fine créer le modèle d'espace outillé qui crée la valeur le plus longtemps possible?.

Sans nul doute, un territoire intelligent et connecté, voire « liké » et « tweeté » comme la smart city d'ailleurs, peut constituer aujourd'hui une puissante dimension attendu le souci quotidien des citoyens, des hommes politiques et des grands managers pour préparer la population à un avenir où les différents groupes sociaux sont appelés à vivre ensemble dans un espace urbain de plus en plus étreint, mais finement, organisé pour que toutes les forces créatives puissent s'épanouir.

Toutefois, ce mode d'organisation du territoire pourrait constituer, au contraire, un facteur de blocage des efforts jusqu'à présents consentis en matière de communication sociale, pour raisons d'optimisation des ressources et de moyens et à cause d'un niveau très élevé des objectifs exprimés pour un développement à la fois plaisant et harmonieux.

C'est dire qu'à l'instar des Smartphones « la smart city semble se dérober à l'analyse à la façon du point à l'infini d'une perspective. On croit avancer et l'on se retrouve toujours aussi loin du compte ». Toutefois, cet espace urbain pourrait être un réplique au déficit sociétal, même si pour certains, il constitue, tout simplement, un effet de mode comme il a été précisé précédemment.

La ville intelligente qui se compose d'un nom « city » et d'un adjectif « smart », renvoie très souvent et de façon vacillante à un sens à la fois connu et baroque, sinon bizarre. D'abord, on peut gloser, séparément, la ville et l'intelligente. Ensuite, il est difficile, et les risques ne manquent pas lorsque l'on cherche à préciser et déterminer de façon claire et appropriée la signification et l'apport cognitif que renferment les deux concepts.

Du coup, la volonté d'allouer les bienfaits de la croissance de la ville aux seuls aboutissements de la technologie, est de nature à former et constituer une préférence absolue et une partialité démesurée vu l'affluence unilatérale de l'homme qui avec ou sans moyens logistiques appropriés est condamné à organiser sa vie dans l'espace urbain et consentir l'effort à même de porter en avant son concours pour le développement du territoire dans toutes ses composantes: point, ligne et surface.

Il sied aussi de préciser que le terme intelligent dans la smart city, mérite de faire l'objet d'une attention particulière surtout en matière de communication sociale et être pris dans une perception copieusement textuelle car « la ville intelligente apparaît du même coup comme le fruit d'une dynamique qui n'est que partiellement technologique ».

En effet, l'acte communicationnel et les médias en général sont à appelés à scruter le fait que la ville intelligente tourmente l'imaginaire. D'abord par son apport fabuleux au statut de la ville qui continue à progresser pour répondre aux besoins à la fois divers et variés des citoyens. Ensuite pour sa place de proue dans l'aménagement du territoire et son implication directe comme moteur du changement de l'espace.

Pour le cas de Casablanca, l'aménagement de l'espace public est handicapé par la faiblesse du partenariat qui associe la population dans des projets et opérations qui touchent leur quotidien tel que l'aménagement des jardins, la propreté des quartiers et surtout le recyclage et la gestion des déchets qui présentent de faible coefficients de performance à ne citer que le taux de 20% de recyclage. A comparer cette ville avec une ville comme pékin où non seulement le taux est de 100%, mais aussi, les communes vendent les déchets à des sociétés spécialisées et hautement qualifiées.

En retour, la commune leur réserve des aides financières pour tout résultat atteint en matière de recherche scientifique liée à la gestion moderne des déchets. Ces derniers sont traités dans les unités spécialisées à l'intérieur des villes, à l'inverse de ce qui se passe à Casablanca où les décharges publiques sont gérés de façon classique, avec les risques de contamination de la flore, l'air et de la nappe phréatique sans oublier le cadre social des "MIKHALAS" dépourvu de toute couverture médicale, sanitaire ou sociale¹³⁸.

Le Plan National de gestion des déchets lancé depuis 2008 n'a pas donné de grands résultats, d'abords la solution des décharges publiques même contrôlés ne peut constituer une solution efficace. D'abord, la déperdition des ressources, le faible traitement des produits nocifs et autres déchets des hôpitaux et laboratoires techniques et scientifiques. D'autres part, la communication et les opérations de sensibilisation restent très malingres et insuffisantes pour associer les citoyens dans la gestion des déchets qui doit commencer à partir des foyers, restaurants, hôtels en passant par les rues pour arriver finalement aux unités de traitement.

¹³⁸ SNRT-cor, émission du 27.2.2019 à 14h30.

La bonne gestion et la valorisation des déchets publics par la mise en place de systèmes modernes et contrôlés des décharges, permet aux sociétés privées d'embaucher une main d'œuvre qualifiée, mettre en œuvre des solutions fortes en matière d'impact environnemental et de réaliser un meilleur recyclage et partant, améliorer le bien-être, la viabilité et la durabilité de la communauté. Si certains ouvrages et travaux de théoriciens et chercheurs viennent consolider la place de la smart city dans les efforts de la communication, à ne citer que l'exemple « The Accidental Time Machine »¹³⁹, la ville intelligente ne peut évoluer d'elle-même, la place du citoyen est primordiale sinon, tout projet est bafoué et dans les meilleures conditions, les résultats ne sont pas recevables, d'où la nécessité d'avoir un acte communicationnel qui valorise les interactions entre la ville, ses infrastructures et ses habitants.

Également l'esprit des villes intelligentes vivote de manière objective et extérieure à l'objet auquel il se rapporte. Ces villes sont comme des roues qui tournent pour atteindre la vitesse de croisière. C'est la course pour l'amélioration. Edouard DEMING, né en 1900 en SIOUX et expert en échantillonnage a créé le P.D.C.A (plan, do, check, act) la roue de l'amélioration continue de la qualité. Dans les smart cities et avec le temps, on capitalise les expériences, on développe ses propres reflexes, et les mécanismes d'apprentissage, de compréhension et de raisonnement deviennent internes, intrinsèques à la ville elle-même ».

Dans cette perspective, les performances d'une ville peuvent être développées par une communication sociale approfondie ainsi que par sa capacité à maîtriser ses mouvements, ses réseaux, ses nœuds, et surtout ses lignes et ses points¹⁴⁰. La maîtrise se fait quotidiennement, par le repositionnement stratégique, le repérage, la circonspection et la mention dans les détails de tout ce qui se passe. Rien n'est laissé au hasard, ce sont les systèmes d'information, minutieusement élaborés, qui se chargent du balayage des voies, ruelles, impasses, autoroutes, ports et aéroports et du suivi des activités de l'immobilier d'entreprise, des locaux à usage d'habitation, des infrastructures communautaires, des locaux de loisir et des administrations. Tout est mentionné, contrôlé, vérifié et passé au crible fin par des logiciels et progiciels pour qu'il soit utilisé en temps réel.

¹³⁹Roman de l'américain Joseph William Haldeman, publié en 2007 et qui constitue un travail qui monte en décor une intelligence artificielle appelée « LA » dominant la ville de Los Angeles et se présentant comme une femme à des millions d'interlocuteurs contribuables, se démultiplie à l'infini, pour discuter les détails de leur avis d'imposition.

¹⁴⁰Peter HUGGET, répartition de l'espace théorique.

Il s'agit en fait, d'un espace intelligent qui reconnaît ses démembrements, découpes et circonscriptions, ainsi que les mouvements de tous ce qui bouge : individus, véhicules, transactions (commerce), eau et électricité (consommations), fumée (pollution), pluie (pluviométrie) et air (vitesse du vent). A « Paris, les consommations d'eau des immeubles sont toujours télé-relevées par la régie municipale en charge de l'approvisionnement de la capitale. Cela permet à Eau de Paris d'identifier plus facilement les fuites dans le réseau et d'alerter ses clients en cas de surconsommation ».

En matière de sécurité, c'est le même principe, les bienfaits du suivi quotidien et rigoureux de la fluidité routière, la petite délinquance, les incivilités et toutes autres activités délictuelles, et grâce aux ERP qui offrent une multitude de systèmes d'information rapides, simples et flexibles, munis de vidéo-protection vidéosurveillance, la ville bénéficie d'abord de l'information et ensuite de solutions types et adaptées pour mieux manager, conduire et commander les réseaux modal et nodal¹⁴¹ et donc plus de potentialités à agir et réagir. Ceci est de nature à développer une ville proactive qui a une flexibilité d'utilisation, d'optimisation et de redéploiement de ses ressources, notamment les espaces circulés et de stationnement.

Dans les villes où les parkings gérés, auparavant, de façon classique, font désormais l'objet de solutions malines dites « systèmes de parkings intelligents ». Dans ce sens, des capteurs sont mis en place et les automobilistes, se trouvant dans un endroit, sont informés des plus proches emplacements vacants.

Dans de tels endroits on ne cherche plus à rendre uniquement service, au citoyen, usager-client, mais surtout on cherche à le faire de la façon la moins chère et la plus agréable et sécurisée possible. Il s'agit donc d'un autre volet qui séduit de plus en plus la communication sociale, et qui a trait à montrer le nouveau visage des territoires connectés à la recherche d'une meilleure rationalisation des dépenses. Les meilleurs choix budgétaires, la pertinence des décisions publiques et l'efficacité énergétique et environnementale constituent, donc, l'objectif fondamental de la communication sociale pour montrer l'effort consenti par le service public pour la baisse les différentes factures liées à la consommation d'énergie et le traitement des déchets et partant l'amélioration du pouvoir d'achat du citoyen.

¹⁴¹Peter HUGGET, répartition de l'espace théorique.

A Paris, par exemple, on utilise les médias pour mettre en relief «la justification avancée par EDF à l'appui de l'introduction de son compteur Linky. Celui-ci se veut un premier pas dans la direction d'une gestion plus intelligente de l'offre et de la demande en électricité ». Pour faire face à l'expansion rapide des villes, particulièrement l'étalement, la communication sociale s'efforce à accéder et maîtriser les systèmes d'information connus par la performance de leurs modules de mesure et d'enregistrement.

Comme autre exemple, et en association avec Cisco Systems, la ville de Nice s'est lancée dans l'expérimentation d'un «boulevard connecté » où différents capteurs collectent en temps réel des données sur la circulation, l'éclairage public, la propreté, ou encore la qualité environnementale. Le but est de chercher par un acte communicationnel très étudié à aviser le citoyen de la disponibilité d'une base de données adaptée et mise à jour lui permettant d'être informé et de façon continue de tout changement, des nouveaux services. En somme, de bénéficier des services rendus grâce à une connexion sans faille et sans limite, et ce à l'instar de la majorité des grandes métropoles du monde connues par la maîtrise des mondes physique et numérique comme c'est le cas dans le développement durable comme plusieurs villes dans le Monde, à ne citer encore une fois que les cas des deux places très connues en la matière : Masdar à Abou Dhabi et Songdo en Corée du Sud.

Généralement, les territoires connectés sont des espaces très branchés et qui, grâce à leurs infrastructures collectives intelligentes, parviennent très souvent à dégager une disposition supérieure à localiser et marquer, et de façon méthodique, les différents mouvements au tour des points, lignes et étendues de l'espace urbain et emmener spontanément les infrastructures techniques à la manière des thermostats et autres régulateurs d'ambiance. Ceci est accompagné et encadré par un plan de communication très fin. Les capteurs sont alors couplés à des activateurs chargés de déclencher la mise en œuvre de telles instructions.

Comme tout projet de société, la ville intelligente ou la « smart city » exigerait des médias tous azimuts, un véhicule de propulsion qui le porte et protège pour illustrer, grâce à une communication territoriale sociale très étudiée, son apport en matière de développement durable et les mérites éventuelles qu'il peut renfermer. Les citoyens peuvent d'abord, tirer profit des systèmes de communication et célébrer le couronnement de ce concept en cas de succès économique et ensuite répondre en masse à la valeur et la richesse qu'il peut créer et maintenir.

4-2 Le label «Casablanca smart city» et développement des villes au Maroc

Pour comprendre l'importance de la communication dans le développement durable des villes, il suffit de voir le nombre d'agence publicitaires travaillant pour les grandes smart cities au Monde, ci-haut, citées telles que les villes de Masdar à Abou Dhabi ou Songdo en Corée du Sud,. En effet, aspirer à devenir une locomotive pour les autres, ceci exige de lancer des projets tous azimuts et les réussir et les reconduire dans le temps.

Casablanca, métropole économique du Royaume, emprunte le pas à d'autres pour allier démarches et actions et aboutissements et résultats escomptés par les habitants tout en garantissant une grandeur durable authentique et incontestable pour justifier les choix effectués, les programmes et plans élaborés et les politiques mises en œuvre. A l'échelle du continent, elle est la ville de la modernité, malgré toutes ses contradictions : diversités culturelle et sociale¹⁴².

Bien située sur l'océan atlantique à quelques heures de l'Europe, elle possède un emplacement stratégique qui fait d'elle un carrefour rêvé pour les hommes d'affaires. En plus de sa place importante dans l'économie et l'industrie, elle est aussi l'un des centres financiers le plus importants et le premier pôle d'enseignement supérieur à l'échelle du continent¹⁴³.

Au Maroc, l'idée de la smart city peut constituer une aubaine pour cette ville qui aussi des de grands défis à relever, à ne citer que les bidonvilles, l'exode rurale, l'habitat insalubre et non règlementé et les disparités sociales. Déjà sa population qui ne cesse d'augmenter, dépasserait les 6 millions dans les années qui viennent. Subvenir aux besoins des habitants et répondre de façon continue à leurs attentes et exigences, nécessitent de transformer cette ville à gestion classique en ville durable, connectée et solidaire, ce qui exige un grand effort en matière d'investissement pour que les grands projets structurants en cours soient en parfait état d'achèvement et de fonctionnement

¹⁴²<http://www.demainlaville.com/categorie/mobilité>.

¹⁴³<http://www.demainlaville.com/categorie/mobilité>.

L'enjeu est de ce fait de taille et les défis à relever en termes de relations et organisations ne sont pas à exposer. La soutenabilité du projet de « Casablanca Smart City » est certainement motivée par l'importance des investisseurs qui affluent et les rencontres de toutes sortes qui s'y préparent, la faisabilité de ce projet reste tributaire de la concrétisation des opérations structurantes initiées et la mobilisation des ressources naturelles et financières appropriées.

Sensibilisée sur l'importance du développement durable, la ville de Casablanca, avec ses cinq millions d'habitants, a renforcé son rôle pilote au sein du Royaume vers la modernisation de l'espace urbain. Elle est depuis octobre 2015, la première ville africaine à faire partie des 25 villes intelligentes choisies par l'association de professionnels du digital et des technologies de l'information au Monde (IEEE) ¹⁴⁴.

Vouloir n'est pas une mince affaire, encore faut-il mettre en place et développer des réseaux d'informations à la fois performants, extensibles et ouverts aux nouvelles technologies et munis de capteurs capables de collecter les différentes données des différents utilisateurs, les gérer, les analyser et les exploiter pour mieux servir les parties prenantes, à commencer par les décideurs publics.

Le partage des données d'un espace public à travers des applications et autres outils digitaux permet de renforcer le lien et la confiance entre le citoyen, les groupes qui le représentent, les entreprises et les acteurs publics. Effectivement, la confiance constitue une valeur fondamentale et décisive et un fondement de la société. Il s'agit d'un ciment qui permet de raffermir les rapports entre les différentes parties lors des grands changements sociétaux.

A en croire Jean Michèle Huet, le Maroc, via sa capitale économique, aspire à devenir une référence en termes de smart Cities en Afrique. C'est dans ce sens, qu'il a développé plusieurs initiatives de partages des données. Des plates-formes de données comme celle développée par le Start up city zénith permettent de compiler, traiter et visualiser ces données urbaines et celle de visualisation de la ville en 5D, ajoutant à la 3d classique la dimension du temps et celle des données¹⁴⁵. Casablanca et après le premier système de vidéosurveillance, a « instauré

¹⁴⁴Le Maroc, pionnier de la smart city en Afrique, Jean Michèle Huet 18.04.2017.

¹⁴⁵Le Maroc, pionnier de la smart city en Afrique, Jean Michèle Huet 18.04.2017.

en 2016 un 2ème système plus performant intelligent et optimisé comprenant quelques 760 caméras connectées à 220 kms de fibre optique »¹⁴⁶.

Le volet d'open Data et Monétisation des données constitue une autre convenance aussi importante que les différentes parties prenantes pourront exploiter et y consacrer les ressources et moyens nécessaires pour développer et réussir de nouveaux partenariats (public, privé, population).

A ce sujet, les efforts consentis par e.Madina¹⁴⁷ constituent un modèle de partenariat pour créer et développer un écosystème Smart City à même de faire jaillir les initiatives de transformation de la ville en faisant usage des dernières innovations en matière de technologie numérique et en mobilisant les ressources humaines matérielles et logistiques nécessaires pour que Casablanca soit une ville investie dans une politique durable, globale et intégrée.

Il sied de préciser que le cluster e.Madina doit être vigoureux par ses cinq valeurs : Engagement du citoyen pour une ville meilleur, partenariat et collaboration, entrepreneuriat et innovation, respect de l'identité de la ville marocaine et culture du résultat¹⁴⁸. Cette dernière ne peut avoir de sens que dans la mesure où les services de la ville, chargés d'élaboration des stratégies et de leur suivi, sont à même d'implémenter des systèmes de monitoring des contrats/ projets, des programmes d'assistance et bien sûr des programmes d'évaluation à long et moyen termes des politiques publiques pour s'assurer des performances (pertinence, efficacité et efficience). En effet, l'évaluation précitée "investit la gouvernance publique avec force puisqu'il lui est donné valeur constitutionnelle"¹⁴⁹.

Casablanca, grâce à une gestion condensée et une optimisation des ressources et moyens, est mieux placée aujourd'hui pour participer fortement à la construction du Maroc de demain, vu ses potentialités à la fois économique, démographique et environnementale et son

¹⁴⁶Le Maroc, pionnier de la smart city en Afrique, jean Michèle Huet 18.04.2017.

¹⁴⁷E-Madina est cluster Smart Cities qui œuvre à rendre la ville de Casablanca plus attractive et plus efficace dans le cadre de partenariat 4 P par l'utilisation des nouvelles technologies.

¹⁴⁸<http://www.e.madina.org>.

¹⁴⁹ Mohammed MESMOUDI, gouvernance participative et évaluation des politiques publiques au Maroc, ouvrage préfacé par Monsieur Abdelhak AZZOUZI, p.22.

concentration sur l'innovation, la création, le réaménagement urbain et le développement d'une ville en réseau.

C'est grâce à sa population active 46%, ses 60% des échanges commerciaux du pays, 25% du PIB et investissements 48% que Casablanca été choisie par le Smart City Expo World Congress, une organisation soutenue et homologuée par l'ONU et la banque mondiale, pour être la ville hôte et la représentante du congrès en Afrique¹⁵⁰.

Toutefois ; l'évolution du tissu urbain, découpe ce mégapole en deux niveaux d'appartenance locale : la commune et la structure intercommunale ce qui rend difficile de faire évoluer les habitants d'un comportement égoïste dit consommateur à une posture de citoyens. Pour faire face à cette situation, il est possible d'user des outils de la communication territoriale, par un message positif de l'écocitoyenneté, en vue d'orienter les actes des habitants avec leur consentement.

C'est dire que la communication territoriale doit diriger voir manipuler la population locale, cette manipulation s'inscrivant dans le cadre d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus¹⁵¹. L'effort médiatique territorial s'enfonce désormais dans une vision de marketing-management et repose sur la prise de conscience des habitants pour modifier leurs conduites et les éclairer en faveur de l'intérêt général, car la compétitivité croissante des territoires pousse encore plus l'effort de communication, en particulier, le marketing territorial pour la promotion et la valorisation des atouts pour mieux diversifier, multiplier et recouvrir les produits, et les marques des arrières pays.

4-3 Les grands projets structurants à Casablanca.

"Il s'agit là d'un projet dont la concrétisation exige des infrastructures et des services de base, la consolidation des règles de bonne gouvernance, la mise en place d'un cadre juridique approprié, la formation de ressources humaines hautement qualifiées et l'adoption de techniques et méthodes de gestion modernes, soit des atouts dont dispose pas cette grande métropole"¹⁵². Aujourd'hui la ville constitue un propulseur de développement et de croissance

¹⁵⁰<http://maroc-diplomatic.net>.

¹⁵¹Kotler& Dubois, 1992.

¹⁵² Discours royal du 11 octobre 2013.

des activités productives, ce qui exige de repenser le rôle classique confié aux espaces urbains comme centre d'habit à de véritables pôles d'attraction et de création de la valeur.

La ville de Casablanca ne peut jouer vraiment son rôle que par une démarche managériale participative où l'État, les entités élues et les citoyens s'approprient le projet de développement de qualification des quartiers et des infrastructures de base. Ceci dit, la valorisation des ressources humaines est une condition sine qua non pour l'instauration d'une "démocratie locale"

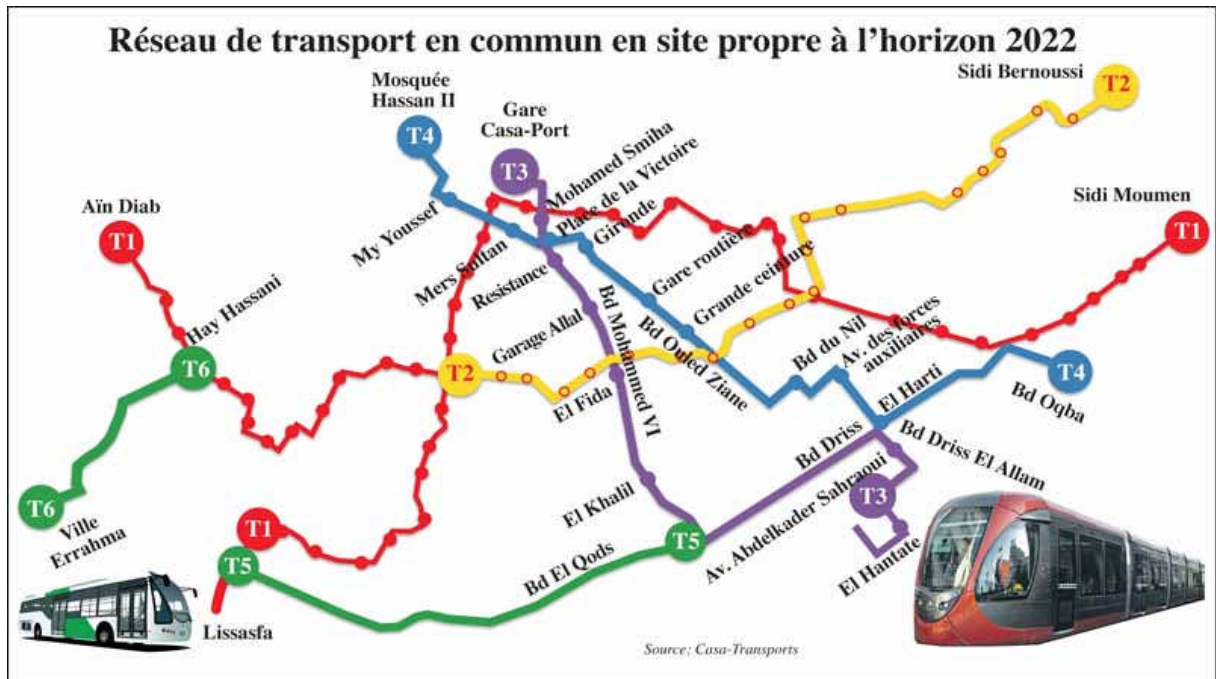
4-5 Le Réseau modal et le réseau nodal

Au début de la conception du réseau de transport en commun, le conseil de la ville de Casablanca a été appelé à discuter et valider un tracé définitif comprenant six lignes, deux en BHNS (bus à haut niveau de service) et 4 en mode tram avec ce projet budgétivore, la ville doit consentir de grands efforts pour assurer un financement qui oscille autour de 16 à 20 milliards de dirhams, sans compter l'enveloppe dédiée à la concrétisation du plan d'action communal (PAC), du schéma de transformation numérique et de la seconde version d'urbanisme.

Casablanca avait le choix entre la réalisation d'un réseau suspendu préposé par une société chinoise avec un cout estimé à 56 milliards de dirhams, et un deuxième projet de six lignes de tramway avec une enveloppe de 30 milliards de dirhams, 8 milliards de dirhams sont réservés uniquement aux troisième et quatrième lignes. La mairie et pour des raisons techniques, financières et urbanistiques a opté pour le 2ème choix¹⁵³. Casa transport, qui a conçu les esquisses et l'avant projet sommaire (APS) a pu modéliser le réseau TCSP (Transport en commun en site Propre). il s'agit d'un projet très ambitieux puisqu'il concerne une période allant jusqu'à 2030.

C'est dire que l'effort est énorme pour réaliser un réseau desservant des tissus urbains vastes et très variés, composés, essentiellement, de zones d'habitations mais aussi de zones connues par leur mixité d'activité (commerçants, petits métiers, restaurants etc.). Il s'agit d'un réseau modal optimum qui doit desservir des nœuds d'activités hôtelières et commerciales, des parcs de repos, des espaces de shopping et de loisirs et des plates formes ferroviaires de façon à soutenir une très forte mobilité routière.

¹⁵³ Ahmed BRIJA, vice maire de Casablanca.



Carte n°1: illustration du nouveau réseau de transport en commun (Tram et bus) à Casablanca

Au début de la conception du réseau de transport en commun, le conseil de la ville de Casablanca a été appelé à discuter et valider un tracé définitif comprenant six lignes, deux en BHNS (bus à haut niveau de service) et 4 en mode tram. Avec ce projet budgétivore, la ville doit associer toutes les sources de financement pour s'acquitter des sommes dues à l'exécution des travaux et des études afférentes, sans compter l'enveloppe dédiée à la concrétisation du plan d'action communal (PAC), au schéma de transformation numérique et à la seconde version d'urbanisme. C'est dire que la communication territoriale doit être de mise pour diriger voire, manier la population locale, ceci en s'inscrivant dans un cadre d'échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus.

L'effort médiatique territorial s'enfonce désormais dans une vision de marketing-management et repose sur la prise de conscience des habitants pour modifier leurs conduites et les éclairer en faveur de l'intérêt général, car la compétitivité croissante et graduelle des territoires pousse encore plus l'effort de communication, en particulier, le marketing territorial pour la promotion et la valorisation des atouts et des acquis pour mieux contrecarrer les faiblesses et faire face aux menaces présentes et futures.

4-6 Les ouvrages d'art

Parmi les ouvrages d'art construits à Casablanca dans le cadre du développement de la ville, le pont à Haubans de Sidi Maârouf à l'entrée sud de la ville. Avec son allure certaine et son pylône de 75 m de hauteur avec 12° d'inclinaison, le pont constitue un repère architectural et d'ingénierie et une infrastructure à la moderne et agissante qui vient enrichir le réseau modal et résoudre les problèmes de mobilité routière grâce à sa capacité qui touche les 17.000 véhicules par heure.

4-7 Les centres commerciaux et financiers

Dans le cadre du développement de l'immobilier d'entreprise Casablanca a attiré des investissements directs étrangers et des multinationales qui montent des affaires. C'est dire que la communication territoriale doit diriger voir manipuler la population locale, cette manipulation s'inscrivant dans le cadre d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus¹⁵⁴. L'effort médiatique territorial s'enfonce désormais dans une vision de marketing-management et repose sur la prise de conscience des habitants pour modifier leurs conduites et les éclairer en faveur de l'intérêt général, car la compétitivité croissante des territoires pousse encore plus l'effort de communication, en particulier, le marketing territorial pour la promotion et la valorisation des atouts.

C'est dire que la communication territoriale doit diriger voir manipuler la population locale, cette manipulation s'inscrivant dans le cadre d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus¹⁵⁵. L'effort médiatique territorial s'enfonce désormais dans une vision de marketing-management et repose sur la prise de conscience des habitants pour modifier leurs conduites et les éclairer en faveur de l'intérêt général, car la compétitivité croissante des territoires pousse encore plus l'effort de communication, en particulier, le marketing territorial pour la promotion et la valorisation des atouts

¹⁵⁴Kotler & Dubois, 1992.

¹⁵⁵Kotler & Dubois, 1992.

"Aujourd'hui, les grands projets de la ville de Casablanca se caractérisant par leur côté fédérateur, et s'inscrivant dans un énorme projet de transformation/transition de la ville. Cette vision ne peut pas se faire sans la participation des uns et des autres, et notamment les entreprises ou entrepreneurs"¹⁵⁶.

4-8 Ville durable : Cas de Mehdiya "sustainable city"

Pour la première fois au Maroc, les aperçus d'un mégaprojet de grande carrure sont établis et certains pour la création d'une ville de développement durable. Il s'agit de Mehdiya "sustainable city". C'est une nouvelle ville qui sera réalisée par un groupe d'investissement international émirati en partenariat avec le Maroc, sur une superficie qui berce entre 470 750 hectares à 5 Km de l'actuelle localité de Mehdiya, déjà connue par ses port de pêche, plage, différents parcs verts et humides et activités nocturnes à la fois vives et artistiques.

Selon le PDG du groupe, Ali ECHCHANABLA, il s'agit d'un projet lucratif de 2,5 milliards de dollars qui se veut fructueux et fécond par l'importance et la nature des diverses infrastructures à réaliser sur 5 tranches dans une perspective d'exploiter complètement le retour sur investissement dit ROI¹⁵⁷. D'abord, un réseau nodal comprenant une cité médicale avec un hôpital américain, une faculté de médecine d'une capacité d'accueil de 2000 étudiants de différentes nationalités, mais avec 25% réservés aux étudiants marocains les plus méritants et les plus vulnérables et un centre de recherche spécialisé en bactériologie.

Ensuite, une panoplie d'opérations seront réalisées en parfaite harmonie avec la spécificité de la région, en considération des nouvelles technologies et règles de l'art et bon respect des ressources naturelles et environnementales. C'est le cas d'une série d'hôtels haut de gamme, une école royale canadienne, 400 villas, et un terrain de golf avec l'adoption d'un éclairage à l'énergie solaire et éolienne et la connexion du projet à l'eau potable par dessalement de l'eau de mer.

¹⁵⁶ Mohammed Sajid, Maire de Casablanca, propos recueilli lors de l'ouverture de la table ronde Casa Impulse le 15.07.2015.

¹⁵⁷ Return On investment potential of the development

Pour ce qui est du réseau modal, les moyens de transport prévus seront de type "propre" qui fonctionneront aux énergies renouvelables et donc non polluantes vu que le projet se situe à mi chemin entre la capitale du Maroc (Rabat) et la capitale du Gharb (Kenitra).



Carte 2: situation géographique du projet de Mehdyia ville durable¹⁵⁸.

4-9 Ville technologique : Cas de la cité "Mohammed VI Tanger Tech "

C'est un projet de création qui valorise le nord du Maroc qu'il est et les décideurs publics qu'ils sont. La création de la ville nouvelle «Cité Mohammed VI Tanger Tech» permettra de métamorphoser de façon intelligente toute la zone du Nord. D'ailleurs, le choix de Tanger pour accueillir ce projet ne doit rien au hasard. Il est dû à la position géographique centrale de Tanger, à la croisée des continents, à seulement 15 kilomètres de l'Europe et avec une infrastructure notoire, à savoir le port Tanger Med et les installations associées. La cérémonie de présentation du projet de création de la ville nouvelle «Cité Mohammed VI Tanger Tech» a été présidée par le Souverain le 20 mars de l'année 2017 marquée aussi par la signature du protocole d'accord y afférent.

¹⁵⁸ <https://www.google.com/mehdyia+sustainable+city> et source., consultée le 16.1.2019

Un projet , aussi géant que structurant, permettra de consolider le tissu économique déjà existant surtout avec les plateforme portuaire qui est le port Tanger-med et concourra de manière à la fois efficace et harmonieuse à l'envol véloce et agile des diverses activités productives à Tanger et dans toute la région nord du Royaume. Effectivement et grâce à la présence de plusieurs partenaires économiques du pays et aux infrastructures de base et technologies les plus innovantes et aux techniques les plus sophistiquées et aux traitements les plus pointus des ressources, particulièrement, solaires, éoliennes et hydriques, la ville intelligente qui est, la Cité Mohammed VI Tanger Tech, permettra encore une fois à la ville du détroit, en particulier, et à la région du nord, en général, à réussir tous les changements et les mutations qu'elles ont connus jusqu'à présent.

C'est le visage de tout le Maroc qui est en train de changer, le territoire trouvera une nouvelle jeunesse et une attractivité sans précédente et la population se mue vers un avenir très encourageant et prometteur et l'économie est des plus sautillantes de la région. Ceci est de nature à permettre de développer encore plus les partenariats avec les sociétés et firmes internationales qui viennent se mettre à l'abri dans un espace régional devenu des plus compétitifs grâce à la main d'œuvre jeune et qualifié, au système fiscal encourageant et la disponibilité des grands réseaux de transport, particulièrement, les voies ferrée et maritime, ainsi que la proximité et l'accès aux marchés internationaux.

Le projet de la Cité Mohammed VI Tanger Tech sera étendu sur quelques 2.000 hectares pour un cout global estimé à 1 milliard de dollars. Grâce aux 10 milliards de dollars prévus comme investissement décennal total des différentes entreprises dont 200 compagnies chinoises opérant dans la fabrication automobile, l'industrie aéronautique, les pièces de rechange d'aviation, l'information électronique, les textiles, la fabrication de machines et d'autres industries , le pôle économique, et en plus de création de la valeur et les produits financiers de 300.000.000 dhs qu'il drainera annuellement au trésor public, génèrerait 100.000 emplois, dont la majorité écrasante bénéficiera aux habitants de la région de Tanger.

En plus de sa capacité de créer des milliers de postes d'emploi, la nouvelle ville permettra "le transfert de technologies de pointe, le renforcement de la compétitivité de l'économie nationale, tout en érigeant la région en plateforme économique à l'échelle continentale et internationale"¹⁵⁹. Ceci ne pouvait être réalisé sans l'effort indéniable consenti par l'État

¹⁵⁹ <https://www.google.com> cité Mohammed vi Tech, consultée le 18.1.2019

marocain et les bienfaits des invariants de la politique publique axée sur la diversification des partenariats économiques avec plusieurs pays et menée par Sa Majesté le Roi, et ce à la faveur des nombreuses visites effectuées par le Souverain à plusieurs pays connus par leurs taille et poids dans la sphère des affaires. A ne citer que la Chine, la Russie, L'Inde et quelques pays d'Afrique émergents.

Ce projet, appuyé et porté par la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, est financé conjointement par le groupe chinois Haite et BMCE Bank, ce qui met en exergue, l'importance de cet exemple du partenariat stratégique sino-marocain, duquel découlera les bienfaits de l'entente et le travail mutuel en matière de gestion de ce projet qui rayonnera sur toute l'économie marocaine qui a besoin de tel partenariat pour se ressourcer et affermir sa position au moins à l'échelle régionale et bénéficier à l'ensemble de la population.

A développer sur plus de 2000 hectares, cette nouvelle ville internationale sera achevée et en bon état de fonctionnement avant 2027, permettant d'intégrer toutes les composantes du développement durable d'une société à savoir; la viabilité, la vitalité et l'équité. Il s'agit donc d'une situation idéale pour toute activité humaine et productive qui renferme les grandeurs d'écologie, l'habitabilité, et d'innovation.

Conçu pour créer espace résidentiel intelligent et d'une zone de service intégrée abritant dix secteurs d'activité (aéronautique, automobile, e-commerce, télécommunication, énergies renouvelables, transport, électroménager, industrie pharmaceutique, production de matériaux, agroalimentaire, le projet a fait l'objet d'un mémorandum d'entente signé lors de la Visite Royale en Chine pour la création d'un parc industriel et résidentiel au Maroc entre le Royaume et le groupe chinois Haite connu, surtout, par son expérience internationale dans le domaine de l'aéronautique. Le projet est en passe de devenir un hub économique de premier plan vers les pays africains et consolider la Vision Royale pour une coopération Sud-Sud de type Win-Win et de faire du Maroc une plaque tournante du e-commerce et des TIC.

4-10 Attraction des villes intelligentes et acte communicationnel durable

L'image de marque d'une ville est très souvent confrontée aux enjeux d'appartenance territoriale. En essayant de créer une identité propre, généralement plus médiatique que réelle, la ville est appelée à utiliser des procédés d'adaptation à la fois physiques et virtuelles pour

séduire ses habitants et les engager au quotidien dans le contexte de proximité et d'implication dans la cité.

C'est dire qu'encourager davantage le citoyen par une communication territoriale appropriée exige, nécessairement, une démarche participative et circonspecte de la décision politique. C'est aussi, réussir une réflexion nouvelle pour repenser les méthodes d'appropriation de l'espace. L'intervention du service public peut constituer un accélérateur d'innovation pour accompagner, escorter et sécuriser les grands projets structurants, particulièrement, dans les villes à très forte densité démographique où l'effort d'investissement favorisent l'amélioration des conditions de vie et booste toute l'activité productive.

Beaucoup de chantiers voient le jour chaque année et de grands efforts sont consentis pour mobiliser les fonds nécessaires pour déboursier la myriade de projets structurants à Casablanca. Toutefois, et même si la plus part d'entre eux avancent correctement, en contre partie la population semble désintéressée malgré l'attention particulière donnée en matière de communication sur internet, radio, journaux et shows.

Plus encore, parfois, même les élus ne sont manifestement pas intéressés. Comment donc faire pour les captiver, surtout que l'État manifeste une grande ambition pour faire de cette ville un géant de l'économie en Afrique?. Il serait donc difficile de relever les défis de développement local si la chose publique est confiée en partie à des personnes qui n'ont pas le profil adéquat ou qui ne se l'approprient pas.

En France, par exemple, et depuis la loi Vaillant, les citoyens sont conviés à collaborer dans la vie quotidienne en se prononçant sur la politique territoriale en exprimant leur avis dans le cadre des conseils des quartiers, même s'ils ne peuvent en aucun cas décider. Les élus gardent le pouvoir de la prise de décisions tout en concertant préalablement avec les habitants, d'où la participation relative des citoyens dans la gestion des affaires de la cité, sachant qu'ils réagissent fortement à toute action touchant de très près leur environnement immédiat, c'est l'effet du réflexe de NIMBY, « not in my back yard ».

4-11 La Smart CITY et les réseaux NTIC

Au-delà des portées que l'on peut apprêter aux villes intelligentes, ce concept, récemment, utilisé dans les différents ouvrages et revues spécialisées, exige de comprendre à la fois son importance étymologique et didactique et ce eu égard aux perspectives de développement du territoire, particulièrement, à long terme. Il s'agit d'une représentation de l'évolution de la ville en tant qu'espace public dédié au citoyen.

La ville intelligente « smart city » est une expression qui commence à prendre forme et de plus en plus de l'ampleur avec l'essor et le développement des mailles sociales et tissus urbains et le fractionnement et l'étalement des villes modernes plus particulièrement les grands espaces à la fois modernes et dégagés. C'est en fait, une représentation qui se dégage et développe à travers plusieurs pays tels que les États-Unis, le Royaume uni, la France, le Canada, et à une position inférieure des pays jaillissants comme le Maroc (livre blanc de Casablanca Smart CITY ».

Les villes intelligentes ne font pas l'apanage d'un pays ou d'une culture, loin de là et à bien des égards, elles se développent de façon unilatérale et universelle et à des paliers très variés. Les « Smart cities » dont le nombre ne cessent d'augmenter et de faire surface sont connues d'abord, par la profusion des pilotis de base ancrés aux technologies de l'Information et de la Communication. Ensuite, et dans une évocation de développement durable, la recherche d'une qualité de vie urbaine meilleure, essentielle et condensée.

On sait un certain nombre de choses sur la ville intelligente. En effet, l'usage intensif des NTIC passe inévitablement et involontairement par une rationalisation des choix budgétaires (RCB) qui réclame une gérance fine des procédés et moyens, plus spécialement, la mobilisation des ressources budgétaires et logistiques et les infrastructures techniques de base.

À côté de certaines villes à la fois entreprenantes et remarquables par leurs projets structurants et autres chaînes urbaines hautement réactives aux nouvelles données économiques et sociales en vue de saisir les meilleures conjonctures qui se présentent pour s'améliorer, rénover et optimiser le fonctionnement et le métabolisme urbains, la ville intelligente est-elle capable de proposer et exhiber de nouvelles opportunités aux citoyens connectés et équipés des NTIC, de

permettre aux collectifs et groupement naissants d'émerger, et in fine créer le modèle d'entreprises outillées qui créent la valeur le plus longtemps possible?

Sans nul doute, une ville intelligente peut constituer aujourd'hui une réalité très forte qui s'ancre dans le souci quotidien des citoyens, des hommes politiques et des grands managers pour préparer la population à un avenir où les différents groupes sociaux sont appelés à vivre ensemble dans un espace urbain de plus en plus étriqué, mais finement, organisé pour que les différentes forces créatives puissent s'épanouir ou au contraire ce mode d'organisation de la ville peut constituer un facteur de blocage des efforts jusqu'à présents consentis pour optimiser les ressources et assurer les objectifs privilégiés d'un développement à la fois plaisant et harmonieux.

C'est dire qu'à l'instar des Smartphones « la smart city semble se dérober à l'analyse à la façon du point à l'infini d'une perspective. On croit avancer et l'on se retrouve toujours aussi loin du compte ». Toutefois, la smart city pourrait être la réponse à la fois culturelle et opérationnelle au déficit sociétal, même si pour certains, elle constitue, tout simplement, une force cognitive claustrant un effet de mode. La smart city et grâce à la pertinence cognitive, particulièrement, sémantique (pertinence du dire)¹⁶⁰ permettrait aussi de pénétrer les secrets de l'ordre urbain furtif pour résoudre les problèmes de l'aménagement du territoire, et ce grâce au conditionnel développement des mécanismes d'apprentissage, de compréhension et de raisonnement, permettant de tirer profit de l'attractivité et la compétitivité de la ville créative.

La ville intelligente qui se compose d'un nom « city » et d'un adjectif « smart », renvoie très souvent et de façon vacillante à un sens à la fois connu et biscornu, sinon bizarre. D'abord on peut gloser, séparément, la ville et l'intelligente. Ensuite, il est difficile et les risques ne manquent pas lorsque l'on cherche à préciser et déterminer de façon claire et appropriée la signification et l'apport cognitif que renferment les deux concepts.

Du coup, la volonté d'allouer les bienfaits de la croissance de la ville aux seuls aboutissements de la technologie, est de nature à former et constituer une préférence absolue et une partialité démesurée vu l'affluence unilatérale de l'homme qui avec ou sans moyens

¹⁶⁰Jean CAELAN, communication et dialogue, clips (communication langagière et interaction personne-système, Grenoble, France.

logistiques appropriés est condamné à organiser sa vie dans l'espace urbain et consentir l'effort à même de porter en avant son concours pour le développement du territoire dans toutes ses composantes: point, ligne et surface. Ceci exige la refonte des espaces et des volumes urbains, pour les mettre à la mesure des populations, par la réhabilitation (rénover sans démolir , mais en respectant le parti architectural), la rénovation qui rase l'existant et la construction selon de nouveaux plans et une architecture similaire ou différente de l'antérieur et la restructuration par la réalisation des travaux de voirie, l'addiction en eau, potable et branchement aux réseaux, d'assainissement, électricité, téléphone, transmissions et internet.

Il sied aussi de préciser que le terme intelligent dans la smart city, mérite de faire l'objet d'une attention particulière et être pris dans une perception copieusement textuelle car « la ville va bien au-delà de ce que prescrivent les techniques disponibles.....la ville intelligente apparait du même coup comme le fruit d'une dynamique qui n'est que partiellement technologique ». En effet, la ville intelligente a amplement tourmenté l'imaginaire. D'abord par son apport fabuleux au statut de la ville qui continue à progresser pour répondre aux besoins à la fois divers et variés des citoyens. Ensuite pour sa place de choix dans l'aménagement du territoire et son implication directe comme moteur du changement dans un espace.

Plusieurs ouvrages et travaux de théoriciens et chercheurs viennent consolider la place de la smart city dans la vie d'une société. A titre d'exemple, « The Accidental Time Machine », roman de l'américain Joseph William Haldeman, publié en 2007 constitue un travail qui monte en décor une intelligence artificielle appelée « LA » qui domine la ville de Los Angeles (L.A.), se présentant comme une femme à des millions d'interlocuteurs contribuables, se démultiplie à l'infini, pour discuter les détails de leur avis d'imposition. "La" n'est pas seulement une machine. Elle fait aussi figure d'interaction entre la ville, ses infrastructures et ses citoyens.

Également l'esprit des villes intelligentes vivote de manière objective et extérieure à l'objet auquel il se rapporte. Ces villes sont comme des roues qui tournent pour atteindre la vitesse de croisière. C'est la course pour l'amélioration. Edouard DEMING, né en 1900 en SIOUX et expert en échantillonnage a créé le P.D.C.A (plan, do, check, act) la roue de l'amélioration continue de la qualité. Dans les smart cities et avec le temps, on capitalise les expériences, on

développe ses propres réflexes, et les mécanismes d'apprentissage, de compréhension et de raisonnement deviennent internes, intrinsèques à la ville elle-même ».

Dans cette perspective, les performances d'une ville peuvent être mesurées par sa capacité à maîtriser ses mouvements, ses réseaux, ses nœuds, et surtout ses lignes et ses points¹⁶¹. La maîtrise se fait quotidiennement, par le repositionnement stratégique, le repérage, la circonspection et la mention dans les détails de tout ce qui se passe, car ce sont les déplacements entre les différents lieux qui construisent la ville du point de vue géographique et ce sont les flux des personnes, des marchandises et des capitaux qui déterminent son importance. Rien n'est laissé au hasard, les voies, les ruelles, les impasses, les autoroutes, les ports, les aéroports, l'immobilier d'entreprise, les locaux à usage d'habitation, les locaux à usages administratifs, les locaux de loisir et les infrastructures communautaires dédiées aux secteurs de transport, de l'énergie, de gestion des déchets et de l'information et des technologies des communications. Tout est mentionné, contrôlé, vérifié et passé au crible fin pour l'utiliser à bon escient.

Il s'agit en fait, d'une ville qui reconnaît ses démembrements, découpes et circonscriptions, ainsi que les mouvements de tout ce qui bouge : individus, véhicules, transactions (commerce), eau et électricité (consommations), fumée (pollution), pluie (pluviométrie) et air (vitesse du vent). A « Paris, les consommations d'eau des immeubles sont toujours télé-relevées par la régie municipale en charge de l'approvisionnement de la capitale. Cela permet à Eau de Paris d'identifier plus facilement les fuites dans le réseau et d'alerter ses clients en cas de surconsommation ».

En matière de sécurité, c'est le même principe, les bienfaits du suivi quotidien et rigoureux de la fluidité routière, la petite délinquance, les incivilités et toutes autres activités délictueuses, et grâce aux ERP qui offrent une multitude de systèmes d'information rapides, simples et flexibles, munis de vidéo-protection vidéosurveillance, la ville bénéficie d'abord de l'information et ensuite de solutions types et adaptées pour mieux manager, conduire et commander les réseaux modal et nodal¹⁶² et donc plus de potentialités à agir et réagir. Ceci est de nature à développer une ville proactive qui a une flexibilité d'utilisation, d'optimisation et de redéploiement de ses ressources, notamment les espaces circulés et de stationnement.

¹⁶¹Peter HUGGET, répartition de l'espace théorique.

¹⁶²Peter HUGGET, répartition de l'espace théorique.

Dans les villes où les parkings gérés, auparavant, de façon classique, font désormais l'objet de solutions malines dites « systèmes de parkings intelligents ». Dans ce sens, des capteurs sont mis en place et les automobilistes, se trouvant dans un endroit, sont informés des plus proches emplacements vacants.

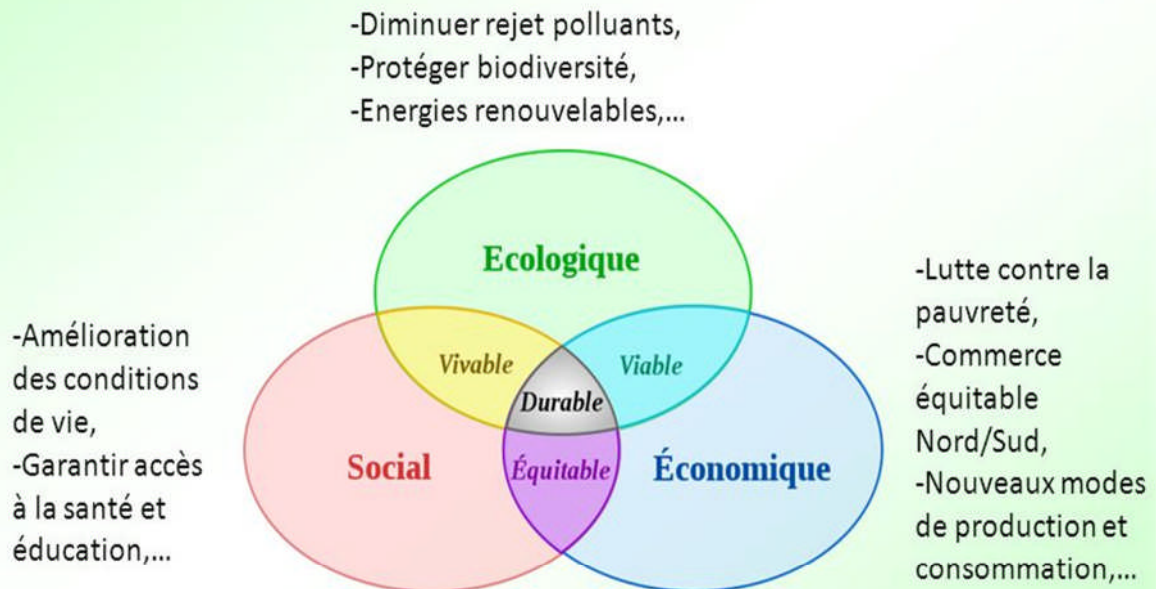
Dans les villes intelligentes on ne cherche plus à rendre uniquement service, au citoyen, usager-client, mais surtout on cherche à le faire de la façon la moins chère et la plus agréable et sécurisée possible. Il s'agit donc d'un autre volet qui séduit de plus en plus la smart city, et qui a trait à la recherche d'une meilleure rationalisation des dépenses. Les meilleurs choix budgétaires, la pertinence des décisions publiques et l'efficacité énergétique et environnementale constituent, donc, l'objectif fondamental pour revoir à la baisse les différentes factures liées à la consommation d'énergie et le traitement des déchets.

A Paris, par exemple, c'est « la justification avancée par EDF à l'appui de l'introduction de son compteur Linky. Celui-ci se veut un premier pas dans la direction d'une gestion plus intelligente de l'offre et de la demande en électricité »

Pour faire face à l'expansion rapide des villes, particulièrement l'étalement, l'investissement majeur consiste à maîtriser les systèmes d'information connus par la performance de leurs modules de mesure et d'enregistrement en association avec Cisco Systems, la ville de Nice, par exemple, s'est lancée dans l'expérimentation d'un « boulevard connecté » où différents capteurs collectent en temps réel des données sur la circulation, l'éclairage public, la propreté, ou encore la qualité environnementale.

Le but est de chercher à être mieux pourvu d'une base de données adaptée et mise à jour permettant aux usagers d'être informés et de façon continue de tout changement, des nouveaux services. En somme, de bénéficier des services rendus grâce à une connexion sans faille et sans limite, et ce à l'instar de la majorité des grandes métropoles du monde connues par la maîtrise des mondes physique et numérique comme c'est le cas dans le développement durable comme Masdar à Abou Dhabi ou Songdo en Corée du Sud.

Les 3 piliers du Développement Durable



Développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable

4

Figure 4 : les piliers d'une société équitable viable et vivable

Généralement, les smart cities sont des villes qui, grâce aux infrastructures collectives intelligentes, parviennent à dégager une disposition supérieure à localiser et marquer, et de façon méthodique, les différents mouvements dans les points, les lignes et les étendues de l'espace urbain et diriger machinalement les infrastructures techniques à la façon des thermostats et autres régulateurs d'ambiance. Les capteurs sont alors couplés à des activateurs chargés de déclencher la mise en œuvre de telles instructions.

Comme tout projet de société, la ville intelligente ou la « smart city » exigerait un véhicule de propulsion et de communication qui le porte et protège pour illustrer, grâce à une communication territoriale très étudiée, son apport en matière de développement durable et les mérites éventuelles qu'il peut renfermer. Les citoyens peuvent d'abord, tirer profit et

célébrer le couronnement de ce concept en cas de succès économique et ensuite répondre en masse à la valeur et la richesse qu'il peut créer et maintenir.

4-12 La communication territoriale sociale d'une smart city

C'est à la relation entre l'échange social et la production de la valeur que la communication territoriale s'intéresse le plus en matière de marketing (Noisette & Vallerugo, 1996). Aussi, sont-elles prises comme cibles toutes les mesures nécessaires pour déployer et raffermir les plans d'action visant de répondre aux attentes, besoins et exigences des citoyens. Quant aux produits dits de terroir, une grande importance leur est donnée en matière de merchandising pour qu'ils puissent se tailler et défendre les parts de marché, surtout, pour ceux dégageant une très forte valeur ajoutée et, par conséquent, un avantage comparatif, un aspect compétitif, performant et concurrentiel.

En matière de croissance spatiale, le développement des centres urbains, revêt un intérêt tout particulier, et les villes forment un passage obligé et "un axe clairement identifié ou la démarche marketing connaît aujourd'hui une tendance à la compétition territoriale"¹⁶³. Des efforts de médiatisation sont consentis par les conseils des villes pour attirer et les entreprises locales que les milieux d'affaires étrangers, en leur montrant les spécificités géographiques, les infrastructures de base et les avantages fiscaux accordés aux différents investisseurs cherchant à produire au meilleur coût. Les compagnies de communication liée au marketing territorial sont généralement à des équipes rodées et ramassées qui ont la compétence et l'expertise exigées en la matière, sinon, ce sont les agences de communication qui sont appelées pour faire le travail.

Une autre facette de la communication des villes concerne l'exhibition de la béatitude et du bien être que peuvent assurer les places et parcs d'attraction urbains, les services proposés en matière de spectacle, esthétique, fitness, sport, coiffure, et massage. aujourd'hui, les parcs écologiques et thermiques sont des endroits très prisés aussi bien par la population locale que par les touristes.

¹⁶³Rozenblat&Cicille 2003, Bouinot&Bernils 1995, Ashworth&Voogd 1994

Les conseils communaux essayent de monter les meilleures images de leur ville et communiquent, largement, sur les réalisations effectuées pour mieux retenir les électeurs. Nombreux sont les messages et techniques utilisées en marketing territorial aux fins purement politiques ou électorales. C'est un moyen pour se distinguer mais aussi une occasion pour les villes de voir leur image agrémentée et embellie.

Il ne s'agit pas d'un choix, mais d'une obligation pour les élus de s'adapter avec une réalité sociale en pleine mutation où la société civile, plus clairement, le citoyen qui, via les réseaux sociaux, est devenu plus actif et exigeant en matière de gestion de l'affaire locale et c'est pour cette raison que les efforts de communication sont principalement orientés citoyen et renferment donc une portée de proximité en vue de consolider la démocratie participative généralement handicapée par la faiblesse du budget et de la compétence dédiés au service territorial (local).

Selon Béboit & Bénoit, le marketing territorial a du passer par les quatre étapes principales suivantes :

- ↳ l'adoption dans les années 1980, d'une allure managériale claire et prononcée en matière de marketing territorial³. dans ce sens, les responsables locaux se comportent plus comme des affairistes, que de simples représentants des citoyens et font des choix d'investissement pour lancer leur ville dans la compétition internationale, même si parfois, cela exige de déployer des budgets consistants que l'on ne peut pas assurer.
- ↳ Vu le cout élevé liée aux activités évènementielles, dans les années 1990, les maires commencent à s'intéresser à la fois à la population qu'aux visiteurs étrangers, en particulier, les touristes. c'est une façon de repositionner, d'une part, la ville par rapport à son environnement, et d'autre part, minimiser les couts des évènements tels que les festivals, les cérémonies, les foires, les concerts et les meetings sportifs et culturels qui profitent désormais à tout le monde et à des prix abordables, sinon gratuits.
- ↳ A partir de la fin des années 1990, les villes et pour faire face à la pénurie des crédits générée par la crise de l'emploi et donc des recettes fiscales locales, se sont orientées vers d'autres formes de communication moins couteuses, voire même monter des

groupements avec d'autres villes pour le financement commun des opérations de promotion qui désormais ne concernent plus que les centres villes en tant que hauts lieux de citoyenneté ¹⁶⁴.

↳ Aujourd'hui et avec l'avènement et le développement de la notion de l'intercommunalité, les opérations de communications de très grande envergure sont réservées aux populations locales où la proximité est devenue une priorité. La communication extraterritoriale dédiée aux touristes, hommes d'affaires et bailleurs de fonds se voit renvoyée au second plan vu que les budgets qui lui sont habituellement réservés suscitent des mécontentements et même des contrecoups militants de la part des citoyens, et auxquels, les élus et autres responsables locaux ne peuvent plus faire face. Les bras de fer balancent le plus souvent du côté du citoyen qui bardit la carte des élections et l'utilisation des réseaux sociaux.

4-13 Importance de l'image de marque du service public d'une smart city

Aujourd'hui la communication est une activité inséparable de la vie du service public, elle doit être comprise non seulement comme un média qui prend en charge les différentes activités et les différents domaines stratégiques des organisations publiques, mais comme une ressource, qui doit être bien gérée pour améliorer l'opinion affective et morale que le service public possède dans l'esprit du public¹⁶⁵. Mais aussi, les services publics détiennent-ils une fraction de cette image.

La communication qui vise l'image des organisations privées comme publiques, prend donc de plus en plus de richesse et de foisonnement pour plusieurs raisons liées à l'environnement interne et externe. L'organisation, ici, est définie comme « un système fonctionnellement et hiérarchiquement structuré et orienté vers des buts prédéterminés »¹⁶⁶. Lorsque l'on pense communication on se réfère surtout à l'idée de transmission d'informations positives et ciblées et pour renvoyer de belles images et séquences de ce qui se passe au sein du service public territorial et de la noblesse de la stratégie et des objectifs ayant trait à la satisfaction des populations (locale et étrangère: touristes et hommes d'affaire).

¹⁶⁴Debarbieux&Vanier, 2002)

¹⁶⁵ agir en situation complexe-note de synthèse-, institut d'administration scolaire , Pol Dupont, Belgique, p:1.

¹⁶⁶ Jean Louis DELIGNY L'administration du futur, culture et stratégie, , éditions EYROLLES, p : 17.

La communication si elle est perçue comme un échange et un processus de partage plus au moins bien réussi, elle ne se réduit pas à la mobilisation à grande échelle de technologies informationnelles et communicationnelles »¹⁶⁷. Faut-il encore, lui associer l'idée novatrice de meilleure compréhension, de connaissance partagée et de rapprochement entre les hommes et leur environnement.

Dans le service public, l'image de marque qui est d'abord, « une représentation de l'institution »¹⁶⁸, l'attention doit être focalisée et concentrée de façon ferme sur ce qui est transformé et échangé c'est-à-dire le contenu, le message, mais aussi son impact et ses objectifs, car informer ou avertir ne suffisent pas, il faut communiquer. C'est, donc, le feedback qui est très important, ceci parait se reproduire de façon spontanée, mais, dans la réalité, il est moins courant.

Bien communiquer semble l'une des compétences que doit posséder le manager dans le service public. Pour cela, il a besoin d'être assisté et soutenu dans ses fonctions de communicant, par la mobilisation des moyens humains, logistiques et organisationnelles adéquats.

Le service public s'efforce, donc, d'assurer une communication efficace entre les différents niveaux de management (top, middle et management opérationnel) qui dépendent les uns des autres pour effectuer les missions confiées par la loi, et, partant, essayer de se doter d'une image positive, à même de générer dans la conscience du public un courant de sympathie à son égard. Cette image positive, qui est n'a rien à avoir avec la notion de notoriété, est essentielle pour que le service public puisse résister et tenir.

Les journées portes ouvertes, tables rondes, séminaires, émissions radios en direct, reportages télévisés, rencontres avec les acteurs de la société civile, conventions avec des universités, protocoles de partenariat type PPP¹⁶⁹, constituent la stratégie initiée depuis quelques années par les services publics.

¹⁶⁷La société conquise par la communication, I. Logiques sociales, Bernard Miège, p :16

¹⁶⁸ Jean Louis DELIGNY, l'administration du futur, culture et stratégie, éditions EYROLLES, p : 160

¹⁶⁹Loi n°86-12 relative aux contrats de partenariats public-privé, BO n°6328 du 22.01.2015.

Il s'agit d'un engagement sérieux et sans précédent qui vise l'ouverture, sans faille, sur l'environnement social et médiatique et le renforcement et la diversification des sources de croissance pour répondre au mieux aux attentes des citoyens et assurer un équilibre régional harmonieux¹⁷⁰.

Au delà des retentissements que peut avoir cette démarche sur le travail du service public et sur la relation avec le citoyen, ce travail foncier tend indubitablement à transformer une image stéréotypée longtemps enracinée dans l'esprit du public du fonctionnaire, et ce grâce à un nouveau mode de relations qui s'est opéré entre ce dernier et le citoyen.

L'effort mis sur la communication externe du service public constitue un accompagnement et un additif de l'effort consenti sur le terrain pour s'attaquer aux dysfonctionnements organisationnels et managériaux, car la communication ne peut, à elle seule, résoudre tous les problèmes. Une remise en cause de la communication doit être de mise pour faire face aux difficultés autant en externe qu'en interne.

4-14 L'ouverture du service public territorial casablancais sur les partenaires institutionnels et les acteurs de la société civile.

Cette ouverture se présente par une communication externe développée au tour de :

La valorisation de la coproduction de l'action publique et le rapprochement des fonctionnaires des citoyens

Pour rejoindre ses habitants, Casablanca, consciente du retard accusé en matière de communication, a lancé un portail et plusieurs sites. ces derniers vont lui permettre de rapprocher davantage ses responsables des citoyens pour :

- ↳ les informer sur les modalités et documents nécessaires pour remplir pour bénéficier des services rendus ;
- ↳ les aider à remplir et imprimer les différents formulaires de demande d'assistance technique, sociale et autre ;
- ↳ les informer des projets structurels lancés au niveau de Casablanca et des zones périurbaines qui en dépendent ;

¹⁷⁰ AL MALIYA, n°57, mai 2015, p :26.

- ↳ les informer sur toutes les décisions stratégiques prises pour améliorer la qualité de vie des populations ;
- ↳ les informer sur toutes des activités économiques et commerciales et les évènements d'ordre culturel, sportif et artistique.

Face aux nouvelles données socioéconomiques, la ville de Casablanca a opté pour l'ouverture sur son environnement à travers la communication, la sensibilisation et la proximité. Ainsi, dans tous les services territoriaux, des entités d'accueil et d'écoute ont été ouvertes pour informer, orienter et assister le citoyen.

Le renforcement de l'action partenariale

Casablanca, une ville qui aspire à devenir un passage obligé de toute l'activité économique et financière en Afrique, s'est investie dans le développement et l'institutionnalisation de l'action partenariale dans les différents domaines d'activité avec plus de 37 pays africains, notamment, avec ceux en rapport effective avec les entreprises marocaines très présentes dans les domaines du Bâtiment et travaux publics, les ouvrages d'art, la cimenterie, le transport, le tourisme et bien d'autres secteurs d'activité agricole, minière et maritime. Aussi des partenariats ont été signés avec d'autres régions du Royaume.

Cette action partenariale concerne également la protection de l'environnement, le renforcement des compétences des fonctionnaires des collectivités territoriales par la collaboration étroite avec les différents acteurs institutionnels publics nationaux et étrangers. le vendredi 23.11.2018, une convention a été signée Marrakech entre la section de Casablanca relevant de l'ANFOCT (association nationale des fonctionnaires collectivités territoriales) et la plate forme de croissance locale (PCL) Afrique en marge de la 8ème édition du sommet "Africités". Une telle convention passée pour le renforcement des compétences des fonctionnaires à qui on confié les missions d'intérêt public au niveau territorial.

Les deux parties se sont engagés à développer le dialogue, le partage d'expertise et l'échange des d'expériences et des compétences entre les élus et les autorités locales, contribuant ainsi à un développement des territoires. La PCL participera au financement des actions retenues dans le programme de coopération avec l'AFNOCT et mobilisera les différentes sources de financements nationaux et internationaux. aussi la convention permettra la création d'un

centre de formation de la fonction publique territoriale au profit des affiliés à l'association au niveau national¹⁷¹.

Dans le même sillage, la directrice générale de Maroc Export a plaidé à plaidé lors d'une rencontre à Casablanca le 30.3.2017 pour le renforcement des partenariats interafricains en vue de booster l'intégration dans l'économie mondiale et le secrétaire d'État français chargé du commerce extérieur, a effectué une visite au Maroc les 21 et 22 octobre 2017, pour assurer le suivi du programme déjà lancé par l'ex président François Hollande, et ayant trait aux volt économique, , industrie, tourisme et économie numérique.

Deux autres conventions de partenariat ont été signées par le Confédération générale des entreprises du Maroc(CGEM), la première avec "4C Maroc" et la seconde avec "MASEN" pour le développement d'une économie climatique visant à renforcer les capacités nationales du secteur privé marocain en matière de lutte contre le changement climatique ¹⁷².

Les autorités locales de Casablanca ont des relations quotidiennes très développées avec le Ministère de la Santé, Ministère Délégué chargé de l'environnement, le Haut-commissariat des Eaux et Forêts, les bureaux municipaux d'hygiène, l'Office national de l'Eau Potable et de l'Électricité...). Elles contribuent activement aux différentes démarches relatives au secteur de l'urbanisme par la coopération avec l'autorité gouvernementale chargée de l'Urbanisme et les autres services compétents, notamment dans le cadre des commissions chargées du contrôle et de la répression des infractions à la législation de l'urbanisme.

En outre, les services de la Mairie délèguent certains de leurs responsables pour la participation à des tables rondes et à des réunions avec les associations sportives, caritatives et culturelles et les groupes Ultras. Cet effort est accompagné par une ouverture sur le paysage médiatique via la participation à des émissions radio et télévisées.

Conscientes du besoin pressant d'adopter une approche territoriale harmonieuse pour la lutte contre la précarité et l'illettrisme, les autorités locales ont entrepris des actions de collaboration et de partenariat avec divers départements et organismes nationaux et internationaux :

¹⁷¹<https://www.le-matin.ma/signature-conventionafnoct-et-pcl>, consulté le 29.1.209.

¹⁷²<https://www.cegm.ma>, consulté le 29.1.209.

- ↳ Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres ;
- ↳ Ministère de la Santé, à travers le Laboratoire de la Pharmacie et de Contrôle de Médicaments pour la formation et l'échange de visites des scientifiques, formation en science d'addiction aux drogues et stupéfiants ;
- ↳ Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable, pour la formation en matière de techniques analytiques des eaux ;
- ↳ ANRT: pour le traitement des affaires de fraudes liées aux Télécommunications ;
- ↳ Opérateurs Nationaux de Téléphonie : création de passerelles avec Itissalat Al Maghrib, Mediatecom, WanaCorporate, en vue de garantir aux services communaux, un recueil efficace et sécurisé de l'information ;
- ↳ Association Bayt Al Hikma : pour la formation en matière de lutte contre la violence à l'égard des femmes et la protection de l'enfance.

CHAPITRE 2 : Enquête quantitative

Section 1 : présentation du questionnaire

L'enquête quantitative concerne le service public territorial à Casablanca smart city, choisi comme base empirique du travail. Ceci est justifié par le développement de la notion de territoire intelligent (smart) et à cause de la constatation d'un déficit au niveau de la qualité et de la performance au sein de la majorité des structures du secteur public. Le diagnostic qui sera établi et vérifié, nous permettra de tirer les constations indispensables pour pouvoir faire des propositions et ce grâce à un tableau de croisement (matrice d'analyse SWOT).

Tout le travail qui suit va essayer de passer en revue une situation qui fait perdre progressivement au service qui remplit une mission de l'intérêt général ses repères à cause de la charge constante et toujours plus vigoureuse à laquelle sont soumis ses responsables pour qui l'enquête va dénicher les profils, les missions et la nature et la consistance des efforts qu'ils conséquents ou qu'ils doivent consentir pour concilier les différentes contraintes affectant, de façon continue, les conditions de travail et d'exercice.

l'enquête sera diligentée de façon à positionner le service public territorial à Casablanca par rapport au concept de la communication intégrée et au rôle qui est le sien dans le développement et la réussite des nouvelles formes de territorialisation. Nous avons jugé circonspect de traiter cette orientation à l'intérieur des processus de gestion et des formes organisationnelles du service public chargé de la communication en vue de savoir si les organigrammes qui figent les structures et les méthodes, moyens et procédés de travail sont suffisants et à quel niveau favorisent la mise place d'une allure managériale axée sur la communication intégrée ou au contraire constituent un facteur de blocage pour le développement et la réussite de la démarche.

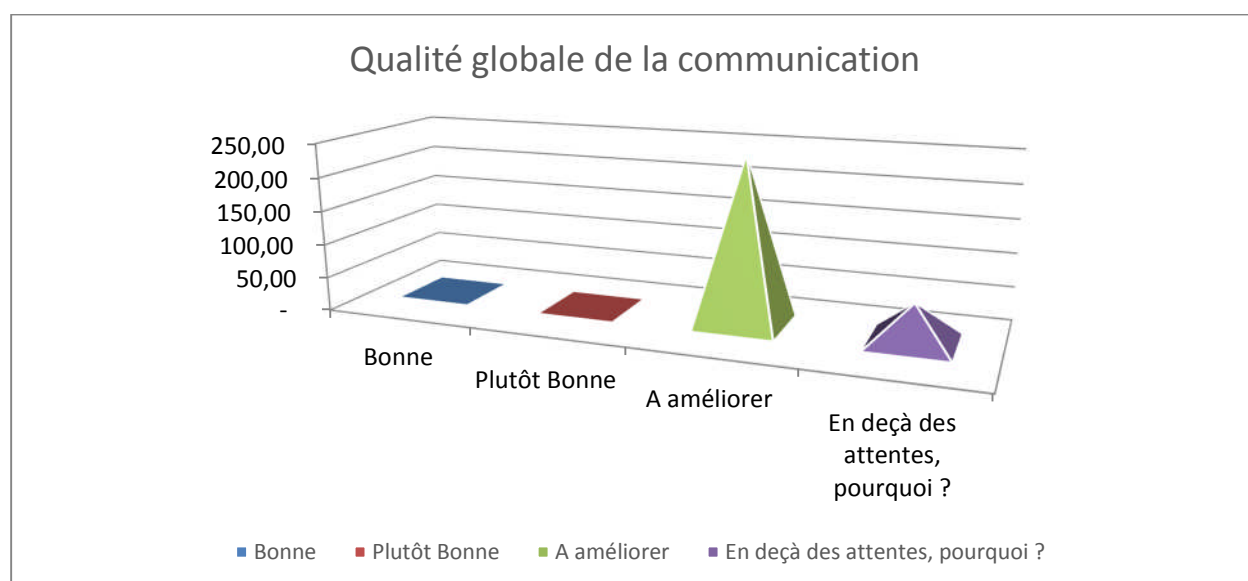
Section 2 : Analyse et dépouillement

2.1 Qualité Globale de la Communication

Quel Jugement portez-vous à l'image de marque de la communication au sein du service public au Maroc ?

Qualité Globale de la communication	Nombre de citations.	Fréquence.
Bonne	0	0,00%
Plutôt Bonne	0	0,00%
A améliorer	245	89%
En deçà des attentes	57	19%
Total des observations	302	100,00%

Tableau 1 : Qualité Globale de la Communication



Les réponses obtenues montrent, dans leur majorité écrasante, que la qualité globale de la communication au sein du service public n'est pas du tout bonne. 10% des questionnés estiment que la communication est en deçà des attentes des citoyens. Ils expliquent cette situation par la faiblesse de l'attention à donner par les services publics à la bonne gestion des projets pour lesquels, les citoyens portent un intérêt à la fois particulier, personnel et remarquable et exigeant un effort de communication.

Les services publics sont aussi dans la nécessité de montrer l'effort et la plus-value que peuvent apporter les projets initiés ou achevés liés aux infrastructures communautaires de base et le service qu'ils peuvent rendre à la population, particulièrement en matière de transport, énergie, eau, gestion des déchets et TIC.

Les services publics peuvent mettre à mal l'effort qu'ils consentent pour concrétiser les opérations et activités ayant un impact direct sur le quotidien des citoyens, s'ils n'arrivent pas à mieux communiquer, créer et nourrir une interaction à la fois profonde, efficace, enfoncée et influente avec le citoyen. Ce dernier qui tend à développer une personnalité, se positionne désormais en tant qu'acteur qui produit et échange des connaissances et transmet et dans toutes les situations, des messages avec un niveau de conation à la fois saillant, fort et pérenne.

L'image de marque de la communication au sein du service public, est tributaire des démarches à entreprendre pour satisfaire un besoin urgent de développer et implémenter des infrastructures et solutions technologiques appropriées, concrètes et efficaces pour accompagner la société dans sa recherche à enraciner la gouvernance locale, améliorer la qualité de vie et faciliter l'accès de la population à un service public authentique.

Pour les 90 % des résultats qui attestent que la communication publique existe bel et bien, ils dénotent, toutefois, la nécessité absolue de l'améliorer pour que le citoyen ressente l'intérêt et l'attention particulière portés par les services publics à la gestion de l'affaire locale et la priorité donnée à la satisfaction des besoins du citoyen, plus particulièrement, ceux qui urgent le plus. Pour cette majorité accablante, une amélioration dans les choix, les techniques et les moyens de communication publique permettent, sans nul doute, de suivre et tirer profit de la révolution informatique et des TIC, en général.

Le service public, selon la majeure partie des questionnés, est un service qui peine à développer une démarche managériale claire en matière de communication, d'abord pour l'absence des ressources humaines maîtrisant l'outil informatique et prêts à faire usage des nouvelles technologies et ensuite, à cause de la modestie des moyens financiers et logistiques mis à la disposition du service chargé de l'intérêt général, pour accomplir dans les meilleures conditions les missions qui lui sont confiées pour améliorer le bien être de la communauté.

Le service public est confronté, désormais, à une réalité selon laquelle les dynamiques communicatives sont de taille et où les individus et différents groupements sociaux sont très actifs dans leurs relations mutuelles et à travers les réseaux sociaux qui imposent leurs logiques et cohérences. Améliorer le niveau et la qualité de la communication au sein du service public est de nature à dissiper beaucoup plus le sentiment de méfiance chez le citoyen qui voit dans le service public un organe qui l'accompagne, protège et veille à son bien être.

A cause de l'insuffisance, voire l'absence d'un niveau de qualité des canaux de communication menée par l'administration, cette dernière est à court d'outils pour montrer son concours, ses efforts et les engagements qu'elle souscrit en vue d'honorer sans faille ses échéances et accomplir, aussi exactement que possible, les missions qui lui sont confiées de par la loi. Une communication ciblée et des organes affûtés peuvent permettre d'informer les citoyens avides des nouveautés et des résultats des projets publics que l'affaire n'est pas une mince.

Pour ces derniers questionnés, qui d'ailleurs, forts en nombre, besoin est de construire une nouvelle vision d'avenir pour le service public appelé à exécuter tout ordre de marche pour réaliser d'abord son développement et ensuite dégager les meilleures performances-métiers grâce à la forte charge humaine en cours de constitution qui est à consolider par les ressources et les compétences, particulièrement, en matière de communication. Ceci lui permet de jeter des ponts de communication avec son environnement, faire des brèches et des ouvertures de dialogue pour ne pas se trouver obligé de confronter directement des acteurs à la fois forts et influents.

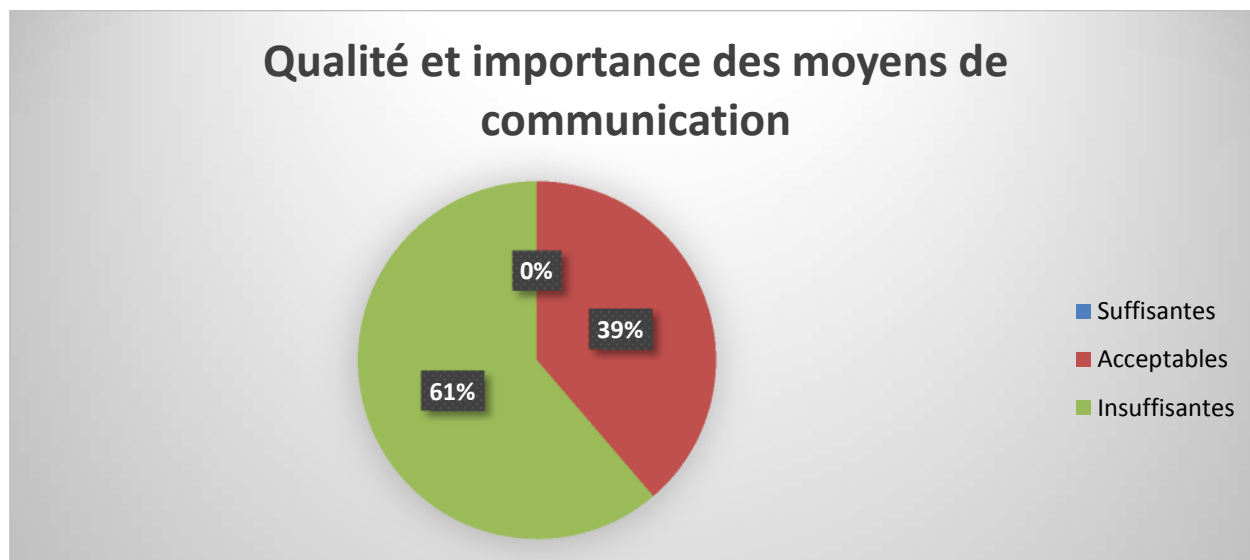
Améliorer la qualité globale de la communication passe nécessairement par la mise en place d'un système de management intégré qui permet au service public territorial d'avoir une vision globale de l'espace public, faciliter l'aide à la décision puisqu'il s'agit d'établir et réussir une politique publique avec des objectifs clairs et cohérents et définir les priorités à même d'assurer un développement durable du territoire.

2.2 Qualité des Moyens Matériels (QMM)

Les moyens matériels mobilisés au sein du service public

Qualité des Moyens Matériels	Nombre de citations.	Fréquence.
Suffisantes	0	0,00%
Acceptables	117	39%
Insuffisantes	185	61%
Total des observations	302	100,00%

Tableau 2 : Qualité des Moyens Matériels (QMM)



Si les moyens matériels mobilisés sont dans 39% des cas jugés acceptables, ils restent très insuffisants (61%) pour faire face aux contraintes variées et changeantes qui grèvent le travail quotidien et remettent en cause les fonctions essentielles du service public. Doter l'administration de ressources matérielles est une condition sine-qua-non pour renforcer les capacités des services publics à réaliser leur potentiel dans les différents secteurs d'activité.

Les principales orientations et objectifs de développement déclinés pour mieux répondre aux besoins sociaux, et améliorer les conditions d'évolution et d'épanouissement du facteur

humain, exigent que le fonctionnaire soit bien équipé et mieux outillé, et partant, puisse, dans cette perspective, participer de façon effective dans le processus de développement du service public, bien que cette effectivité demeure une difficulté majeure, singulièrement, dans les secteurs d'activité connus par leur forte valeur ajoutée en matière de création de la richesse et de l'emploi.

L'adaptation qui constitue l'un des principes de base du service public ne peut être concrétisée par la mobilisation de moyens adéquats vus les exigences multidimensionnelles du climat social compliqué et empreint d'insécurité qui donne du fil à retordre au service public. Pour promouvoir ce dernier et assurer son évolution, particulièrement, dans les zones qui en ressentent plus le besoin, il est essentiel de créer une aire, voire une armature de solidarité, de complémentarité et de compétitivité par la mobilisation très forte et la mutualisation efficiente des moyens logistiques.

Certes, il n'y a pas de recettes miracles, de solutions ou feuilles de routes figées, mais il faut travailler sur ce volet, investir encore plus, s'il le faut, pour relever le défi et hisser la fonction publique à un niveau plus performant par une meilleure disponibilité des moyens matériels qui n'est pas du tout perçue positivement, puisque personne des questionnés n'a déclaré que les moyens matériels sont suffisants.

Plus encore, le fort nombre de ceux qui les ont jugés insuffisants tire la sonnette d'alarme sur la nécessité absolue d'avoir un parcours tracé et doter le service public de plus de moyens et de façon appropriée et ergonomique pour lui permettre non seulement de faire face au volume grandissant du travail et la difficulté des tâches, mais aussi d'améliorer la productivité. Particulièrement, les solutions et le matériel informatique, sont très largement sollicités pour organiser et faciliter les tâches, et libérer plus de charges positives et dégager les fortes valeurs ajoutées escomptées.

L'amélioration appréciable du niveau d'instruction et d'information de la population, a mis le service public devant un citoyen rouspétant et très exigeant en matière d'équité, d'égalité d'accès et de qualité du service rendu. Ceci dit le service public doit être conçu et organisé pour permettre à tout un chacun d'y accéder dans les meilleures conditions d'accueil possibles et qu'il soit traité de la même façon de traitement de quelqu'un d'autre se trouvant dans une situation identique. Cette nouvelle culture et ce relèvement des exigences nécessitent un

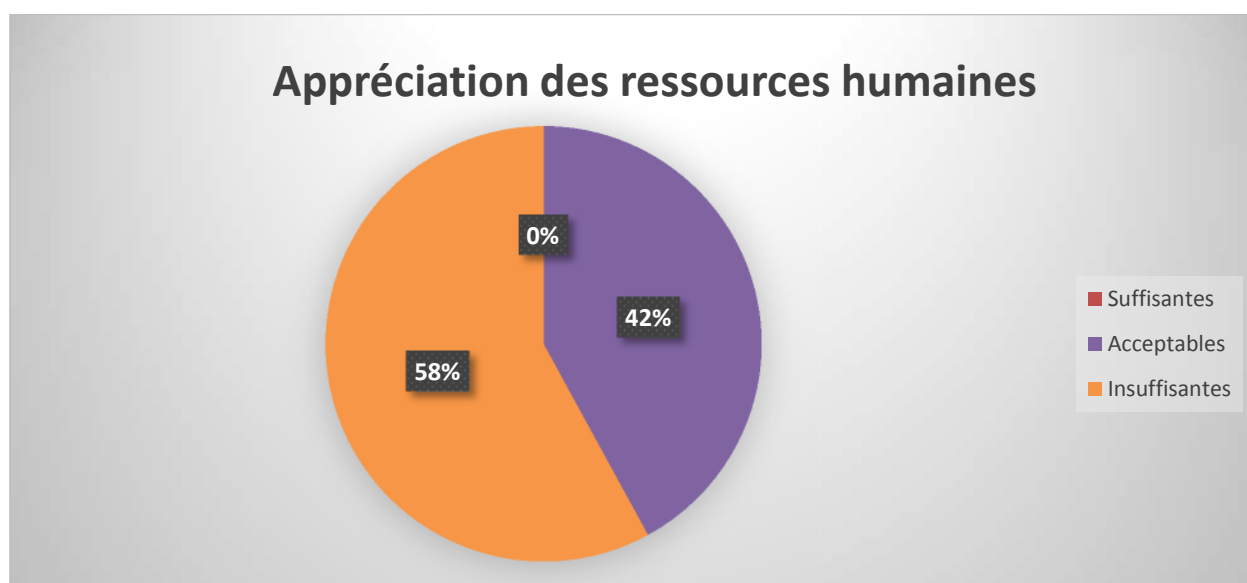
accompagnement approprié et un redéploiement des ressources humaines et une amélioration nette des moyens matériels pour pouvoir escorter et mener à bien les grandes mutations socioéconomiques que connaît le Maroc.

2. 3 Qualité des ressources humaines (Q.M.H)

Les moyens humains mobilisés au sein du service public (l'effectif et la qualification).

Qualité des Moyens Humains	Nombre de citations.	Fréquence.
Suffisantes	0	0,00%
Acceptables	127	42%
Insuffisantes	175	58%
Total des observations	302	100,00%

Tableau 3 : Qualité des ressources humaines (Q.R.H)



Comme pour les moyens matériels, les appréciations des moyens humains, comme le montrent, d'ailleurs, le tableau, ci-haut, cité oscillent autour de deux positions : l'acceptabilité et l'insuffisance. Partant des observations, le management des ressources humaines dans le service public est appelé, plus que jamais, à administrer ce capital dans un esprit de confiance, qualification et de compétences, mais aussi, en conciliant les objectifs stratégiques déclinés des principales orientations avec la mobilisation de moyens humains qualifiés.

En effet, et grâce au **calibrage**, c'est à dire, la façon d'observer attentivement les comportements conscients et inconscients des personnes¹⁷³, les chefs hiérarchiques connaissent de plus en plus leurs collaborateurs pour les encadrer, aider et associer et intéresser pour le bien du projet de l'organisation. Ceci est de nature à mieux consolider la confiance et créer la synergie escomptée du travail d'équipe.

La confiance qui doit constituer un facteur clé de l'épanouissement au sein du service public, mérite une attention toute particulière pour mettre en valeur la dimension sociale du capital humain au service du citoyen. Mettre à l'aise le fonctionnaire, n'est en fin de compte que la base pour pouvoir nourrir et développer une culture de confiance chez la population et de chasser le mieux possible son sentiment de défiance qui tend à se maintenir et remet en cause la cohésion sociale.

Les impératifs et contraintes budgétaires font que le manager se sent, le plus souvent, les mains liées pour réussir les tâches qui sont les siennes. Néanmoins, la marge de manœuvre reste très importante pour développer le facteur humain grâce à une approche de participation et de reconnaissance des compétences et une démarche managériale axée sur le travail d'équipe, la culture de la confiance et du goût de l'effort. Mettre l'homme au centre de ses intérêts, le service public a de fortes chances de participer nettement dans la croissance économique et la justice sociale ou le citoyen se sent à la fois "créateur et bénéficiaire" des richesses¹⁷⁴.

Il est inhabituel dans le service public de voir des structures claires, hautement cadrées et bien réussies pour en réclamer la pérennité et la sauvegarde pour bien placer l'action publique au sein des attentes des citoyens. Même si plusieurs voix sont montées au créneau pour critiquer la situation des ressources humaines et la qualité des effectifs surtout celles qui ont le contact direct avec le citoyen ; et un presque mutisme semble régner et qu'il temps de trancher avec et de la débattre sur la place publique et la mettre à l'ordre du jour des décideurs et des médias qui peuvent la développer dans le cadre des tables rondes ou meetings culturels et scientifiques.

¹⁷³ Jean-Michel JAKOBOWICZ, les secrets de la PNL, 2016, Leduc.s éditions, page 28.

¹⁷⁴ Abdellah FADEL, gouvernance du développement humain, REMALD, collection thèmes actuels, n° 88, page 15

Sur le plan législatif, une attention particulière serait opportune pour édicter des lois exigeant la recherche scientifique et la formation continue des fonctionnaires et plaçant les résultats obtenus comme critères d'avancement et de nomination aux postes de responsabilité.

2.4 Quelle est la qualité des ressources humaines et matérielles dédiées à la communication publique ?

Sur les 674 personnes consultées, les 17 personnes ayant répondu se sont prononcées de façon à la fois claire et distincte. Voici, par ailleurs, les résultats :

1. Je pense qu'il n'y a même pas de communication publique pour parler de ressources humaines et matérielles ;
2. Nulles et sans aucune efficacité,
3. Elles ne sont malheureusement pas suffisantes ;
4. Les ressources matérielles sont insuffisantes ;
5. Insuffisantes (03);
6. Personnel non qualifié et non spécialisé et le matériel est insuffisant ;
7. Très peu de ressources ;
8. Peu de ressources
9. Loin des attentes des citoyens ;
10. Suffisantes ;
11. Acceptables.
12. Aucune idée ;
13. Sans avis ;
14. Je ne sais pas ;
15. Je n'ai pas de chiffres ;

Tableau 4 : Qualité des ressources humaines et matérielles dédiées à la communication publique

Ceci dit, la qualité des ressources humaines et matérielles dédiées à la communication publique, est très mal appréciée, du fait que déjà en nombre, les moyens développés restent minimes et en deçà les attentes des citoyens. Le fait de parler de qualité est dénudé de tout sens, puisque le personnel dédié est pratiquement non qualifié et le matériel dont dispose est insuffisant.

Aujourd'hui le débat très vif sur la notion de la qualité ne cesse de prendre l'ampleur et d'être abondant et partout d'actualité. Les organisations à la fois publiques et privées ont hâte à lui donner de l'importance et lui réserver les meilleurs de leurs ressources et ce, même en situation de crise vu les bienfaits d'une telle orientation en matière de stratégie.

Améliorer le niveau de prestation et l'efficacité des canaux de communication et produire un service de qualité, exige de choisir les alternatives les plus performantes et mettre en place les moyens humains les plus appropriés. C'est dire la portée et la nécessité de capitaliser sur l'expérience des agences de communication privées ou de services publics étrangers ayant opté pour une démarche managériale axée sur les résultats et en maîtrisent les principes fondamentaux du système de management qualité. A ne citer le cas du service public belge qui sera traité au niveau du travail de repérage (benchmark).

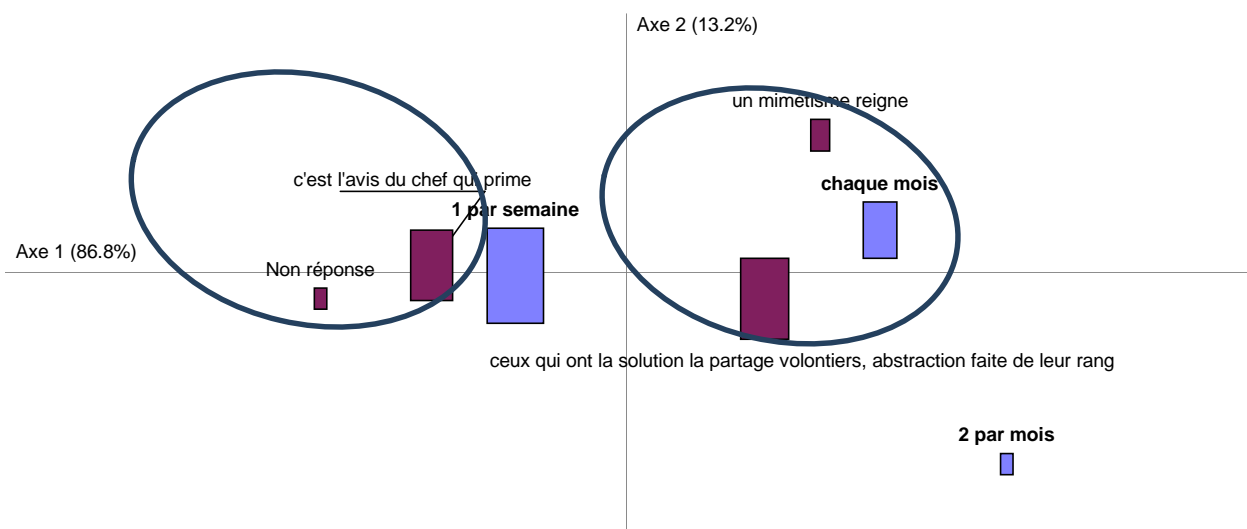
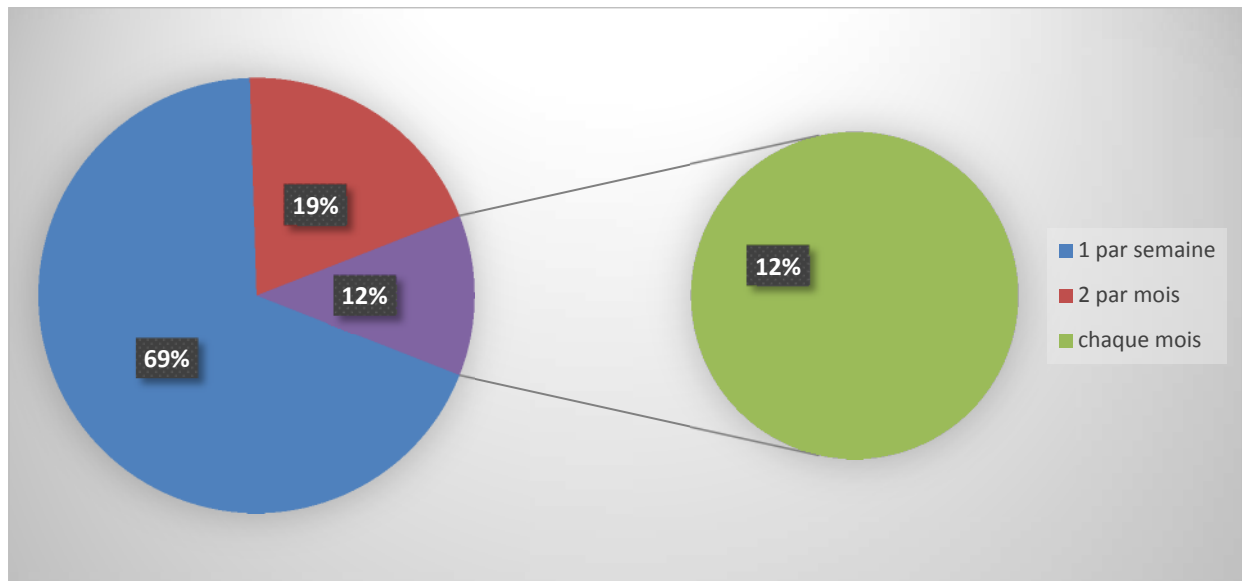
Aujourd'hui, les guides pratiques disponibles sur le marché sont à même d'aider les services publics à concevoir et développer leurs propres cadres de management et leurs processus de la prise de décision. Aussi, des efforts peuvent-ils être consentis pour faire bénéficier les équipes au niveau opérationnel des séances de formation et, partant, atteindre des résultats concrets et des performances positives.

2.5 Appréciation du rendement par la tenue des réunions.

Quelle est la fréquence des réunions permettant de mieux apprécier et optimiser le rendement ?

Fréquence des réunions	Nombre de citations.	Fréquence.
1 par semaine	207	69%
2 par mois	59	19%
chaque mois	36	12%
autre	0	0,00%
Total des observations	302	100,00%

Tableau 5 : Rendement par la tenue des réunions



Fréquence optimale des réunions

D'après les observations, la tenue des réunions hebdomadaires «70%» est, de loin, la meilleure fréquence pour mieux apprécier le rendement. Les réunions mensuelles et bimensuelles quant à elles ne représentent, respectivement, que 12 et 19%. C'est dire que la tenue de réunions, dans des intervalles moins lents, permet de mieux déterminer les provenances des problèmes, en vue de les cerner et les résoudre.

A première vue, la tenue des réunions est un outil de communication très efficace, malgré les contraintes du temps. Elle permet aux chefs hiérarchiques d'accéder facilement et directement aux informations touchant certains ou tous les aspects du travail, mais aussi aux collaborateurs de s'engager davantage pour la réalisation des objectifs qu'on l'appelle couramment « les finalités du poste ».

La vulgarisation des outils de travail, est fortement accentuée par la tenue des réunions visant la sensibilisation aux valeurs institutionnelles et organisationnelles du service public pour mieux faire face aux insuffisances de la gestion classique tout projet d'utilité publique, en général, et celle liée directement aux ressources humaines, en particulier. C'est dans ce contexte que peut émerger l'intérêt pour la tenue des réunions de travail et de coordination à même d'instaurer un système d'évolution professionnelle durable et profonde.

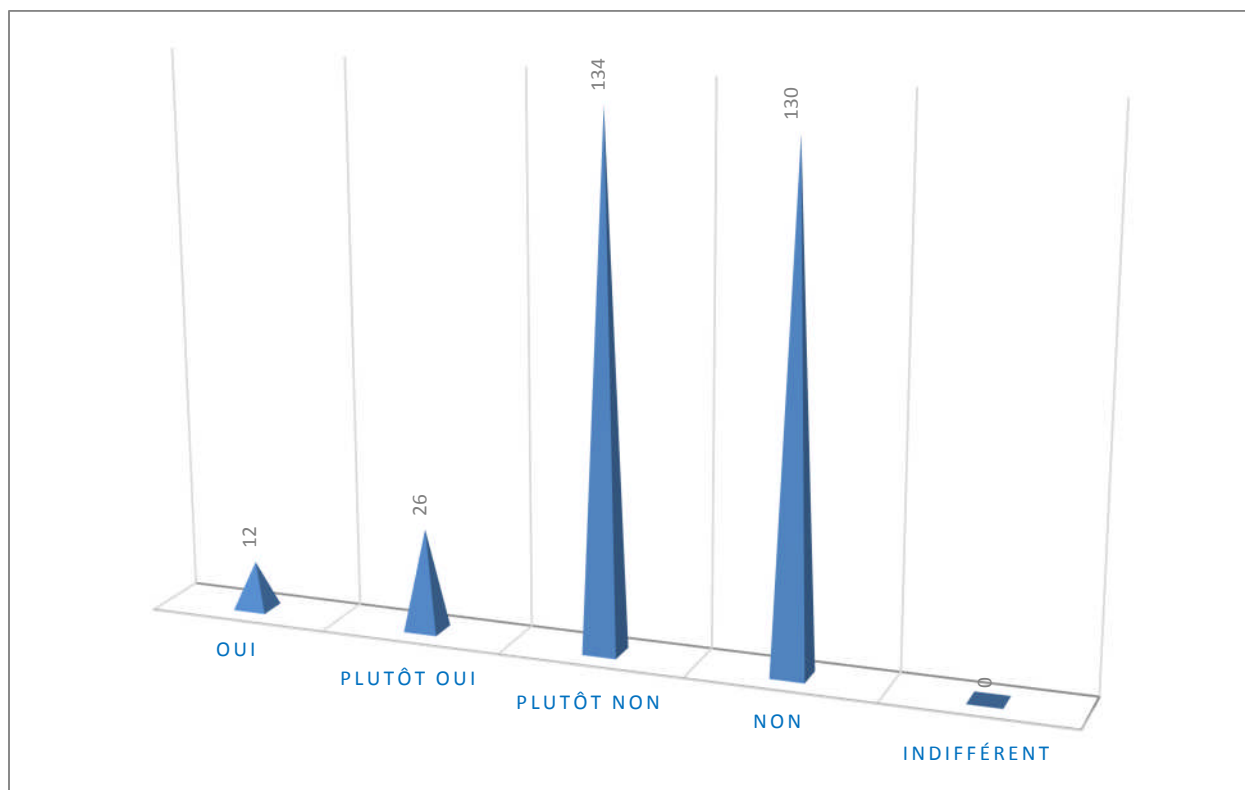
Il s'agit là d'une rétroaction à trois cent soixante degrés pour dénicher les fonctionnaires présentant des comportements inopportuns ou présentant un faible rendement, aider ceux en difficulté ou faisant, temporairement, face des situations critiques affectant directement ou pouvant affecter le rendement. En plus qu'elle constitue un moyen pertinent de mobilisation et de reconnaissance, la vision circulaire 360° permet aussi et surtout, d'obtenir et recouper les informations et les explications par une combinaison de sources diverses.

2.6 Satisfaction par les rémunérations.

Le personnel est-t-il satisfait de sa rémunération ?

Satisfaction des rémunérations	Nombre de citations.	Fréquence.
Oui	12	4%
Plutôt Oui	26	9%
Plutôt Non	134	43%
Non	130	44%
Indifférent	0	0,0%
Total des observations	302	100%

Tableau 6 : Fréquence de la satisfaction par les rémunérations



Satisfaction par la remuneration

86% des observations estiment que les fonctionnaires ne sont pas satisfaits de leur rémunération. Ce résultat est sujet à réflexion, surtout qu'il s'agit de la principale substance du processus de mobilisation et de compliment pour les fonctionnaires vers une performance optimale. Il est question, donc, de prendre les mesures correctives pour valoriser le fonctionnaire dans son travail et dans ses relations avec son employeur.

En matière de rémunération, trois équilibres sont à réaliser : l'équilibre interne, l'équilibre externe et l'équilibre financier. En interne, un cadre doit être rémunéré comme un coéquipier se trouvant dans une situation identique et bien sur il doit toucher au moins ce que touche le voisin dans une autre société. Encore faut t-il que la société soit en mesure d'assurer et honorer ses engagements financiers envers ses salariés.

Le plus souvent, les fonctionnaires finissent par oublier les émoluments, lorsque le cadre du travail est convivial, juste et raisonnable. Aussi, la logique de compétence, face à une réalité « gagnant-perdant » au détriment des fonctionnaires, est –elle de nature à châtier la compétence, l’initiative et la responsabilité.

Les processus de rémunération renvoient à une multitude de démarches managériale allant du management participatif, passant par le management axé sur le résultat, et finalement le management de projet. Chacune de ces trois démarches, exigent des collaborateurs des compétences précises, des reflexes spécifiques et un effort adapté à la nature et la difficulté de la tâche confiée à tout un chacun. En contre partie, les politiques d'intéressement et de motivation changent en termes de valeur et de contenu et par parfait respect de la déontologie du service et de sa stratégie globale. en définitive, les rémunérations sont fixés en fonction des objectifs à atteindre, des acquis et réalisations et surtout de la capacité financière du service à engager, rémunérer et retenir de nouvelles recrues pour saisir les opportunités et explorer les perspectives d'avenir.

2.7 Amélioration du Rendement et de la performance

A votre avis, par quel moyen l'amélioration du rendement peut-elle être obtenue ?

Amélioration du Rendement	Nombre de citations	Fréquence.
La Motivation Pécuniaire	158	30%
La formation continue	168	32%
L'assistance sociale	84	16%
La communication	96	18%
Total des observations	530	100%

Tableau 7 : les moyens d'amélioration de la performance

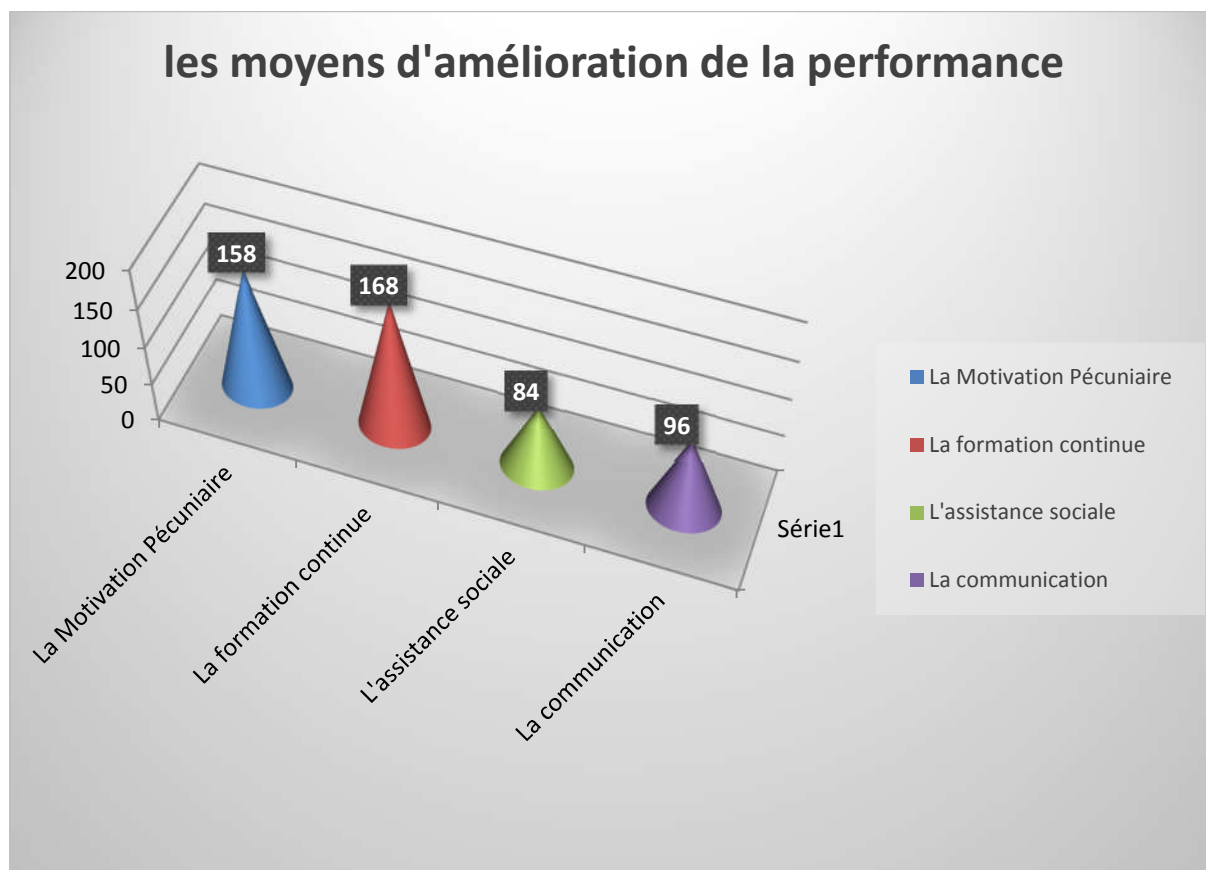
Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations vu la multiplicité des réponses (3 répliques au maximum).

Comme il a été constaté ci-haut, la motivation pécuniaire (30%) n'est ni le seul ni le principal facteur d'amélioration du rendement au sein du service public. La formation continue (32%), l'assistance sociale et la communication représentent 70% des avis afférents à l'amélioration du rendement. Ceci montre clairement que les anciens systèmes axés sur la motivation pécuniaire ne sont pas efficaces s'ils ne sont couplés et renforcés par une démarche qui entretient et protège la dimension humaine par la formation, l'assistance sociale et le mécénat que peut renfermer toute communication interne.

La tenue des portes ouvertes, colloques, manifestations culturelles et sportives sont des occasions pour renseigner les collaborateurs des efforts consentis par ses supérieurs pour améliorer la situation sociale des équipes de travail. C'est un moyen très efficace pour accentuer et consolider les principales contributions des collaborateurs en matière de performance, où le rendement ne constitue d'une partie modeste.

Il est des moments et des situations difficiles où le service n'est plus en mesure de satisfaire toutes les attentes en matière de motivation pécuniaire, ce qui peut causer des dégâts énormes et inappréciables. La réponse est promptement donnée par la cohésion et la solidarité des équipes, deux qualités qui occupent le devant de la scène et permettent de sortir de la crise grâce à la prise de conscience des menaces qui guettent tout le monde et pèsent lourd sur le devenir du service public.

L'assistance sociale, à son tour, contribue à forger une nouvelle catégorie de fonctionnaires peu connue et généralement négligée. Laquelle catégorie montre dans les temps difficiles à prendre en main la situation pour protéger le service public et défendre son idéal et faire face aux risques qu'il encourt.



Comme on a vu, l'amélioration du rendement est obtenue en premier lieu par la formation nécessaire à parfaire les connaissances et valoriser les compétences. En effet, elle apparaît dans 168 des occurrences évoquées par les questionnés, suivie de la motivation pécuniaire 158 et la communication 96. Pour les autres approches, il s'agit principalement de l'assistance sociale et de l'aide à l'acquisition de biens immobiliers proches des lieux de travail, principalement des logements 84 cas.

D'autres moyens sont à l'origine de l'amélioration du rendement tel que le développement des relations authentiques entre les membres de l'équipe et la satisfaction de la motivation individuelle, les enjeux collectifs et l'inscription dans une logique de progression constante et perfectionnement continu. Guidées par des responsables dotés d'une intelligence sociale, les équipes travaillent mieux, grâce au raffinement des relations humaines. Ceci dit, ce type de chefs qui reçoivent instinctivement les sentiments, les motivations et les préoccupations des autres¹⁷⁵.

¹⁷⁵Joseph MESSINGER, la grammaire des gestes, éditions j'ai lu, 2013, p :117

Les fonctionnaires sont incités et motivés le plus souvent par les récompenses qu'ils perçoivent lorsque les résultats escomptés par l'organisation sont atteints. Les individus vivent de l'espoir et croient que leur posture les aide à atteindre les résultats escomptés¹⁷⁶.

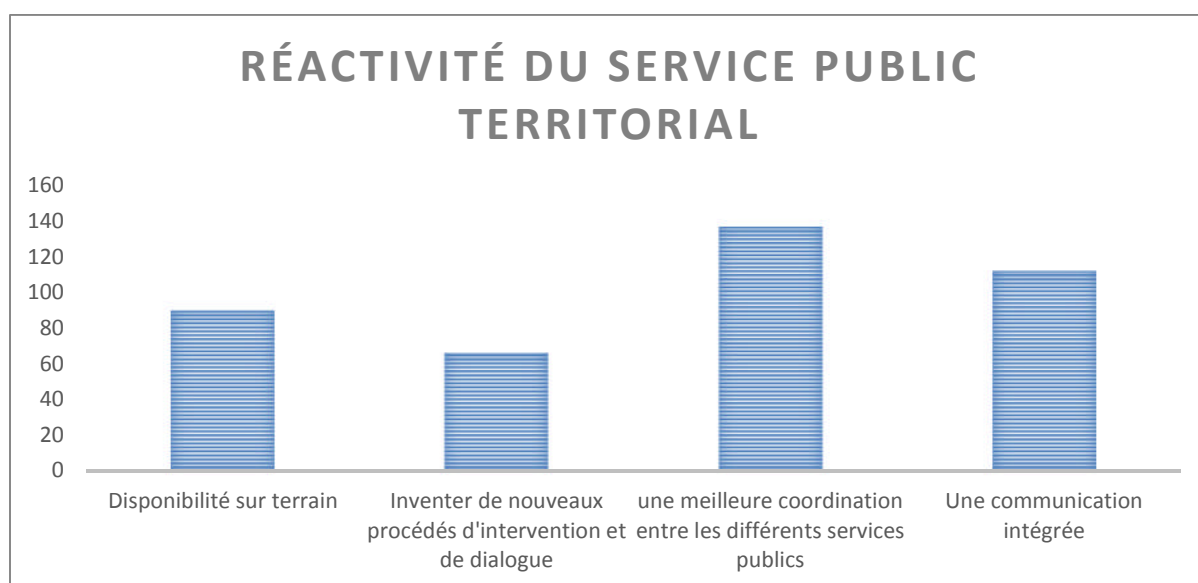
2.8 Réactivité du service public territorial.

Comment peut-on améliorer la disponibilité et la rapidité de la réponse du service public aux demandes des citoyens ?

Réactivité du Service public territorial	Nombre de citations.	Fréquence.
Disponibilité sur terrain	90	22%
Inventer de nouveaux procédés d'intervention et de dialogue	66	16%
une meilleure coordination entre les différents services publics	137	34%
Une communication intégrée	112	27%
autres	4	1%
Total des observations	409	100%

Tableau 8 : La réactivité du service public de travail

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).



¹⁷⁶Théorie développée par VROOM dans son livre « World and motivation ».

Développer une véritable relation et des synergies de façon verticale (hiérarchie) et transversale (entre les équipes) pourrait constituer la clé de la réussite de toute démarche managériale, visant d'influencer positivement la relation entre l'administration et le public, et développer les relations constructives et ouvertes et autogérer les tensions et les difficultés relationnelles courantes. 34% des questionnés pensent que le service public peut être réactif lorsqu'il y a une meilleure coordination entre ses composantes.

Le résultat de ce questionnement qui donne 27 % du rôle joué par la communication intégrée s'explique par le fait que généralement l'image que renvoie le service public n'est pas toujours bien venue. Dans les meilleurs cas, elle n'est ni conçue de la même manière ni acceptée par tout le monde dans les mêmes étendues.

2.9 Amélioration des procédures de travail

Est-ce que les procédures doivent et peuvent être améliorées ?

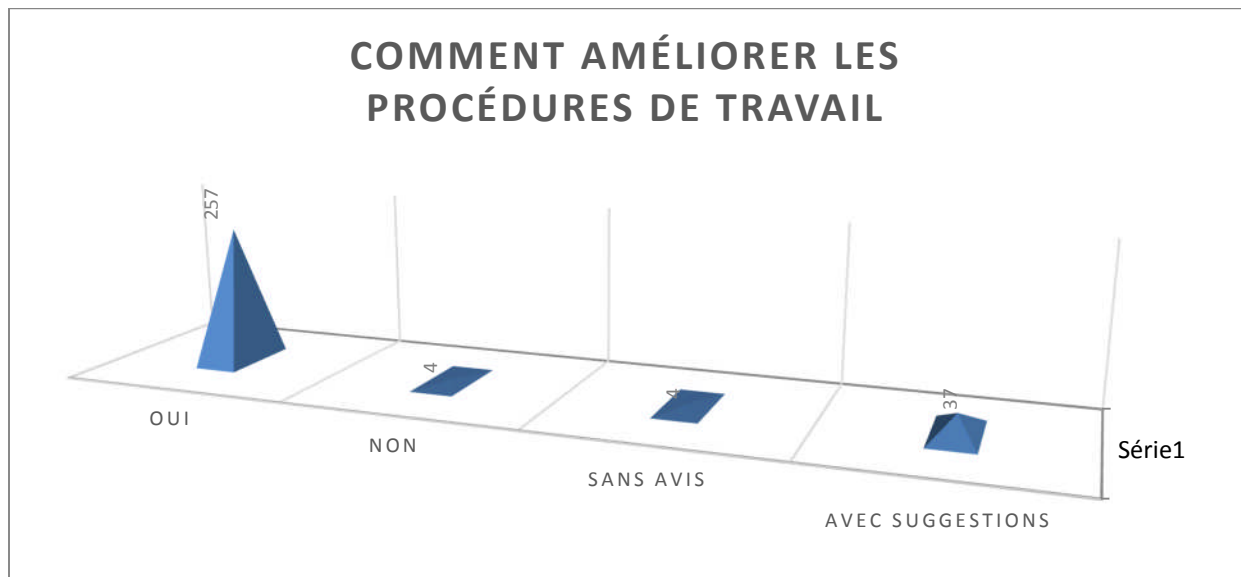
Amélioration des procédures	Nombre de citations.	Fréquence.
Oui	257	85,00%
Non	4	1,50%
Sans avis	4	1,50%
Avec suggestions	37	12,00%
Total des observations	302	100,00%

Tableau 9 : Comment améliorer les procédures de travail

Moyenne = 1,43 Écart-type = 1,06

La question est à réponse unique sur une échelle.

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (Oui) à 4 (vos suggestions).



85% des questionnés précisent que les procédures peuvent et doivent être améliorées. L'amélioration sera d'autant plus importante que le maximum des fonctionnaires se sent plus motivés par la facilité et l'ergonomie des outils de travail et par des formes d'organisation claires et précises. Dans ces conditions, les services publics territoriaux peuvent entreprendre plus de projets qui visent la croissance interne et l'amélioration de la qualité des services rendus au citoyen. Ce sont ces procédures qui sont garantes des projets porteurs d'avenir qui amorcent la « boucle de croissance vertueuse ».

Alors que 12% ont d'autres suggestions qui tournent beaucoup plus autour de l'informatisation, de l'élaboration d'un meilleur système d'information, de l'autonomie d'action des collaborateurs et des difficultés rencontrées dans les processus de changement, il y a un presque consensus sur la nécessité de réformer et élargir les procédures de travail. Ceci est d'autant plus crédible que l'échantillon a couvert l'ensemble de la hiérarchie et des fonctions du service public casablancais. Des procédures clairement étudiées sont déterminantes en termes de réussite des personnes qui se sentent très satisfaites de leur travail¹⁷⁷.

¹⁷⁷Théorie des deux facteurs (facteurs d'hygiène et facteurs moteurs) développée par le Psychologue Frederik Herzberg

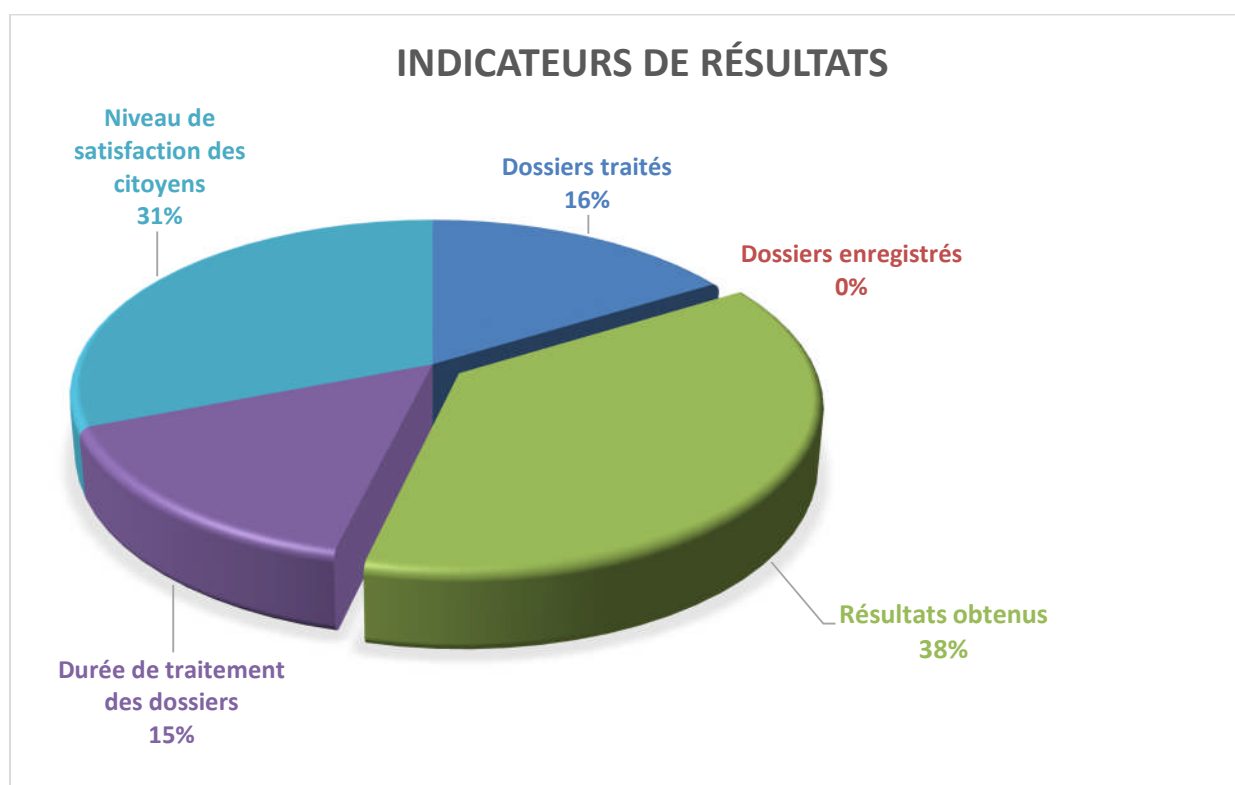
2.10 Les indicateurs de résultats

Quels sont à votre avis les meilleurs indicateurs pour apprécier les résultats ?

Les indicateurs de résultats	Nombre de citations.	Fréquence.
Dossiers traités	49	16,00%
Dossiers enregistrés	0	0,00%
Résultats obtenus	113	38,00%
Durée de traitement des dossiers	46	15,00%
Niveau de satisfaction des citoyens	93	31,00%
Total des observations	301	100%

Tableau 10 : Les indicateurs de résultat

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).



Les indicateurs les plus importants aux yeux des questionnés sont les résultats obtenus. En effet la durée de résolution des affaires est citée dans 38% des propos recueillis, suivie par le niveau de la satisfaction des citoyens (31%) et les dossiers traités et la durée de leur traitement, respectivement de 16 et 15%. Par contre personne n'a donné une importance aux

affaires enregistrées. Ceci reflète une conception des questionnés de leur métier orientée citoyen et favorisant l'efficacité et l'efficacité plus que autre chose. De plus ils sont sensibles au fait qu'ils ont une obligation de performance, bien plus que la simple tenue d'une main courante.

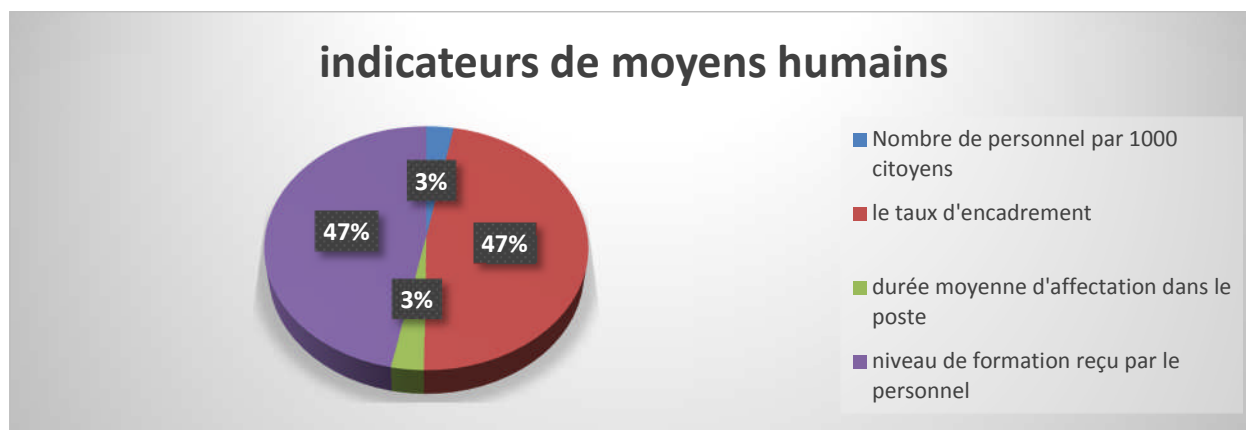
2.11 Les indicateurs des moyens humains.

Quels sont à votre avis les meilleurs indicateurs pour apprécier les moyens humains ?

Les indicateurs des moyens humains	Nombre de citations.	Fréquence.
Nombre de personnel par 1000 citoyens	7	03,00%
le taux d'encadrement	111	50,00%
durée moyenne d'affectation dans le poste	7	03,00%
niveau de formation reçu par le personnel	110	47,00%
Total des observations	235	100%

Tableau 11 : Les indicateurs des moyens humains

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (2 au maximum).



Le taux d'encadrement des collaborateurs et le niveau de formation restent les deux seuls indicateurs distinctifs dans l'appréciation de l'efficacité des moyens humains. Présents à 94% des citations, ces deux indicateurs montrent le rôle que présentent l'encadrement au travail et la formation académique.

Le nombre de fonctionnaires par 1000 citoyens et la durée moyenne d'affectation au poste qui cumulent seulement 6% des citations, montrent, d'une part, le peu d'importance reconnue au taux de couverture et de proximité du service public et, d'autre part, la faiblesse de la capitalisation et la gestion de la connaissance.

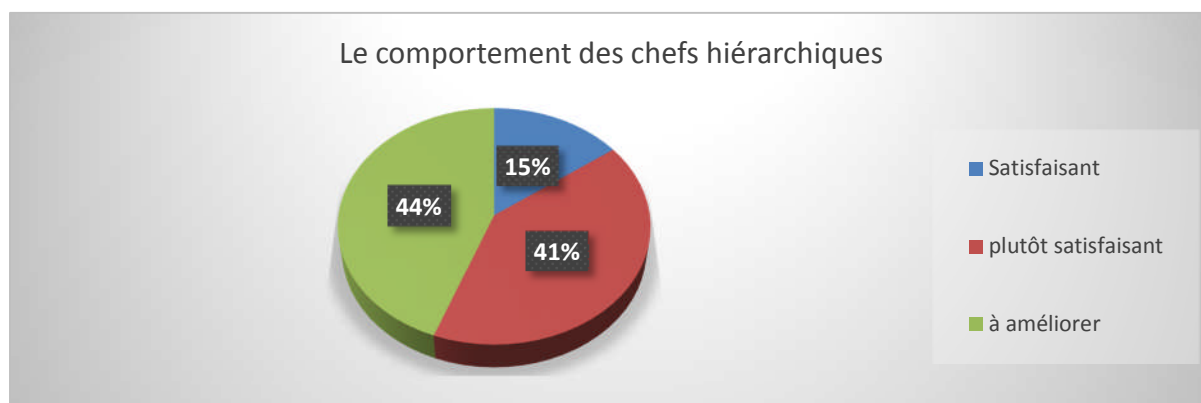
L'encadrement et la formation commencent à faire leur chemin dans la profession. En effet la formation continue permettent le foisonnement des 'idées (brainstorming) et le développement du rôle du collaborateur qui ne se limite plus à l'élaboration des comptes rendus, mais à l'initiative, les suggestions et la participation.

2.12 Convenance du comportement des chefs hiérarchiques.

Comment les fonctionnaires perçoivent-ils le comportement des chefs ?

Le comportement des chefs hiérarchiques	Nombre de citations.	Fréquence.
Satisfaisant	26	14,9%
plutôt satisfaisant	71	40,8%
à améliorer	77	44,3%
Total des observations	174	100%

Tableau 12 : Convenance du comportement des chefs hiérarchiques



Améliorer la performance est certainement prioritaire, car 44% des questionnés ont précisé qu'il est matière à améliorer. Aussi et dans une perspective de synergie positive, du respect mutuel et du climat de confiance qui règne, le comportement des chefs hiérarchiques est-il satisfaisant (56%). Le comportement des chefs hiérarchiques dans la gestion des compétences et des carrières et la compétence collective est acceptable du fait qu'on ne donne pas importance au seul critère de qualifications personnelles. Le travail d'équipe est largement sollicité pour la réalisation des meilleures performances-métiers. En effet, lorsque la

dynamique collective n'est pas suffisamment développée, les collaborateurs sont moins motivés à cause des relations fermées et des synergies additives ou complémentaires quasi inexistantes.

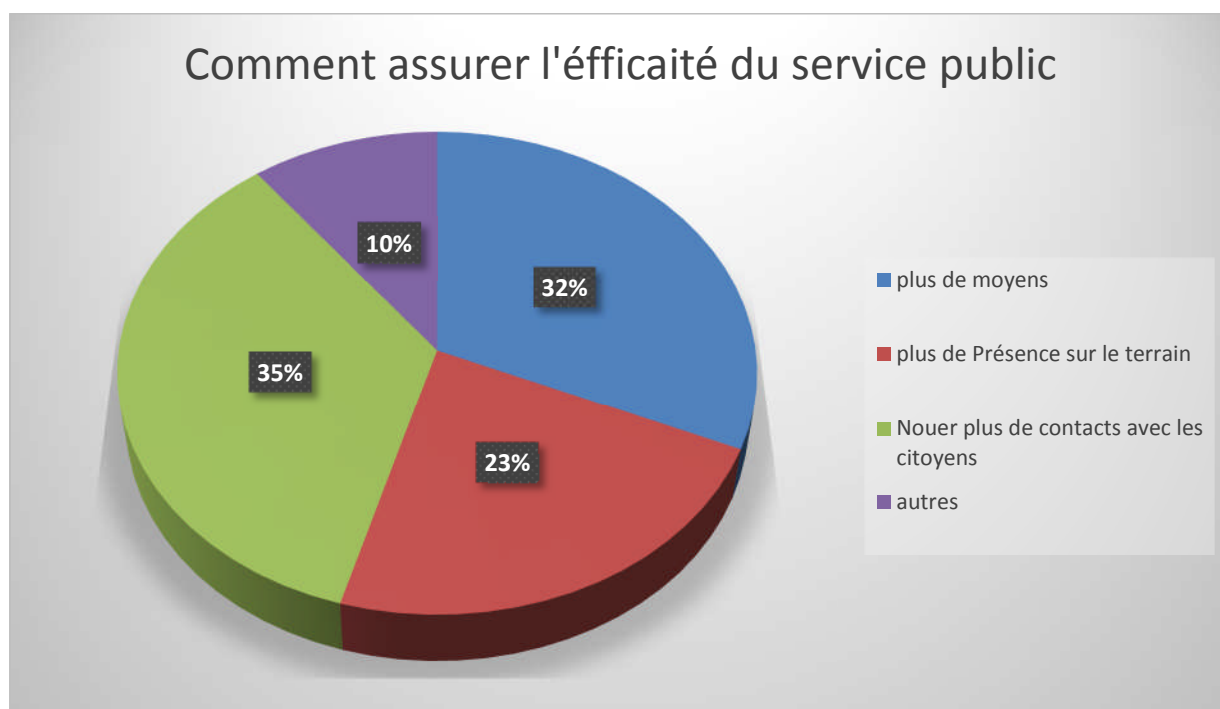
2.13 Efficacité du service public territorial.

Comment pensez-vous qu'un service public puisse être efficace ?

Efficacité du service public territorial	Nombre de citations.	Fréquence.
plus de moyens	106	31,50%
plus de Présence sur le terrain	77	23,00%
Nouer plus de contacts avec les citoyens	118	35,10%
autres	35	10,40%
Total des observations.	336	100,00%

Tableau 13 : Efficacité du service public territorial

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).



Pour les 35% qui ont pensé que l'efficacité du service public territorial est tributaire du contact noué avec le citoyen, visent l'importance de créer les conditions nécessaires de développer des relations constructives, rationnelles, utiles et ouvertes à même de satisfaire ses

besoins et attentes et de gérer les problèmes quotidiens rencontrés par la force publique et minimiser les effets du manque de personnel et de moyens.

Pour eux, la révision de la relation avec le citoyen permet de renforcer la confiance des équipes, capitaliser et développer continuellement la proximité et, partant, assurer un service public de très haute qualité. La mobilisation des moyens (32%) et la présence sur le terrain (23%) sont aussi nécessaires pour améliorer et consolider l'efficacité de l'Administration. Il est vrai que les proportions ne seraient pas de la sorte avant le développement du nouveau concept de l'autorité qui a changé substantiellement le service public et l'a valorisé dans de larges proportions.

A l'inverse des entreprises privées, le service public ne cherche pas d'atteindre l'objectif de rentabilité minimum et de façon répétée pour ne pas décevoir son capital, mais elle va s'investir par une autre voie et développer les aptitudes d'enrichissement surtout dans les secteurs bloqués par des problèmes de non gouvernance. Si l'État arrive à assurer et maintenir un circuit de performance appréciable, elle aura le privilège de construire l'efficacité du service public.

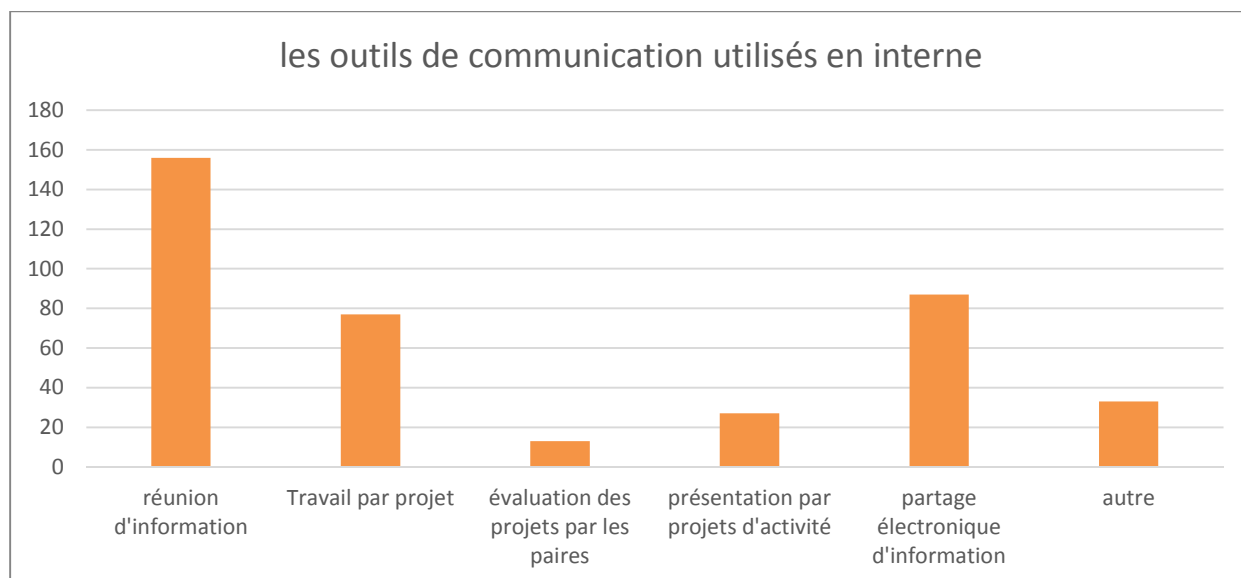
2.14 Outils de communication utilisés en interne

Quels outils de communication utilisés par le service public en interne ?

Outils de communication utilisés en interne	Nombre de citations.	Fréquence.
réunion d'information	156	40%
Travail par projet	77	20%
évaluation des projets par les paires	13	3%
présentation par projets d'activité	27	7%
partage électronique d'information	87	22%
autre	33	8%
Total des observations	393	100%

Tableau 14 : Outils de communication utilisés en interne

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (4 au maximum).



La majorité des personnes consultées soit, 40%, considèrent que les outils de communication les plus utilisés sont les réunions d'information et le partage électronique d'information. Ceci est expliqué d'abord par la nature du travail qui exige les meetings « FACE TO FACE » et d'autre part par le développement du réseau privé de communication du service public, particulièrement, la messagerie électronique. En troisième lieu, se positionne le travail par projet, qui constitue un moyen incontournable dans les processus de gestion.

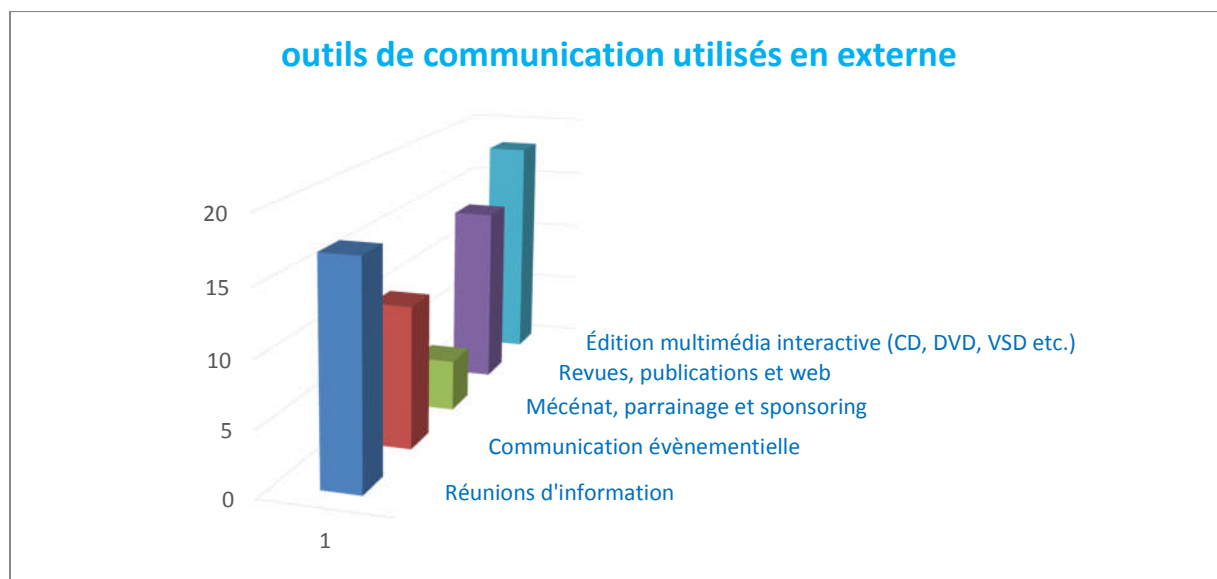
2.15 Outils de communication utilisés en externe

Quels outils de communication utilisés par le service public en externe ?

Outils de communication utilisés en externe	Nombre de citations.	Fréquence.
Réunions d'information	17	13%
Communication événementielle	11	9%
Mécénat, parrainage et sponsoring	4	3%
Revues, publications et web	14	11%
Édition multimédia interactive (CD, DVD, VSD etc.)	18	14%
Total des observations	128	100%

Tableau 15 : Outils de communication utilisés en externe

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (4 au maximum).



2.16 Résolution des problèmes lors des réunions

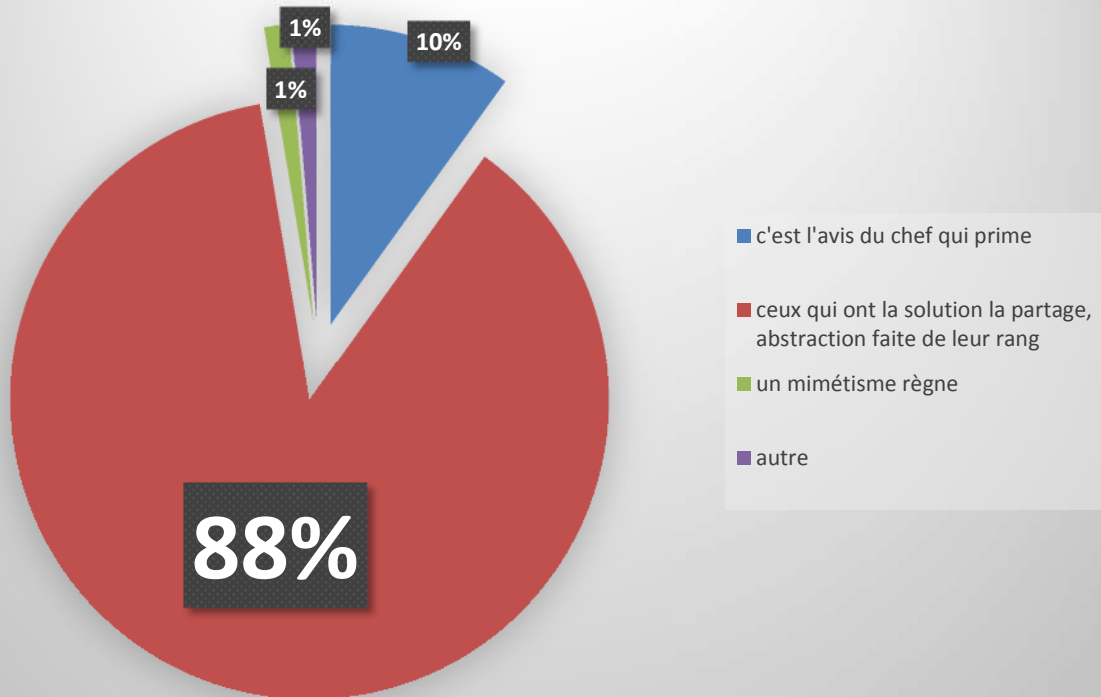
Quel climat règne lors des réunions pour résolution d'un problème ?

Résolution des problèmes	Nombre de citations.	Fréquence.
c'est l'avis du chef qui prime	30	10,00%
ceux qui ont la solution la partagent, abstraction faite de leur rang	264	88,00%
un mimétisme règne	4	1,00%
autre	4	1,00%
Total des observations	302	100,00%

Tableau 16 : Résolution des problèmes lors des réunions

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

résolution des problèmes lors des réunions



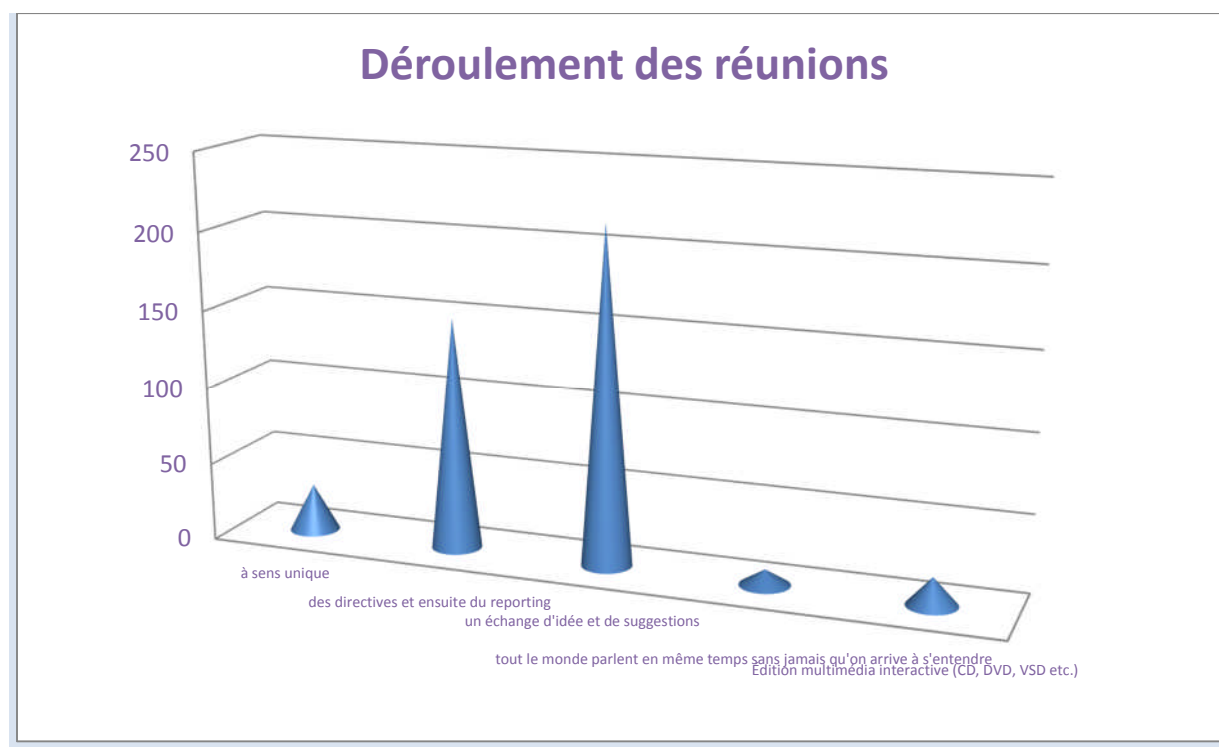
On peut lire, clairement, que les problèmes sont résolus dans la majorité écrasante (87%) grâce à la collaboration de toute l'équipe et la participation effective de ses membres, dans une perspective de partage et de respect, abstraction faite de responsabilité et de fonction. Le manager autoritaire persiste encore, malgré le pourcentage de citations de 10%. Ceux qui prônent le mimétisme dans les réunions n'ont plus de place (1,50%). Pour ce profil n'étant pas convaincu de l'utilité des réunions de travail préfèrent, alors, les "subir" le moins possible.

2.17 Déroulement et dialogue lors des réunions de travail.

Dialogue lors des Réunions	Nombre de citations.	Fréquence.
à sens unique	30	9,40%
des directives et ensuite du reporting	149	45,30%
un échange d'idée et de suggestions	215	41,70%
tout le monde parle en même temps sans jamais qu'on arrive à s'entendre	10	3,60%
Total des observations	404	100,00%

Tableau 17 : Déroulement et dialogue lors des réunions de travail

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (2 au maximum).



Pour les 87% qui ont pensé que le dialogue lors des réunions est l'occasion d'échanger les idées présenter des suggestions, recevoir des directives et ensuite du reporting, pointent, surtout, la nature du travail qui doit être exécuté par des fins enquêteurs capables de prêter

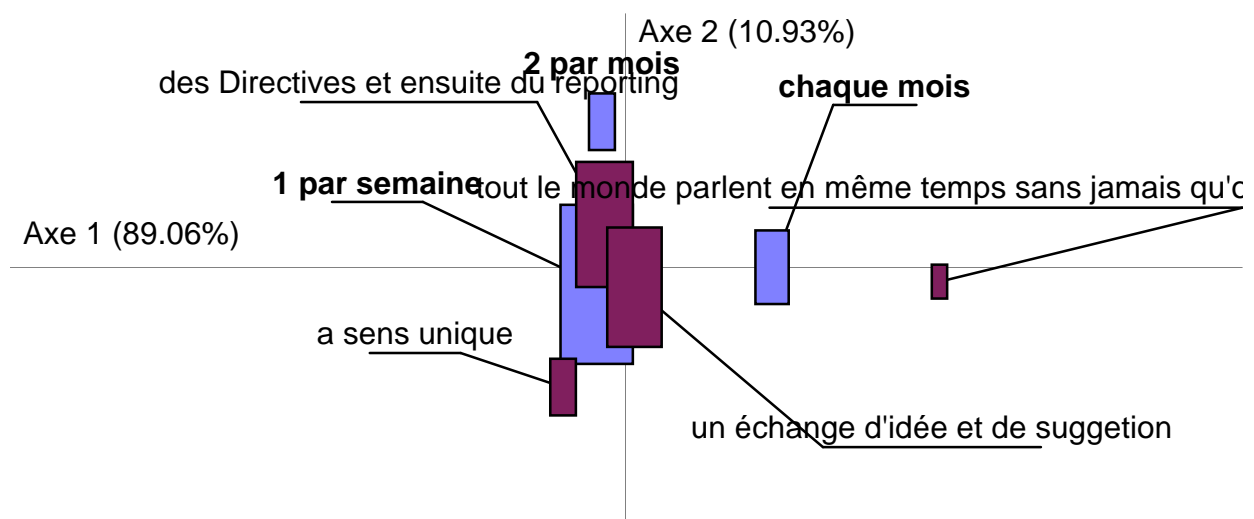
l'aide et l'assistance à leurs collègues, créant, ainsi, les conditions nécessaires de développer des relations ouvertes entre eux. L'anarchie ou l'improvisation sont presque inexistantes dans les réunions.

2.18 Croisement fréquence et dialogue lors des réunions.

Le rendement optimal du personnel par des réunions de travail à raison de :	à sens unique	des directives et ensuite du reporting	un échange d'idée et de suggestion	tout le monde parlent en même temps sans jamais qu'on arrive à s'entendre	TOTAL
1 par semaine	26	93	84	0	203
2 par mois	0	19	9	0	28
chaque mois	0	13	22	10	45
autre	0	0	0	0	0
TOTAL	26	125	115	10	276

Tableau 18 : Croisement fréquence et dialogue lors des réunions.

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.



Le croisement entre la périodicité des réunions souhaitée et le type de diadoque qui y domine, montre plusieurs silhouettes de fonctionnaires. La première plus mineure qui doit être dirigée par les autres. Le second est plus imposant et même, domine, les débats par son expérience et ses performances. Elle concerne surtout ceux qui demandent plus d'occasion de rencontrer le chef (une réunion par semaine). La 3^{ème} silhouette est surtout entreprenante qui est résolue à partager son savoir et participe activement aux réunions, mais préfère une fréquence plus légère, mais un contenu solide et importante des réunions (une à deux par mois).

1- Fréquence réunions/indices de résultat

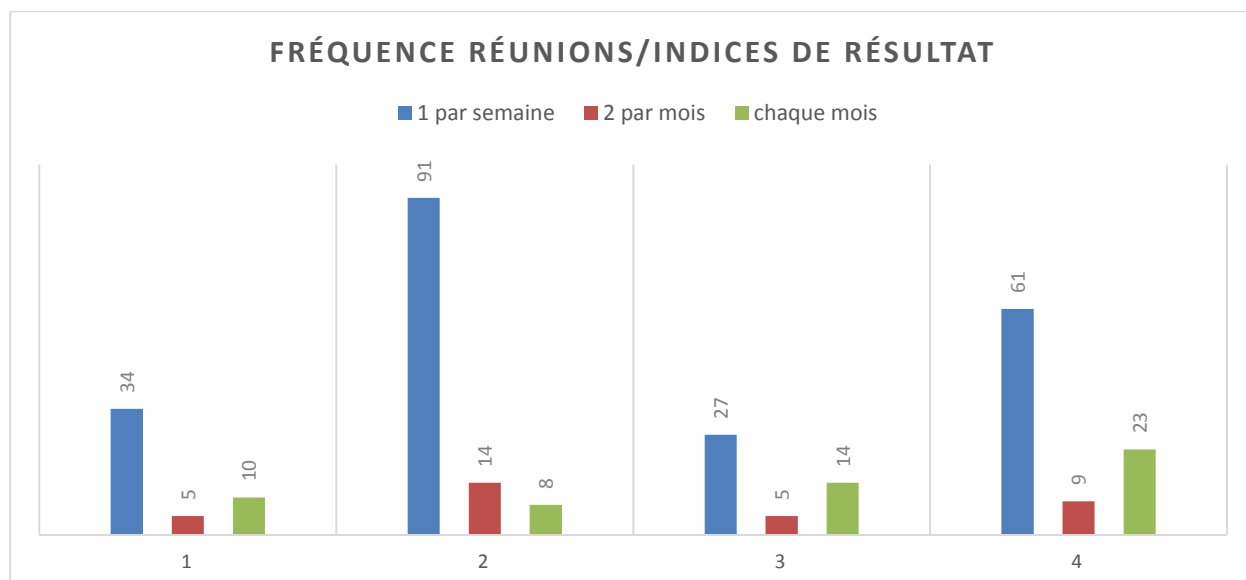
Le rendement optimal du personnel par des réunions à raison

Selon les indicateurs de résultats

Fréquence réunions/indices de résultat	Dossiers traités	Résultats obtenus	Durée de traitement des dossiers	niveau de satisfaction des citoyens	TOTAL
1 par semaine	34	91	27	61	213
2 par mois	5	14	5	9	33
chaque mois	10	8	14	23	55
TOTAL	49	113	46	93	301

Tableau 19 : La relation avec les ONG

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.



Dans le service public territorial casablancais, les réunions ne constituent pas seulement un moyen de communication interne, mais permettent surtout, de résoudre tous les problèmes qui surgissent et pouvant remettre en cause le fonctionnement normal de ce service public. C'est l'occasion pour procéder aux rectifications nécessaires en vue de réaliser les meilleurs performances-métiers.

Section 3 : La relation avec les ONG.

La relation avec les ONG.	Occurrence	Fréquence
Valeurs		
à définir	28	9,30%
à renforcer	28	9,30%
ceux qui respectent les principes de l'État	28	9,30%
pas de relation	28	9,30%
plus ou moins	28	9,30%
méfiante	26	8,70%
ca dépend du niveau de satisfaction de ce service	24	8,00%
plus ou moins claire et sure	24	8,00%
ne partage pas les taches	20	6,70%
quasi-absente	20	6,70%
conflictuelle	14	4,70%
Confuse	10	3,30%

inexistant	8	2,70%
pas encore harmonieux	8	2,70%
coopération	6	2,00%
TOTAL	300	100,0%

Tableau 20 : Nature et niveau de relation avec les ONG

- Nombre de valeurs différentes : 15
- 'plus ou moins' est le plus cité : 28 observations.
- Il y a 200 non-réponses.

La relation avec les ONG n'est pas aussi développée vu la nature et la sensibilité du travail avec les organisations non gouvernementales qui exigent en plus de la discrétion dans la majeure partie des cas des accords préalables des services compétents et des études approfondies sur l'environnement interne et externes desdites organisations.

La fréquence des citations est très changeante, allant de ceux qui pensent qu'elle est absente, à définir ou à améliorer, en passant par ceux qui estime qu'elle est complètement conflictuelle et confuse. Effectivement, pour les questionnés, la relation mérite d'être repensée pour beaucoup plus d'harmonie et coopération, d'abord pour l'image de marque du service public et ensuite, pour la qualité du service à rendre au citoyen qui requiert d'exploiter les plus-values certaines que peuvent apporter les ONG en matière d'expertise et de transfert de connaissances et même de fonds nécessaires à la concrétisation des projets à caractère social.

Tableau 21 : Cohésion et confiance des équipes au sein du service public territorial.

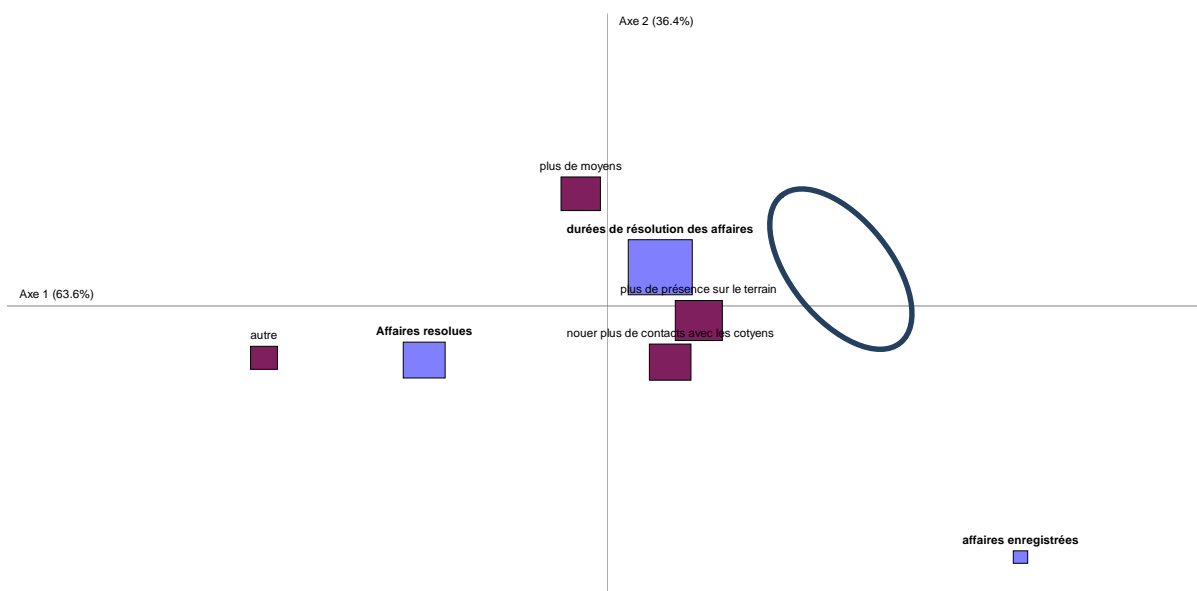
La cohésion	Nombre de citations
clarté	28
stratégie	26
communication	17
confiance	15
gestion	14
objectifs	12
savoir	12
simplicité	11
transparence	11

vision	11
cohésion	10
canaux	7
diversification	5
message	5
simplification	5
TOTAL	201

Tableau21 : Les effectifs

La cohésion de la communication intégrée rime avec clarté avec la stratégie et la confiance ainsi que la simplicité et la transparence.

Section 4: Analyse factorielle multiple des dimensions de l'efficacité, efficience et pertinence



Cet état de fait est renforcé par la démarche selon laquelle ceux qui pensent que l'efficience est primordiale, sont généralement ceux qui demandent plus de moyens pour travailler et être présents le plus possible sur le terrain. Ceci favorise la dimension humaine dans leur métier et demandent à nouer de bonnes relation avec le citoyen.

CHAPITRE 3 : Matrices d'analyse, enjeux et propositions

Section 1 : Matrice d'analyse stratégique interne "SWOT"

L'environnement interne et externe du service territorial casablancais, il a été envisagé l'utilisation de la matrice SWOT. Toutes ces informations recueillies vont être utilisées pour faire le bilan stratégique basé sur l'analyse de l'environnement externe en termes d'opportunité et menaces et sur l'examen de l'environnement interne en termes de forces et faiblesses. C'est la confrontation entre les résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne qui permet de formuler des options stratégiques. L'analyse documentaire, le questionnaire et le résultat de l'enquête vont servir pour alimenter cette matrice pour dégager un bilan du diagnostic stratégique, faire des propositions et présenter une stratégie congruente au Grand Casablanca, en tant que future smart city.

La matrice d'analyse stratégique SWOT va nous permettre d'analyser l'environnement externe et interne du service public pour connaître les points forts à même de saisir les opportunités éventuelles et les faiblesses qui peuvent être aggravées par les menaces. En croisant les données de ces quatre critères, une série de propositions seront faites pour faire face aux menaces et anomalies relevées, résoudre les problèmes soulevées, renforcer les faiblesses et mettre à profit les forces et les vigneurs pour saisir et harponner les opportunités et les occasions qui se présentent au ambitieux projet de Casablanca smart city.

L'environnement interne est à évaluer donc sur 4 critères :

- ↳ Points forts : résident dans la valeur et la qualité des ressources humaines et matérielles disponibles et des aptitudes personnelles et organisationnelles qui permettent à atteindre les objectifs de Casablanca en tant que smart-city.

- ↳ Faiblesses : intéressent toutes les déficiences et les fragilités de cette ville et qui peuvent également comprendre toute défaillance et tout manque présent ou éventuel.

- ↪ **Opportunités :** Ce sont les occasions à saisir, ainsi que les avantages et les ressources présents dans l'environnement externe, à même de protéger ce métropole et l'aider à atteindre ses objectifs stratégiques en matière de communication publique intégrée. Elles constituent le domaine d'action dans lequel l'espace casablançais peut jouir d'un avantage différentiel ou comparatif. Toute partie de cet espace porteur d'un projet aura un avantage différentiel lorsque ses compétences et ressources propres lui permettront d'exploiter une opportunité plus facilement. C'est-à-dire lorsqu'il peut exploiter les facteurs clés de succès de façon pertinente et appropriée.
- ↪ **Les Menaces :** sont constituées par tous les dangers qui guettent le service territorial et peuvent remettre en cause le fonctionnement normal de ses structures. Elles correspondent généralement à une série de problèmes créés par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement externe au projet de territorialisation. Elles sont d'autant plus graves qu'elles désavantagent ou nuisent fortement au développement et minimisent, voire, anéantissent les chances de sa réalisation.

1.1 Les Points forts :

- ↪ Volonté politique pour réussir le projet de la régionalisation avancée ;
- ↪ Visibilité stratégique ;
- ↪ Consistance des crédits alloués aux services territoriaux de Casablanca ;
- ↪ Généralisation de l'outil informatique et de transmission dédié aux services publics ;
- ↪ Amélioration des infrastructures de base, particulièrement, portuaires, aéroportuaires, logistiques et industrielles ;

- ↪ Intérêt particulier pour les NTIC et évolution des connaissances technologiques dans l'utilisation des outils informatiques, logiciels et autres applications, notamment, l'Internet, l'Intranet et les autres bases de données ;
- ↪ Connaissance et expérience dans l'utilisation de diverses méthodologies et sources de recherches, sources électroniques ;
- ↪ Amélioration des locaux d'accueil des citoyens et conditions de travail des fonctionnaires ;
- ↪ Professionnalisme : maîtrise et compréhension par certains services publics des concepts et des approches relatifs à la gestion et à l'application de la loi, etc. ;
- ↪ Volonté de la réussite de la politique de mise en œuvre des programmes de développement local ;
- ↪ Symbiose des forces publiques, culture interne positive et de bonnes relations inter service ;
- ↪ Apport considérable du nouveau statut surtout en matière sociale ;
- ↪ Engagement volontaire de la hiérarchie à valoriser Innovation et réactivité à la criminalité et la résolution efficace des problèmes
- ↪ Processus de civilisation du personnel, moralisation de vie publique et développement de la culture de réédition des comptes ;
- ↪ Forte proportion et polyvalence des diplômés de l'enseignement supérieur et apports d'universités et écoles supérieures ;
- ↪ Développement des réseaux sociaux et réseaux informatiques très performants ;
- ↪ Leader national en matière de développement des technologies de l'information ;
- ↪ Développement accru des applications métiers
- ↪ Les Fonctionnaires sont de plus en plus favorables à une amélioration des rapports avec le citoyen ; et sont prêts à partager en vue de capitaliser et d'évoluer;
- ↪ Les fonctionnaires participent à la création des connaissances

- ↪ La CASABLANCA SMART-CITY s'accommode aux évolutions environnementales et profite de la coopération internationale ;
- ↪ La grande volonté des décideurs publics à soutenir la formation continue.

1.2 Les faiblesses :

- ↪ La faiblesse et la rareté des plans de communication publique dédiée au territoire ;
- ↪ La chose publique peut mieux être gérée qu'elle ne l'est actuellement ;
- ↪ Les styles de management classiques manquent, de façon flagrante, de proaction ;
- ↪ La nécessité d'une visibilité sociale géographique et territoriale ;
- ↪ La réussite de la communication sociale dans le monde n'est ni expérimentée ni répandue au Maroc ;
- ↪ Le faible souci de mettre en place et réussir des structures de communication publique, particulièrement, au niveau territorial;
- ↪ La communication sociale territoriale souffre à cause des insuffisances humaines et matérielles caractérisant une grande partie de l'espace public.
- ↪ Faiblesse professionnelle au niveau des communes,
- ↪ Insuffisance flagrante en matière de formation continue,
- ↪ insuffisance des effectifs par rapport aux missions confiées au service territorial,
- ↪ Missions hétérogènes.
- ↪ difficultés relatives à la relève.
- ↪ Persistance des séquelles de la culture de secret et de rétention de l'information
- ↪ insuffisance du rapport de confiance entre la base et la hiérarchie ;
- ↪ Faible implémentation des concepts de management participatif ;
- ↪ absence des systèmes de suggestions ;
- ↪ Départs massifs à la retraite ;
- ↪ Pénurie de ressources, vieillissement du personnel et Insuffisance de l'effectif ;

- ↪ Regard négatif l'égard des nouvelles recrues en matière de compétence ;
- ↪ Les défis de la technologie et mise à jour de procédures ;
- ↪ Accentuation et diversité des crimes en ville et des atteintes à l'ordre public ;
- ↪ Faible planification de la relève
- ↪ Lourdeur des services centraux administratifs ;
- ↪ Inexploitation des capacités fournies par les technologies de l'information ;
- ↪ Difficultés de recherche d'information ;
- ↪ Inexistence des outils de capitalisation ;
- ↪ Des centres d'archive et de documentation rudimentaires ;
- ↪ Inexistence d'une structure de la gestion de connaissances.

1.3 Les opportunités :

- ↪ Volonté politique de s'insérer dans une société de proximité ;
- ↪ Amélioration des rapports avec les citoyens et la société civile ;
- ↪ les progrès technologiques, Prolifération et apparition de nouvelles technologies de l'information et foisonnement des outils de communication interne ;
- ↪ Soutien des décideurs publics au plan de modernisation des services publics déconcentrés ;
- ↪ Plan émergence et relance économique ;
- ↪ Regain d'intérêt des relations avec les médias ;
- ↪ Intérêt des universités aux questions de développement local ;
- ↪ Entrée en vigueur de la loi sur l'accès à l'information et le pas franchi dans la bonne gouvernance ;
- ↪ Changements dans les politiques publiques qui touchent le travail du service public territorial ;

- ↪ le climat mondial favorisant la participation et la consultation du citoyen dans l'affaire publique ;
- ↪ La réussite des expériences de certaines formes d'organisations territoriales étrangères optant pour le management participatif.

1.4 Les sources de menace :

- ↪ Développement des structures mafieuses, les lobbies et les groupes de pression à l'échelle mondiale ;
- ↪ Séquelles des guerres et des soulèvements populaires et la difficulté de contrôle du trafic d'arme ;
- ↪ Ralentissement économique au niveau international et les changements extérieurs favorisant la métamorphose de la criminalité ;
- ↪ Développement de la cybercriminalité ;
- ↪ Les compressions et restrictions budgétaires et la priorité accordée aux secteurs vitaux ;
- ↪ La publicité négative dans les médias
- ↪ Surgissement des évènements disparates au niveau local
- ↪ L'augmentation des attentes et des contraintes des citoyens en matière sociale ;
- ↪ Les défis de la liberté de l'information
- ↪ Risque de non assimilation des nouvelles technologies de l'information
- ↪ Mobilité vers le privé des cadres et des responsables ;
- ↪ la recherche reste généralement privée
- ↪ Un public de plus en plus averti et exigeant.

Section 2 : Matrice d'analyse stratégique externe "PESTEL"

Le PESTEL en tant que matrice d'analyse stratégique, nous permet de passer en revue toutes les données essentielles afférentes à l'environnement politique, économique, social, technologique, écologique et légal.

↪ Nom officiel : Royaume du Maroc;

- ✓ Nature du régime : Monarchie constitutionnelle parlementaire unitaire régionalisée;
- ✓ Chef de l'État : Le Roi Mohammed VI (intrônisé le 30 juillet 1999);
- ✓ Chef de gouvernement : M. Saâdeddine EL OTHMANI;
- ✓ Devise nationale, Dieu, la Patrie, le Roi
- ✓ Langues officielles: Arabe et Amazighe;
- ✓ Capitale: Rabat;

↪ Fondation de l'État: Idrissides(789-985);

- ✓ Almoravides (1055-1147);
- ✓ Almohades (1147-1269);
- ✓ Mérinides (1269-1465);
- ✓ Idrissides -branches des Joutey - (1465-1471);
- ✓ Wattassides (1472-1554);
- ✓ Saadiens (1554-1659);
- ✓ Alaouites depuis 1666

↪ Fêtes nationales:

- ✓ Fête de l'Indépendance, le 18. novembre;
- ✓ Fête du Trône, le 30 juillet;

↪ Données géographiques

- ✓ Superficie : 710.850 km² (classement 38ème);
- ✓ Superficie en eau:1,05%;
- ✓ Fuseau horaire: UTC+1.

☞ Données démographiques :

- ✓ Population : 33,8 millions (2014)
- ✓ Densité : 77,71 Habitants /km²

La démographie du Maroc est l'ensemble des données et études concernant la population du Maroc à toutes les époques. Ces données sont gérées par le Haut-commissariat au Plan (HCP). Le dernier recensement officiel évalue la population du Maroc à 33,8 millions d'habitants auxquels il faut ajouter la diaspora estimée à 6 millions de personnes.

☞ Economie :

- ✓ PIB nominal (2017) : 109,82 milliards de dollars(62ème place);
- ✓ PIB -PPA- (2017) : 298,53 milliards de dollars (56ème);
- ✓ PIB nominal par habitant (2017) : 3151 dollars (125ème place);
- ✓ PIB -PPA- (2017): 8567 dollars(115ème place);
- ✓ Taux de chômage (2017): 10,2% de la population active³;
- ✓ dette publique relative brute : 64,4 % du PIB ;
- ✓ Monnaie nationale : Dirham(MAD).

☞ La nature de l'état :

Comme il a été, ci-haut, précisé, le Maroc a pour régime politique une monarchie constitutionnelle parlementaire unitaire régionalisée dont le souverain actuel est le Roi Mohammed VI, de la dynastie alaouite, établie depuis 1666 et l'une des plus anciennes du monde contemporain¹⁷⁸.

☞ Le pouvoir exécutif

Le pouvoir exécutif est partagé entre le gouvernement et le palais.

- ✓ Le pouvoir législatif : Le pouvoir législatif, détenu par le Parlement est bicaméral et est donc composé de *deux chambres ; et ce, depuis la réforme constitutionnelle de 2011.*

¹⁷⁸<https://fr.wikipedia.org/wiki/Maroc>, consulté le 27.1.2019.

↪ Indicateur de la liberté de la presse¹⁷⁹

Le classement mondial, publié chaque année, permet de mesurer les violations de la liberté de la presse dans le monde. Il reflète le degré de liberté dont bénéficient les journalistes, les médias et les net-citoyens de chaque pays et les moyens mis en œuvre par les États pour respecter et faire respecter cette liberté.

- ✓ Rang mondial : 136/180
- ✓ Évolution : Même place qu'en 2013

↪ Indicateur de liberté politique

Le manomètre de liberté politique donne une appréciation annuelle de l'état de la liberté dans un pays, telle qu'elle est vécue par les individus. L'enquête mesure le degré de liberté à travers deux grandes catégories : la liberté politique et les libertés individuelles. Le processus de notation est basé sur une liste de 10 questions relatives aux droits politiques (sur le processus électoral, le pluralisme politique, la participation et le fonctionnement du gouvernement) et de 15 questions relatives aux libertés individuelles (sur la liberté d'expression, de croyance, le droit d'association, d'organisation et l'autonomie des individus).

- ✓ Classement : Partiellement libre
- ✓ Liberté politique : 5/7
- ✓ Libertés individuelles : 4/7
- ✓

↪ La conjoncture économique¹⁸⁰

Après les déficits budgétaires et extérieurs record de 2012 (respectivement 7,4% et 9,7% du PIB), les années 2013 et 2014 ont marqué une rupture. La croissance économique s'est redressée (+4,4%) et les déficits budgétaire et courant ont commencé à se résorber (à 5,5% et 7,6% du PIB).

↪ La donne socioculturelle¹⁸¹

↪ La donne Technologique¹⁸²

¹⁷⁹ <http://www.maroc.ma/fr/content/les-attributions-du-gouvernement>.https://fr.wikipedia.org/wiki/Politique_au_Maroc, consulté le 27.1.2019

¹⁸⁰ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Conjoncture_\(%C3%A9conomie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Conjoncture_(%C3%A9conomie))

http://www.hcp.ma/Conjoncture-economique_r159.html

¹⁸¹ <http://www.cespi.it/RIM/RIM-InnovationMaroc.pdf>

¹⁸² <http://www.cespi.it/RIM/RIM-InnovationMaroc.pdf>

Le secteur des nouvelles technologies au Maroc connaît plusieurs mutations dues à la dynamique du marché, à l'apparition de nouvelles innovations et à l'adoption de nouvelles politiques à l'image du plan Maroc numérique.

- ✓ La faiblesse du système national d'innovation¹⁸³

Le Maroc est en train de mettre en place son système d'innovation. Les premiers efforts dans ce sens datent de 1997. Il s'agit, donc, d'un système encore jeune, mais avec des potentialités intéressantes.

- ✓ Transfert de technologie¹⁸⁴ est le processus désignant le transfert formel à l'industrie de découvertes résultant de la recherche universitaire ou privée dans le but de les commercialiser sous la forme de nouveaux produits et/ou services. »

↳ L'environnement légal¹⁸⁵

Le Maroc a adopté dans sa stratégie de développement le concept de développement durable qui favorise l'équilibre entre les dimensions environnementales, économiques et sociales, avec pour objectifs l'amélioration du cadre de vie des citoyens, le renforcement de la gestion durable des ressources naturelles et la promotion des activités économiques respectueuses de l'environnement.

¹⁸³<http://www.cespi.it/RIM/RIM-InnovationMaroc.pdf>

¹⁸⁴<http://rrifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2014/01/seminaire-rri-casadella.pdf>, consulté le 27.1.2019

¹⁸⁵<http://www.maroc.ma/fr/content/environnement>, consulté le 27.1.2019.

Section 3 : Enjeux contraintes

3-1 les enjeux

Au niveau national

↳ *La volonté politique de booster le processus de décentralisation et l'économie par des projets structurants et un service public citoyen ;*

Ayant engagé un long processus de décentralisation, le Maroc a donné de plus en plus de l'ampleur au développement territorial qui suit une logique très stricte de zonage et de maillage. Le zonage est la distribution et l'affectation de l'espace en aires d'activité, alors que le maillage est la répartition de l'espace en fonction du pouvoir qui s'y exerce. il s'agit d'une vision une vision aussi bien économique que politique et sociale. C'est une démarche très claire et marquée qui rallie, d'une part, l'économie, la politique, la société, et l'environnement et d'autre part, le local et le central qui ont une relation dialectique dans la création d'un territoire dont l'organisation complexe diffère d'un cas à un autre, ce qui peut avoir, en cas d'échec, des répercussions et des séquelles sur les modes de vie et de penser des populations.

Les politiques de développement sont désormais fourrées dans un processus décisionnel bien réfléchi et très engagé auquel les décideurs ont mobilisé les moyens matériels, logistiques et humains adéquats à même de le réussir et le pérenniser. En effet, la régionalisation avancée n'est que la résonance d'un train en ordre de marche pour que les 12 régions marocaines deviennent réellement le réacteur d'un développement des nouvelles formes de territorialisation.

Il sied de préciser que la réforme actuelle engagée est typiquement marocaine. Incontestablement, elle a la base essentielle et les ingrédients des spécificités culturelles et institutionnelles de terroir. Ce projet de nation, si singulier soit-il, a bien mérité l'accompagnement des mass-médias publics qui ont montré qu'il s'agit d'un tournant majeur dans la politique publique qui vise dorénavant l'implication effective, complémentaire et additive à la fois de la population locale et l'administration en place pour la servir, l'écouter et l'accompagner.

↳ *La conviction des décideurs publics d'opter pour une communication publique intégrée pour pallier au manque de transparence.*

Le mot clé de cette démarche managériale est la nouvelle gouvernance territoriale basée sur la labellisation et la communication intégrée qui a trait au soutien du facteur humain, en vue d'une valorisation et une sécurisation parfaite des produits de terroir. Ce nouvel ordre de gouvernance constitue, indéniablement, un outil de développement socioéconomique des espaces pour l'importance accordée à l'action publique préventive, à la dimension humaine, à la participation de la population et à l'intérêt porté à la relation transparente et soutenue avec les différents acteurs.

L'image perçue de la région comme une nacelle de la croissance est l'émanation de ses activités productives, de ses produits de terroir, notamment, ceux labélisés ; et d'une réalité qui met l'affaire locale au centre des préoccupations nationales pour résoudre tous les problèmes qui entrave le développement local . Le Rôle de la région est désormais, valorisé pour couper avec les mauvaises pratiques de gestion et de gouvernance. Il s'agit d'une rupture à consolider pour contrecarrer les cas d'échec non maîtrisés qui fait que le territoire peine à décoller.

De plus, et pour plusieurs raisons, les régions deviennent le berceau des meilleurs produits et le cocon des grands projets structurants qui sollicitent plus que jamais une communication publique appropriée et une meilleure gestion des alternatives par la contribution effective de l'homme en vue d'exploiter les potentialités et les énergies internes des villes, agglomérations et centres délimités. Le lancement des grands projets au niveau local ne peut que libérer davantage les énergies positives de la population, l'action publique et l'initiative privée, capitaliser les décisions créatives et entraîner tout le monde au gout de l'effort et au travail collectif.

↳ *Une image terne du service public et une relation de méfiance avec le citoyen est de nature à bloquer toute initiative de développement du territoire ;*

La qualité globale de l'image du service public, n'est pas du tout ressentie. Il est indispensable et absolu de l'améliorer pour dissiper beaucoup plus ce sentiment de méfiance entre le citoyen et le service public qui, en vertu de la loi, veille à son bien-être.

À cause de l'insuffisance, voire l'absence d'un bon niveau de qualité des canaux de communication menée par l'administration, cette dernière est à court d'outils pour montrer l'effort consenti par ses commis en vue d'honorer sans faille ses engagements et accomplir, aussi exactement que possible, les missions qui lui sont confiées de par la loi et embellir, partant, son image de marque.

Effectivement, il ne s'agit pas d'une mince affaire. Besoin est de construire une nouvelle vision d'avenir pour ce service public en ordre de marche pour réaliser d'abord son développement, assurer plus de services et ensuite dégager les meilleures performances-métiers grâce à une forte charge humaine à constituer et consolider autour des ressources et compétences, particulièrement, en matière de communication intégrée.

Vu la sensibilité des missions confiées à l'Administration, particulièrement, en matière de pérennité et d'adaptation aux nouvelles données sociales, les enjeux sont toujours plus complexes et plus importants lorsqu'il s'agit d'associer et d'impliquer tout le monde autour d'un projet territorial fédérateur et structurant à même de satisfaire à la fois les besoins, les attentes et les exigences du citoyen. Dans ce sens, il est fort nécessaire de mettre à l'épreuve le sens réel du collectif et une très forte communication stratégique qui peuvent ne pas être toujours présents.

Développer une véritable action publique et bien la médiatiser permet d'améliorer la relation et les synergies positives avec la société civile, dans le cadre d'un réseau de communication multicanal, et pourrait constituer la clé de la réussite de toute la démarche managériale territoriale visant d'influencer positivement le rapport entre l'administration et le public, et développer les relations constructives et ouvertes et autogérer les tensions et les difficultés relationnelles courantes, puisque, généralement, l'image que renvoie le service public n'est pas toujours bienvenue. Dans les meilleurs cas, elle n'est ni conçue de la même manière ni acceptée par tout le monde dans les mêmes étendues.

↳ *La nécessité de moderniser le service public pour instaurer et protéger un meilleur climat des affaires ;*

L'intervention de l'État est fondamentale pour moderniser le service public et concrétiser les mutations profondes de la régionalisation avancée. Ceci est de nature à instaurer un climat d'affaire et développer le niveau d'attraction des régions. Grâce à un service public véritable,

le Maroc peut accueillir davantage des investissements directs étrangers créer de l'emploi et de la valeur et partant, réduire les inégalités sociales régionales et améliorer les indicateurs de développement.

Le cadre logique de ce projet de développement au Maroc est d'assurer un environnement d'affaires à la fois porteur, adapté et collant aux changements structurels de l'économie mondiale. Il s'agit, en effet, d'une finalité globale à laquelle les efforts doivent contribuer et des raisons et motifs fondamentaux qui expriment le pourquoi du lancement de chaque opération de modernisation du service public appelé à réussir les principales activités nécessaires pour atteindre les résultats immédiats et ayant un effet direct sur la population.

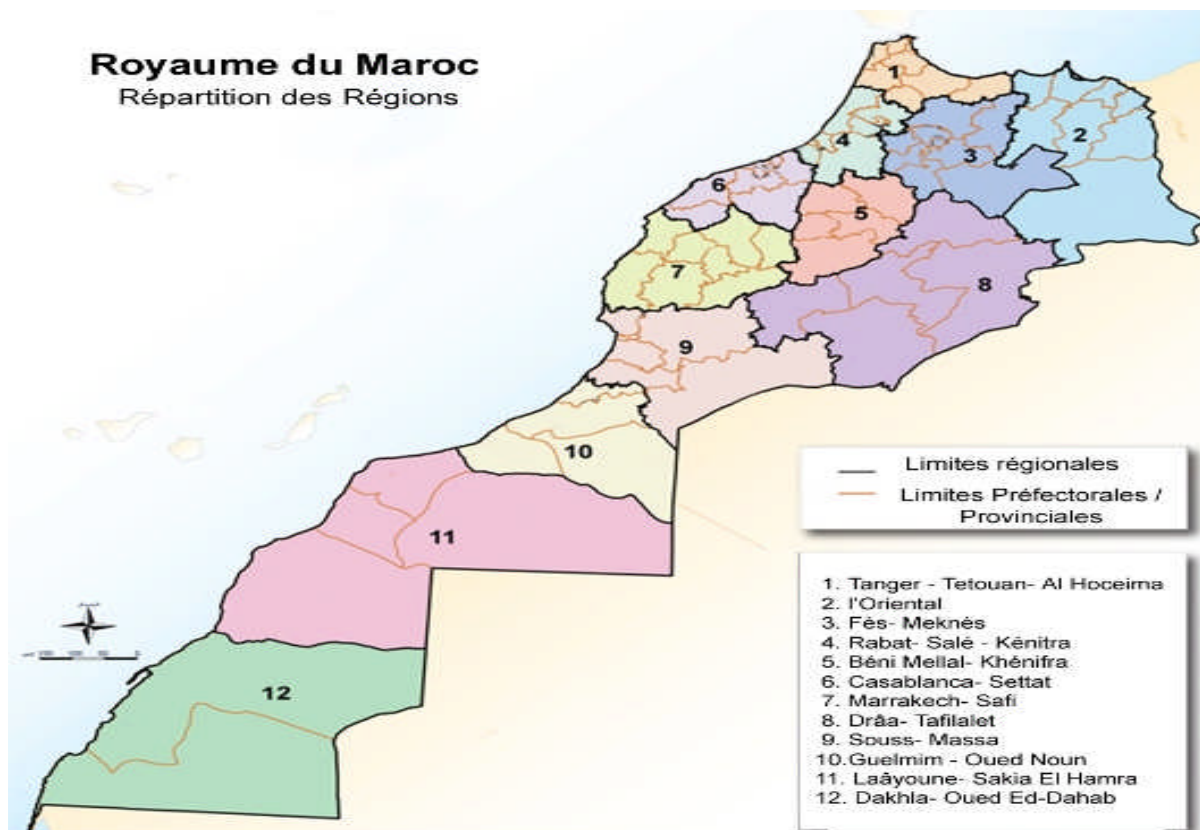
C'est vrai que la régionalisation avancée traduit une émancipation juridique, mais rien ne garantit qu'elle le soit au niveau pratique et opérationnel. Pour cela, le service public et le secteur privé ont intérêt à travailler en commun pour saisir les enjeux aussi multiples qu'aguichant et promettant la nouvelle gouvernance territoriale. Dans ce sens, le fait de développer et dynamiser la culture d'entrepreneuriat serait de nature à mieux assurer le passage des activités artisanales basiques et informelles à un système de production permettant de porter à l'avant toute l'économie territoriale. Ceci ne peut être atteint que par une assistance technique et logistique aux différentes coopératives et autres structures d'appui des activités productives locales, artisanales en particulier.

Aussi, sied-il de préciser qu'un soutien financier constitue une condition sine qua non pour réussir le partenariat et la promotion des projets. Les effets seraient le changement à moyen terme, d'état ou des conditions de l'espace territorial objet de modernisation et l'impact pourrait être atteint à long terme sur le comportement et la conduite des institutions et groupes de population qui bénéficient généralement et de façon directe de l'implantation des investisseurs étrangers qui ont besoin des agriculteurs, des commerçants, des sous-traitants et de la main d'œuvre locale pour pouvoir dégager un avantage comparatif en matière de concurrence.

↳ *La régionalisation avancée et les nouveaux défis de communication :*

Il est devenu indispensable de profiter de la régionalisation pour faire face au chômage dont le taux est devenu à l'heure actuelle trop élevé, pour le résorber simplement à travers le tissu économique existant. Plusieurs coins retirés du Maroc vivent dans la précarité, voire dans l'inconstance à cause de la faiblesse des infrastructures de base et le cortège et

l'accompagnement du service public par un acte communicationnel étudié et bien réfléchi. Les réformes de régionalisation en cours et les mutations profondes qu'elles peuvent assurer constituent le parfait antidote au chômage et aux inégalités sociales qui sévissent. Grâce à une nouvelle politique d'aménagement du territoire consolidée et très proche du citoyen et à son écoute, le Maroc a de fortes chances d'instaurer et renforcer une véritable démocratie de proximité qui favorise l'emploi et la solidarité des différentes couches sociales. Répartir le Maroc en 12 régions est une configuration territoriale originale avec de fortes possibilités de minimiser les conflits sociaux et résorber l'inactivité et le désœuvrement grâce aux bienfaits de l'efficience et la proximité.



Carte 3 : Les 12 régions de la nouvelle organisation territoriale au Maroc¹⁸⁶

¹⁸⁶Source : Décret n°2.15.40 relatif aux 12 régions.

↳ *les processus classiques de communication publique mis en place au Maroc ont démontré leurs limites, voire leur défaillance ;*

Pour couper définitivement avec les anciennes pratiques de communication et les formes d'organisation classiques qui ont montré à la fois leurs limites et défaillance, le Maroc a opté pour une nouvelle forme de territorialisation axée sur la régionalisation avancée. Ce choix qui s'inscrit, à temps, dans le cadre d'une démocratie de proximité a permis au pays de faire un pas de géant dans le processus de la démocratisation de la société et de la consolidation du service public.

La nouvelle disposition permettra la mise en place de processus de gestion adaptés aux risques et spécificités locales et l'amorçage d'une nouvelle conception de la relation devant lier les entités élues et celles nommés au niveau local et les régions à l'État au niveau supérieur.

Au niveau international

↳ *La tendance de renforcement de la communication publique et la coopération internationale et le développement de l'échange de renseignements avec les pays étrangers ;*

Le Maroc œuvre pour renforcer la communication publique et développer davantage la coopération internationale avec les pays partenaires, notamment l'échange d'informations, d'expériences et d'expertises dans la gestion de l'affaire locale. Les visites de travail, l'échange de renseignements opérationnels afférents à l'immigration clandestine, le blanchiment d'argent et le trafic international des stupéfiants, sont de nature à faire face à tout fléau pouvant ronger le développement du territoire.

La coopération s'effectue aussi bien au niveau bilatéral que multilatéral, et s'opère par le biais de services spécialisés afin d'assurer des performances-métiers condensées et un rendement de meilleure qualité par le respect d'un certain nombre de règles de bonnes pratiques concernant leur fonctionnement, permettant de disposer d'un cadre de référence pour l'évaluation des résultats.

Le Maroc entretient des relations de coopération sécuritaire bilatérale avec plusieurs pays visant le développement territorial qui se manifeste par le transfert de compétences et de connaissances et l'acquisition et le partage des expériences et des bonnes pratiques de ces pays amis.

↳ *Le développement du concept usager-client au niveau territorial ;*

À cause des déficits évidents dont souffre le citoyen en matière d'infrastructures publiques, la régionalisation avancée propose l'adoption d'un plan social de proximité et son impact sur la mise à niveau des régions et la concrétisation des programmes de développement humain.

La notion de l'utilisateur-client s'est largement développée dans le monde, surtout, avec les vagues de la gestion déléguée du service public. Les sociétés ayant été déclarées titulaires de marchés négociés ou d'appels d'offres ouverts, se trouvaient dans l'obligation de gérer ce service de la même façon que se fait dans le privé.

D'ailleurs, parmi les principes de base d'un système de management de la qualité est l'orientation client. Ceci exige de le placer au centre des préoccupations de tout processus de modernisation visant de repenser l'architecture des services publics et faire bénéficier les fonctionnaires du perfectionnement professionnel et de la maîtrise des outils de travail et des nouvelles technologies.

↳ *Le développement des territoires à travers le monde et leur capacité à booster l'économie mondiale ;*

À travers les temps, le territoire, en tant qu'espace public, n'a cessé de s'étaler, particulièrement, dans les zones riches, fertiles ou constituant un passage obligé pour d'autres espaces. Les mouvements, les surfaces, les nœuds et les réseaux ont forcé le découpage et le maillage des différents périmètres.

Aujourd'hui, le processus d'évolution et de recomposition territoriale se caractérise par une dynamique multidisciplinaire et continue, laquelle dynamique est le fruit de logiques, de contextes, de choix et de stratégies. Dans ce sens le territoire doit choisir avec une attention extrême ses assortiments et montages financiers et attache un grand intérêt à ses services qui sont en contact permanent avec le citoyen et les autres parties prenantes. Il doit les doter de moyens humains, matériels et logistiques nécessaires, mais aussi, les motiver et leur conférer du pouvoir d'agir pour pouvoir accomplir les missions qui leur sont confiées dans les meilleures conditions et de la manière la plus performante possible.

Tisser de bonnes relations avec la population est de nature à faciliter la tâche aux entités territoriales, du fait que les conflits et les mécontentements diminuent largement et le service public territorial est goûté et apprécié à juste valeur. Ceci peut être assimilé aux entreprises commerciales qui « se sont rendues compte que la manière dont un vendeur se comporte avec le client influence l'impression qu'à ce dernier de la qualité du produit qu'il achète »¹⁸⁷

Le territoire est devenu, à travers cette évolution, un espace de conflit d'intérêts mais aussi de création de la valeur, de telle sorte que les entreprises ayant des produits originels et proposant des prix concurrentiels et les économies disposant de meilleurs services publics et de profils de cadrage territorial, sont mieux placées pour servir les gouvernements, les territoires et les usagers-clients et, subséquemment, devenir performantes. Même, l'économie mondiale a été boostée grâce aux entreprises, clusters et espaces à statut particulier qui drainent des flux et brassent d'importants capitaux et diverses valeurs.

¹⁸⁷ L'entreprise intelligente, savoir, services et technologie, James BRIAN QUINN, Dunod, Paris, 1994 p :134-135.

L'économie mondiale par le biais des systèmes de communication publique intégrée a de fortes chances de maîtriser la gestion des territoires productifs et faciliter l'intégration de ceux en développement.

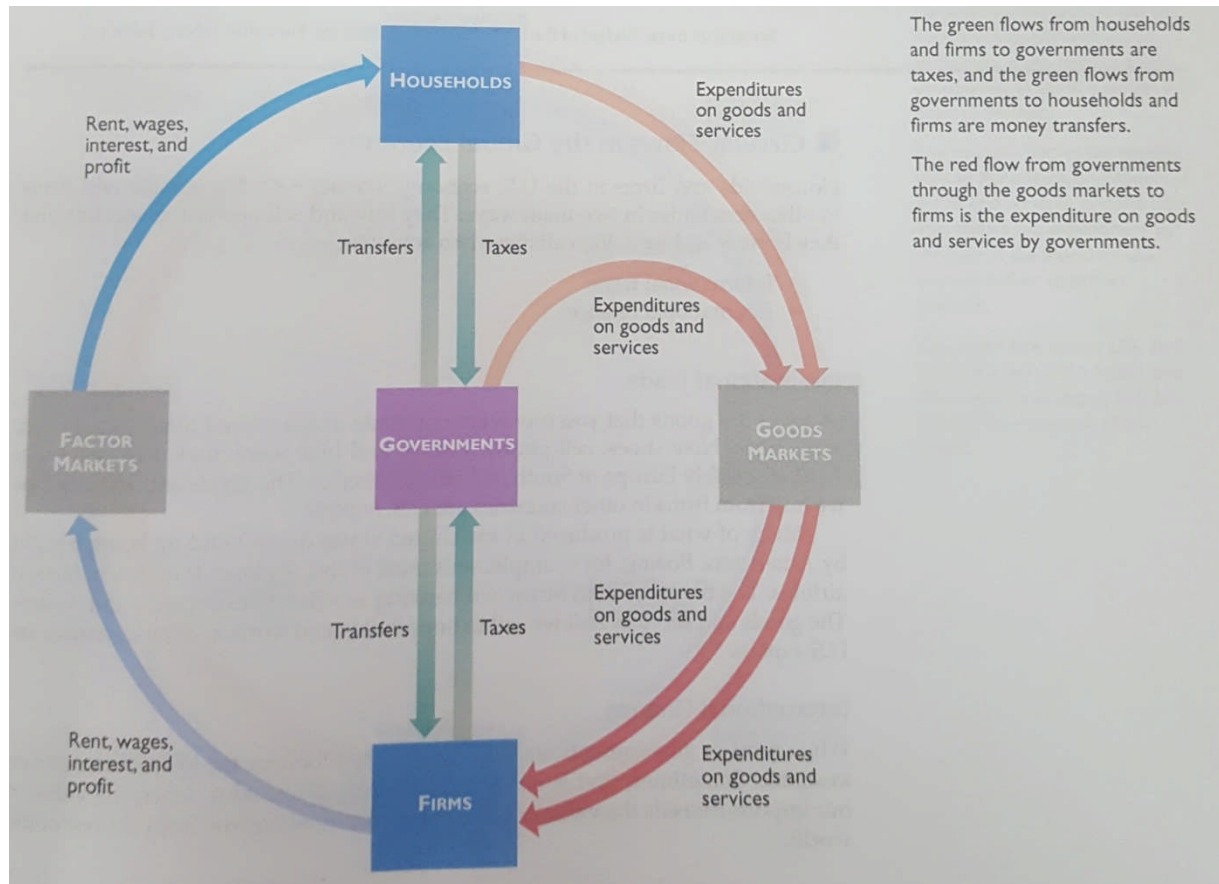


Figure 27 : Modèle de l'État dans le flux de circulation¹⁸⁸.

↳ *La prise de conscience, en cas de risques, du développement des pertes d'exploitation en matière de performance et d'emploi;*

En l'absence de territoires bien aménagés et sécurisés, il y a de fortes chances pour que les secteurs public et privé enregistrent les graves pertes d'exploitation, notamment, en termes d'économie. Un espace mal aménagé, c'est du fil à retordre pour les services déconcentrés et le milieu incubateur de tous les ennuis sociétaux.

¹⁸⁸Foundations of macroeconomics, Robin Bade et Michael Parkin, seventh édition, page 87.

Dans des espaces pareils, profiter des potentialités de développement économique et social, exigerait de sécuriser, déléguer, contrôler, rationaliser les structures et régionaliser les actes territoriaux. Ceci serait de nature à gagner en performance et en emploi.

Pour mieux contrecarrer la précarité et récupérer les endroits reculés qui constituent l'espace marginal absolu, le Maroc peut, grâce à la régionalisation avancée, entreprendre de profondes et nombreuses mutations territoriales permettant de rattraper le retard dans la mise en place d'une nouvelle administration citoyenne.

↳ *L'essor de la culture de la communication, de la gouvernance et du développement du territoire ;*

Le développement de la culture de communication, particulièrement, territoriale, de la bonne gouvernance sont de nature à mettre en valeur les efforts consentis, jusqu'à présent, par le Maroc et qui ayant trait à rendre le territoire plus attractif et captivant. Les espaces connectés et intelligents peuvent largement se servir d'un bon service public très proche des différentes collectivités urbaines et dotés des outils techniques et opérationnels fiables et adéquats en matière de prévention et lutte contre la délinquance.

Ceci dit, nous pouvons assister à l'impact croissant de la profession de big data et son apport au service des territoires par la maîtrise des mouvements et actions d'amélioration de l'espace qui permettraient de faire face à toute défaillance dans les mécanismes de mise en œuvre des nouvelles formes de territorialisation au Maroc par une focalisation sur des enjeux qu'arborent la stratégie et la gouvernance locale.

Bien que ces dernières nécessitent une surface financière importante et un effort en matière de formation, elles permettent de contrecarrer les faiblesses et freiner les gâchis et les désordres grâce à une uniformisation des tâches des services territoriaux qui rendent l'accès du citoyen moins pressant et plus flexible. Ce faisant, le territoire peut élaborer des formes d'organisation créatives pour beaucoup plus d'efficacité et d'adaptation et d'adhésion, mais plusieurs enjeux sont à prendre en considération pour l'aboutissement de tout projet de développement.

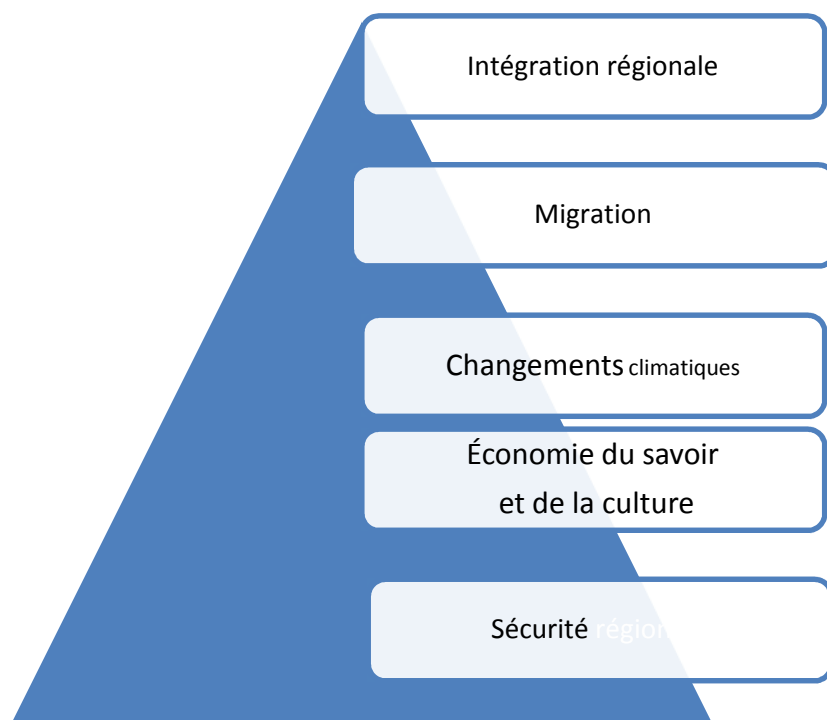


Figure 28 : les enjeux externes du développement territorial¹⁸⁹

3-2 : Les contraintes

En matière de développement territorial, les exigences de la population et des hommes d'affaires et bien d'autres champs prioritaires constituent les défis internes que la Maroc doit relever¹⁹⁰ Il s'agit des défis afférents aux :

- ↪ institutions et territoires,
- ↪ les inégalités et la cohésion sociale,
- ↪ l'emploi, les investissements, la durabilité,
- ↪ la gouvernance,
- ↪ la compétitivité et la diversification économique.

¹⁸⁹ *Richesse globale et capital matériel : concepts et méthodes ; BANK AL MAGHREB 2016, p 88.*

¹⁹⁰ *Richesse globale et capital matériel : concepts et méthodes ; BANK AL MAGHREB 2016, p : 88.*

Le défi majeur, pour les décideurs locaux, reste le souci d'assurer une croissance harmonieuse et équilibrée, de la multitude des cultures et aspirations et l'engagement de mettre en place pour le présent et le futur un projet commun de décollage et d'épanouissement. Ceci dit un désir à la fois absolu et souverain pour mener à bien une réflexion stratégique globale et intégrée pour le couronnement de la politique locale. En effet, cette dernière est le plus souvent concrétisé par le truchement de schéma qui « expriment les orientations fondamentales en matières d'infrastructures, de formation initiale et continue, d'environnement, d'équipements, de services d'intérêt territorial et de développement économique, social et culturel »¹⁹¹.

Les contraintes à surmonter ne sont pas seulement d'ordre économique, mais surtout d'ordre social : le développement du sens d'appartenance à une communauté et le désir de forger une identité solide nourrie par la culture du travail, de l'effort, la richesse et la diversité des capacités, goûts et tendances du citoyen. A ce sujet, les habitants qui, plus souvent, attirés par les aspects de la vie moderne, généralement, occidentale, sont très attachés aux coutumes, valeurs et règles collectives, communautaires et traditionnelles. En fait, c'est "la soif de vaincre qui fait le champion"¹⁹².

La PNL s'intéresse grandement aux tendances des personnes et donne une place particulière aptitudes marquées de tout un chacun. Elle appelle Méta-programmes. Ces derniers proposent de considérer ces axes de tendances personnelles pour appréhender la carte du monde(CdM) de nos interlocuteurs¹⁹³.

La croissance de l'économie locale est certes indispensable, mais le social ne l'est pas moins, particulièrement, lorsqu'il s'agit des efforts consentis pour réduire les inégalités qui pèsent lourd sur le développement du territoire. A bien des égards, les secteurs performants et les populations actives sont généralement plus avantagées et gratifiées que les autres plus nombreuses et moins qualifiées, ce qui crée une forme de précarité difficile à gérer et combattre. Il s'agit là d'un enjeu primordial du fait que la question de l'affiliation des couches et de l'égalité des chances doit être couplée de la reconnaissance culturelle et valeurs

¹⁹¹loi organique française n°99-209 du 19.03.1999.

¹⁹²Joseph MESSINGER, la grammaire des gestes, éditions j'ai lu, 2013, p :150.

¹⁹³René dé Lassus, la communication efficace par la PLN, nouvelles éditions Marabout, 2013 , p.136

identitaires pour pouvoir garantir un accès fort et sans faute au service public pour une communauté solidaire et fondue.

A en croire certains écrits, toute réflexion à mener sur l'avenir du territoire, trois contraintes supra-territoriales se situent au-dessus des autres. Il s'agit de la réussite d'un destin commun, le rééquilibrage du territoire et le développement territorial durable¹⁹⁴. Les retombées de ces contraintes sont plus certaines lorsque la vision n'est pas claire ou absente et lorsque la politique générale et les décideurs publics locaux ne se sont pas convaincus ou incapables de projeter les habitants dans le futur. C'est dire que les « petits chefs » sont dans l'impossibilité de créer les synergies et à fortiori, d'apaiser les tensions sociales et surtout, les diversités culturelles dont les bienfaits constituent une mine d'enrichissement.

Section 4 : proposition de plan de communication, processus de gestion et formes d'organisation

4.1 Propositions se rapportant aux plans de communication

Le plan de communication constitue un passage obligé de la compétence en la matière vu que ce document qui rend possible et exécutoire toute la stratégie de communication déclinée et acceptée en termes d'orientations et d'objectifs. En effet, il permet de tracer de façon claire l'étendue de la stratégie, les résultats à atteindre et les ressources à mobiliser pour que l'acte communicationnel soit le plus performant possible (pertinence, efficacité, et efficience). C'est le résultat d'une première étape appelée analyse stratégique qui selon, Michel, Crozier et Hervé Sérieyx, vise à repérer les enjeux et le jeu des acteurs dans un système finalisé.

Généralement, et avant d'établir un plan de communication, les organisations très structurées établissent un cahier des charges qui constitue la plus importante expression du professionnalisme de l'équipe de communication appelée à le rédiger sur la base des enquêtes, les diverses conceptions de plaquettes-type, des sites web, vidéogrammes...etc. ce cahier des charges permet de faire une idée claire sur le niveau de l'expertise et la multi compétence acquises par les organes chargés de la communication.

¹⁹⁴<http://journals.openedition.org/echogeo/11612> consulté le 05.03.2018

Pour établir un plan de communication, il est nécessaire de l'introduire dans un processus communicationnel qui commence par la politique générale, en passant par la vision et les grandes orientations. L'accomplissement de ces dernières commence par viser les cibles en fonction des objectifs « smart » c'est-à-dire spécifiques, maitrisables et réalisables dans des délais impartis, tout en prenant en considération les enjeux du contexte et de l'environnement. Pour rendre les actions de communication plus cohérentes et harmonieuses.

Après un diagnostic, une vue d'ensemble est, généralement, souhaitable et suggérée, et une mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières et logistiques est indispensable. Et pour éviter que la conception ne soit pas linéaire, un processus d'évaluation est obligatoire pour pouvoir apporter les actions rectificatives et les propositions d'améliorations au déroulement du plan.

Pour élaborer un bon plan de communication territorial, sept facettes sont indispensables pour son description¹⁹⁵. Il s'agit de :

1. quel est le sujet d'intérêt territorial ?
2. quels sont les objectifs essentiels du plan ?
3. quelles sont les parties prenantes (les acteurs principaux impliqués)?
4. quels messages principaux à lancer (une liste de messages)?
5. quels cadres de communication territoriale faut-il choisir ?
6. quels dispositifs techniques et médiatiques à mettre en œuvre ?
7. quel diagramme général pour réaliser le plan (besoin, études, réalisation et retour)?

Un plan de communication est un outil qui accompagne le service public territorial dans toutes ses activités et ses prises de décision visant la concrétisation des objectifs déclinés en matière de stratégie et orientés résultat. Traiter un plan de communication en dernier lieu, si les ressources font défaut ou affaiblis, c'est mettre à mal tout l'effort de communication territoriale. La démarche communicative est une opération qui doit être bien réfléchie, exigeant des moyens et supports adéquats, utilisant les bons messages et visant les meilleurs destinataires aux bons moments et dans les meilleures conditions possibles.

En matière de méthodologie, formaliser son plan de communication c'est le bien penser dans une vision d'ensemble et sur plusieurs années. C'est une feuille de route pratique, complète,

¹⁹⁵ Peter Stockinger- paris INALCO 2007-2008.

claire et précise. Elle est révisée et améliorée en permanence pour mieux répondre aux besoins présents et futurs et faire face aux exigences de service. Le contenu et la rédaction des messages dans un plan de communication différent en fonction du support de communication (site internet, radio, TV, journal, affiche, flyer etc.).

En matière de communication territoriale, les messages sont conçus, généralement, pour intéresser les citoyens, les associer dans la gestion de l'affaire locale et relever leur sentiment d'appartenance au territoire, sans oublier les partenariats visant la conception et la réalisation des projets d'investissement. Ceci est possible et les faire venir et participer à des manifestations organisées par les services publics tels que les festivals, portes ouvertures, foires, manifestations sportives. L'effort en matière de communication prend généralement en considération et repère le public (destinataire du message) en termes d'âge, de bassin de clientèle, de préoccupation et de thématique.

Penser local, agir global

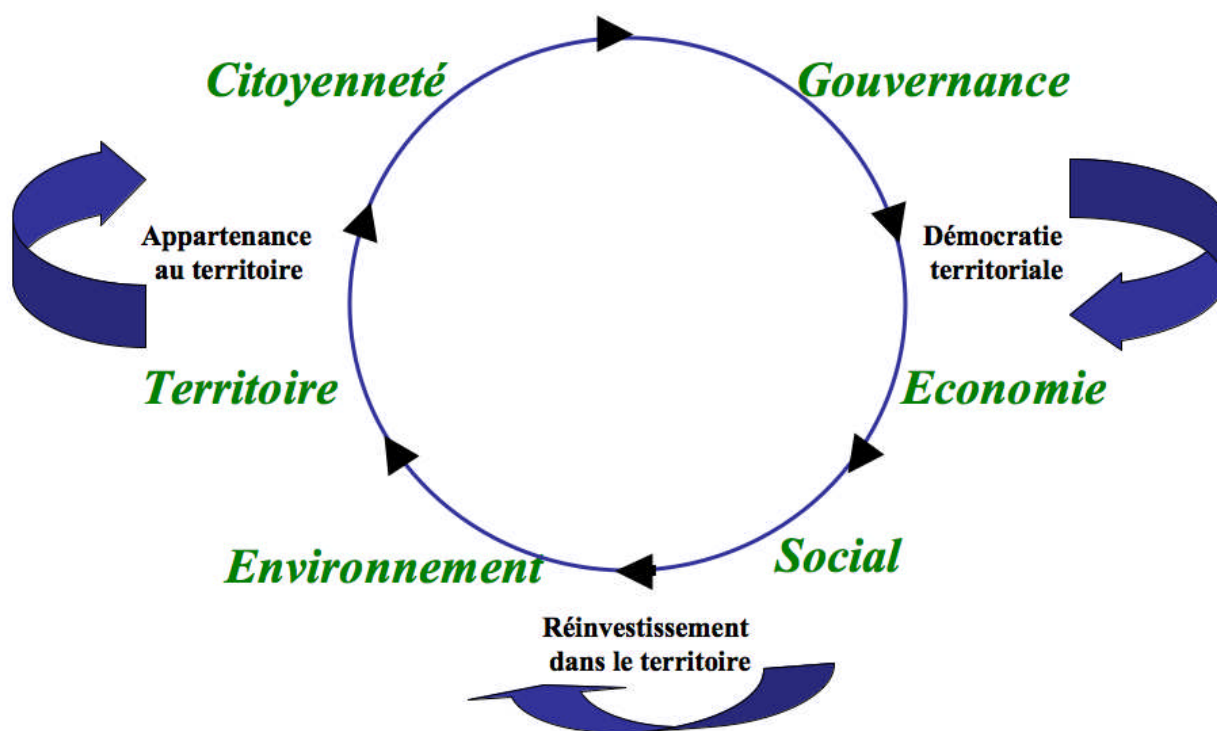


Figure 29 : schéma de réappropriation du territoire

Connaitre le public auquel un message du service public est destiné, c'est maîtriser la diversité des cibles potentielles qui peuvent relayer l'information et devenir de réels

partenaires, voire, des compères. Dans cette situation où les citoyens seront les premiers prescripteurs du message, le plan de communication a de fortes chances de bien fonctionner et mieux réussir.

Il sied de préciser que dans le processus communicationnel, le fût budgétaire est primordial. Les lignes budgétaires pleinement renflouées permettent de choisir au mieux les supports à utiliser pour faire face aux différentes dépenses occasionnées par chaque évènement. Mais dans une perspective de rationalisation des choix budgétaires, le service public tâche à tirer le maximum de profit de ce qu'il engage comme cout : toute communication doit rapporter toujours plus qu'elle en a exigé. Les budgets sont donc alloués en fonction des résultats escomptés.

Les supports, la périodicité, les formes et les fréquences de diffusion et les moyens sont déployés pour que l'information atteigne le grand public et mettre en regard les bienfaits que cela peut générer pour le service public. Pour bien réussir cette recette, le service public mise sur la presse locale et fait, généralement, appel à des agences de communication très équipés, bien outillées, expérimentées et disposant de profils adéquats (infographistes, imprimeurs, attachés de presse) et ce pour mieux identifier selon les supports de communication les bons interlocuteurs.

Pour le service public, le choix des moyens, médias et supports utiles est très changeant, vu les nouvelles façons de communiquer en interne comme en externe. il est donc nécessaire de mettre en place un système de pilotage stratégique clair et efficace avec une excellente conception des objectifs et visions (stratégie), une meilleure mise en œuvre des outils de gestion des moyens, activités et processus, une évaluation continue pour vérifier et s'assurer que les objectifs sont atteints et dans quelle mesure et en fin de compte une action d'actualisation et d'ajustement¹⁹⁶.

Il est opportun, donc, pour un service public de planifier et choisir un mix communication comprenant les relations publiques, évènementiel, promotion, sponsoring et mécénat, et les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, Flickr, You Tube, etc.) qui restent un choix privilégié pour toucher les grandes franges de la population de façon régulière et le plus

¹⁹⁶Pilotage stratégique , Mourad Bachir EL BOUHALLI, cours Management axé sur le résultat ISCAE, Rabat, 2012.

longtemps possible. Une autre raison, il est rapide d'obtenir les résultats et facile d'évaluer ceux obtenus. Le service public a beaucoup de chance de se faire connaître, se faire comprendre, persuader et mieux séduire et convaincre.

Un bon plan de communication afférent au développement durable d'une ville intelligente ne peut se faire que par une démarche managériale entière et une action publique très arrangée pour réussir la mobilisation des habitants et la pérenniser dans le temps. En effet, l'économie équitable n'a réellement de sens que dans un milieu supportable et où la société peut vivre dans la stabilité le plus longtemps possible. Les habitants se mobilisent le plus souvent et de façon plus au moins spontanée lorsqu'il s'agit des problèmes qui les touchent de très près et dans leurs conditions de vie. En conséquence, si l'aspect écologique a intérêt pour le citoyen, les conditions sociales constituent ses principales inquiétudes et préoccupations.

Le plan de communication territoriale, et grâce à un triple intérêt donné, à l'économie, la société et l'environnement, permet de consolider la démocratie participative en tant qu'action citoyenne dans la gestion des affaires locales. Il s'agit là de bien communiquer pour permettre au territoire urbain (la ville), de devenir assez collaboratif, pénétrant et intelligent qui met la perfection, l'innovation et la technologie au service du développement humain. Ceci dit, tout projet de construction de la smart city ne peut se développer uniquement dans le prolongement d'une dynamique économique, mais surtout à l'initiative d'institution locale couplée à la dimension humaine.

4.2 Propositions se rapportant aux plans d'action stratégiques

Pour assurer les conditions nécessaires à la réussite de la communication publique intégrée, il est essentiel d'élaborer en concertation et consultation de toutes les parties prenantes d'un plan d'action stratégique de communication qui oriente le service public territorial dans la direction et la vision, avec des programmes pluriannuels et des orientations claires, lesquelles orientations sont à décliner en objectifs « SMART », hiérarchisés par degré d'importance et de priorité.

Les responsables de pilotage et d'exécution des tâches confiées aux différentes parties et différentes phases des projets doivent être dument accompagnés et dotés des ressources humaines, financières et logistiques pour que les processus, les livrables et les échéances

d'évaluation desdits programmes et projets soient respectés et réalisées dans les mêmes conditions d'achèvement et de fonctionnement.

Les éléments fondamentaux du plan d'action stratégique ont pour but fondamental d'implémenter, réussir et pérenniser un système de communication intégrée dans les services publics territoriaux, assurant à la fois la proximité, la partenariat et la participation. Une telle démarche est de nature à mieux répondre aux besoins et mieux gérer les moyens matériels et les disponibilités budgétaires.

4.3 : propositions relatives aux processus de gestion territoriale à Casablanca

La bonne gestion d'un projet de communication publique territoriale ne peut être atteinte que par la maîtrise, l'introduction, la diffusion, l'acceptation et l'intériorisation de nouvelles valeurs et habitudes qui accompagnent le développement de la gestion organisationnelle interne d'une service territorial. Dépendant très longtemps du service de la communication externe, pour lequel elle ne constituait pas une priorité et totalement négligée, ces dernières années, au contraire, le service public lorsqu'il a découvert l'importance et l'enjeu stratégique qu'elle renferme et la faiblesse de la qualité de l'acte communicationnel et des moyens humains et logistiques, il en a créé des postes et renfloué les lignes budgétaires dédiées spécifiquement à ce domaine d'activité stratégique dans le cadre d'un processus clair de décision.

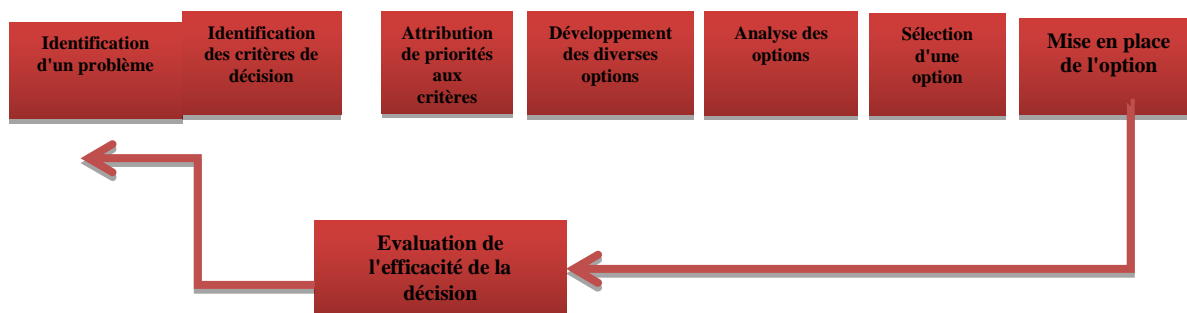


Figure n°30 : Processus Décisionnel

Il sied de préciser que les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont un rôle très actif dans la modernisation de la production et l'amélioration de la performance. Toutefois, cette participation à la modernisation est « un phénomène complexe, aux effets

multiples et difficilement isolables : la communication, en effet, est associée de multiples façons aux transformations organisationnelles de la production et de la distribution¹⁹⁷ ».

Les NTIC ont très souvent tendance à améliorer « la qualité des services » et permettent d'atteindre les objectifs opérationnels visés, et satisfaire les besoins exprimés et implicites du public et, partant, l'amélioration et le maintien de l'image du service public ainsi que sa culture.

Un autre clé de la réussite de la CI est le développement de la relation avec la presse qui répond à certaines règles qu'il est essentiel de connaître. Coopérer, ne pas fuir, et s'interdire toute considération générale (politique, économique, sociale...).

Garder un lien de cohésion entre la communication interne et celle externe ne peut être que pertinent. En fait, ces deux formes de communication ne peuvent être dissociées l'une de l'autre. Leur cohésion conditionne la réussite du projet de service public, et contribue à la construction de son capital image et de son identité.

L'absence d'une telle cohésion, ou présence de toute discordance entre les messages émis par chacune de ces deux composantes, peuvent porter préjudice à la crédibilité du service, et parasiter les messages qu'elle veut émettre vers l'extérieur. D'où le rôle primordial que constitue la communication globale.

La communication est en grande partie responsable des relations individuelles entre les collaborateurs, les équipes, ainsi qu'avec le monde extérieur. L'ambiance du travail dépend de la qualité de la communication interne car elle sensibilise la personne aux enjeux de son environnement et du travail qu'il réalise : elle restaure la confiance autour d'une identité commune. Une telle confiance est nécessaire aussi pour renforcer l'attention particulière à accorder aux différents partenaires, particulièrement, au sein du service public où la défiance prend plusieurs formes que sont l'abus de confiance, l'abus de pouvoir, la corruption, le clientélisme, l'économie de rente et les privilèges¹⁹⁸ .

Il sied de préciser aussi que le service public territorial, et vu les résultats obtenus suite l'enquête qualitative et quantitative, est dans l'obligation d'entreprendre toutes les

¹⁹⁷La société conquise par la communication, I. logiques sociales, Bernard Miège, page 71

¹⁹⁸ Richesse globale du Maroc, décembre 2016, p :134

démarches nécessaires pour mener à bien son projet de modernisation qui ne peut aboutir que par maitriser les volets suivants :

- ↳ L'analyse des attentes et définition des objectifs en matière de communication ;
- ↳ L'étude des données dans le temps et l'espace et de concert avec les parties prenantes ;
- ↳ Le management axé sur les résultats des ressources matérielles et humaines ;
- ↳ L'appropriation d'une démarche participative qui met le citoyen au centre des réflexions;.
- ↳ L'étude de la faisabilité et la mise en œuvre du plan de communication ;
- ↳ L'acquisition et la maitrise des outils et techniques de mise en œuvre et de pilotage par la formation continue au profit des responsables et collaborateurs ;
- ↳ Le lancement des expériences pilotes dans les conseils préfectoraux et, en cas de réussite, leur génération sur toute la ville ;
- ↳ La rectification des procédés en cas d'échec des expériences et l'amélioration continue des démarches en profitant des idées novatrices.

C'est donc une mobilisation générale des hommes et des ressources qui permet de relever les défis organisationnels préoccupant le service public au niveau territorial. La communication publique intégrée doit être engagée dans un processus de management efficace et pertinent pour atteindre les objectifs. Ceci exige d'organiser le travail des personnes et des groupes de façon à assurer la cohésion de toute l'équipe pour une meilleure performance. Il implique :

Planification, Organisation, Orientation, résultats, Animation, motivation, évaluation et Contrôle.

Une meilleure gestion par processus des plans de communication signifie que les services territoriaux développent et d'impliquent toutes les parties prenantes dans la conception et l'exécution du projet de développement de l'espace public (territoire) de façon à ce qu'elles s'approprient les objectifs et finalités. L'intégration, la coopération et le partenariat arrivent quand les hommes sont associés au processus d'apprentissage et d'appropriation de la gestion de l'affaire locale.

4.4 : Propositions relatives aux formes d'organisation territoriales.

4.4.1 Constats :

Pour la délimitation du sujet, plusieurs constats ont été faits au sein du service public territorial casablancais et qui oscillent autour des axes suivants :

- ↳ Le souci d'améliorer les performances des services publics au niveau des quartiers, particulièrement, ceux ayant un contact direct avec la population ;
- ↳ La communication est à la croisée des chemins, ce qui nécessite la mobilisation des connaissances/compétences humaines, matérielles, juridiques et financières pour pouvoir associer les citoyens dans l'effort de développement;
- ↳ L'obligation de développer une approche en B to B pour impliquer les parties prenantes dans le cadre d'un réseau de communication optimum ;
- ↳ Le rôle du développement de la communication publique interne et externe pour plus de convivialité interservices et cultiver de meilleures relations avec les différents partenaires, plus particulièrement avec la société civile ;
- ↳ Le service public ne se définit pas seulement à travers une liste de missions mais se base sur la garantie des principes élémentaires de transparence, de liberté, et d'égalité d'accès aux services d'intérêt général.

4.4.2 Propositions.

Les accès suivants sont suggérés à point nommé pour mieux répondre aux anomalies relevées lors des observations et examens des constats.

↳ *L'apport de la communication pour la réussite des nouvelles formes de territorialisation au Maroc.*

Les nouvelles formes de territorialisation au Maroc méritent un apport en expériences et compétences diverses, particulièrement, **en marketing 2.0**. La communication sociale qui a droit de cité dans les collectivités locales à l'instar des pays où la croissance de l'économie nationale et la création de la valeur passent, obligatoirement, par le renforcement et le développement local, a beaucoup de chemin à parcourir pour faire face aux insuffisances et incertitudes territoriales. La perte d'exploitation et la déperdition du temps et des ressources sont de nature remettre en cause les efforts déployés pour améliorer la communication dédiée à la communauté pour préserver l'environnement et réaliser des économies.

À l'échelle territoriale, et pour rattraper le retard, les collectivités ont besoin de mieux connaître leurs citoyens, développer les offres par des réseaux de partenaires, montrer les meilleures opportunités à saisir en termes d'accès au service public, de loisirs, d'investissement et de partenariat pour les commerçants et en termes de sites et cultures pour les touristes. Les collectivités locales ont aussi besoin de compétences en communication et de connaissances et d'expertises pour la réussite des projets destinés aux habitants.

Toutefois, l'existence d'une perte de confiance de la population envers ces collectivités déjà épuisées par l'évolution de la société et les attentes progressives des citoyens ne peut qu'aggraver la méfiance. S'y ajoute une « déperdition monumentale d'énergie et d'argent » accompagnée d'une perte de sens et « un décalage entre promesses et la réalité »¹⁹⁹. Les collectivités ont besoin d'être « câblées » et à l'écoute du citoyen pour qu'elles soient « likées » et « twetées », d'où un besoin impérieux pour un message simple et sincère pour le rassurer, des propos attractifs pour l'encourager et des actions sur le terrain pour le fidéliser.

¹⁹⁹Anne MIRIZEL, fondatrice du cabinet InKipit, dossier de la communication territoriale au marketing2.0.

Le territoire a besoin d'une ouverture au privé pour bénéficier de leurs expériences et capacités financières. Construire l'attractivité par les méthodes classiques est à bannir, d'où la possibilité lâcher prise et de faire appel à la transversalité pour associer les partenaires dans domaines de l'administration et de la gouvernance. Les « alliances et partenariats contribueront à coller aux besoins des publics visé, à construire une offre coordonnée de service, d'où des investissements moins centrés sur l'identité territoriale »²⁰⁰.

↳ *Refonte de la communication sociale territoriale et consolidation de l'effort médiatique multicanal ;*

La communication sociale multicanale et l'effort médiatique peuvent être au cœur du changement pour affermir l'attractivité du territoire, le climat des affaires et le redéploiement cohérent de l'espace public. En effet un repositionnement stratégique et une refonte de la communication sociale seraient de nature à rendre le territoire plus intéressant et captivant et l'économie plus compétitive. Les réseaux sociaux, aujourd'hui sont de véritables passerelles pour communiquer, informer et s'informer. C'est vrai qu'ils rendent service aux structures du territoire, mais aussi sont souvent plus à craindre au cas se présenterait un « bad buzz » dont les effets peuvent être à la fois immenses, catastrophiques et irréparables.

Le territoire a besoin d'un effort de communication sociale multicanale pour augmenter son attractivité et faire connaître en interne comme en externe les efforts consentis pour la réussite des nouvelles formes de territorialisation au Maroc.

Chargée d'histoire, la communication sociale a pu influencer l'évolution des sciences de la communication de façon à la fois monologique (traditionnelle) que conversationnelle (très récente). Laquelle évolution a impacté les formes, les techniques et les procédés d'amélioration du comportement du citoyen au niveau du territoire, particulièrement, au niveau de la smart city en tant qu'espace public intelligent et très prisé, vu la richesse et la complexité sociale qu'il renferme.

²⁰⁰Idem.

Ce n'est pas un hasard si "l'ethnoscience pose la communication dans une perspective sociale ou les individus agissent dans un cadre normalisé selon des règles et des conventions qui sont socio-culturellement bien définies"²⁰¹.

Les médias, à leur tour, constituent le noyau dur et le point focal de la pertinence de la communication sociale, devenue un levier en matière de la gestion à la performance organisationnelle des politiques publiques, surtout avec le niveau de médiatisation et degré de réactivité atteints par une la société contemporaine, ou l'information se propage et circule à tel point que le plus souvent devient incontrôlable, voire indépendante et invérifiable.

Grâce à l'utilisation massive et cauteleuse des médias, notamment, du numérique et des réseaux sociaux dans l'espace déconcentré et décentralisé, les programmes et les plans d'action mis en place pour informer et accompagner les projets structurants et infrastructures communautaires intelligentes au niveau local réussissent, désormais, avec aisance déconcertante, vu l'omniprésence et la diversité et la profusion des médias et les marges de manœuvre permises à la fois aux émetteurs et récepteurs multiformes. Ces plans d'actions qui se déclinent en campagnes régionales de sensibilisation renvoient une belle image d'une administration sociale participative, speakerine, efficace et transparente.

La communication sociale disposent aujourd'hui de tous les outils et moyens pour évoluer au présent comme au futur de façon corrélative et dans le sens du développement des mass-médias qui se nourrissent et trouvent refuge dans les situations sociales difficiles, voire de crise où la communication sensible et les efforts de d'intéressement s'imposent avec force pour faire face aux mutations et impact d'un espace public de plus en plus hostile.

²⁰¹ jean CAELAN, communication et dialogue, clips (communication langagière et interaction personne-système, Grenoble, France.

Ceci dit, la question se pose sur la nécessité de réussir et pérenniser la communication sociale dans les entités chargées de la gestion et du développement de la chose publique et, partant, conduire à bien l'aménagement de ce territoire voulu intelligent, escorter les grands chantiers de réforme et consolider les invariants de l'action publique au Maroc.

la présente section sera l'occasion d'étaler les formes de communication sociale multicanale, les nouvelles modalités d'action à retenir pour soutenir techniquement et financièrement la smart-city pour que la communication fasse partie des pratiques courantes visant la réussite des actions claires et ciblées et un outil malléable entre les mains des collectivités locales et non un fardeau ou un surpoids qui les rendent vulnérables dans leur marche pour le service et le bien-être de la communauté.

Il s'agit aussi de maintenir la représentation selon laquelle la communication sociale est une occasion pour le service public pour réussir ses actions de sensibilisation visant associer le citoyen dans la gestion des affaires quotidiennes et mettre à profit les enjeux économiques et sociétaux. Un appel aux moyens humains et financiers appropriés, pourrait faire de la communication sociale un authentique support aux actions locales et un outil prescrit et gratifié pour le couronnement de la politique publique.

En effet, les années 90 ont été marquées par le recours massif à la communication sociale pour accompagner le développement et l'étalement des villes. Les techniques et médias liés au marketing se sont développés sans précédent pour faire face à la force des exigences des besoins de la société, commencent à prendre forme et se diversifier de façon plus délicate en fonction du comportement du public urbain et des efforts d'aménagement et de valorisation de l'espace public, notamment dans le cadre des villes, créatives, villes inclusives dites « smart cities ».

La valorisation de l'espace ne peut être concrétisée d'entrée que grâce un repositionnement et une réforme stratégique des systèmes de gestion, cheminant de la notion de tâche à la notion de projet, de la notion de contrôle à la notion de management et de la notion des dépenses à la notion de lue value et ensuite grâce à une révolution systémique favorisant le groupe à l'individu et le réseau à la chaine. Ceci est de nature à créer une source de motivation, de progrès et d'innovation impliquant la force du groupe pour assurer une amélioration continue (roue de Deming).

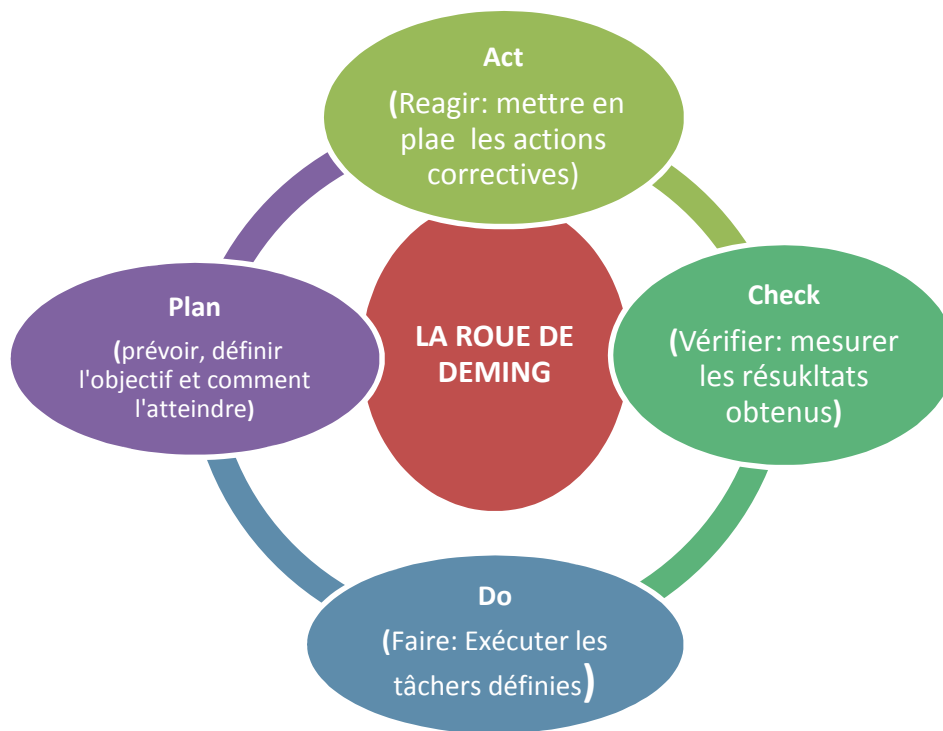


Figure 31 : la roue de Deming (amélioration continue)

Aussi, de grappes de formes de territorialisation et de différentes entreprises commencent – elles à se développer et faire appel à la communication sociale pour changer leur image de marque et réagir aux mutations liées aux évolutions sociales de polarisation spatiale et nouveaux besoins de l'économie libérale ou chaque produit ou service a besoin d'un cadre social pour créer et maintenir un niveau des marchés à même de lui permettre de survivre.

Les recherches et sondages effectués en la matière épaulent, évidemment, la majorité des medias, techniques et technologies de communication sociale territoriale (applications

mobiles et systèmes embarqués) dans les processus identitaire des « territoires intelligents » et en lien avec les stratégies des acteurs industriels.²⁰²

Constituant un paradoxe, la communication sociale territoriale est appelée à foison à l'étranger, plus spécialement dans les études en France, et ce grâce à sa ferme atomisation et amabilité. Autant, le concept est-il montré par des champs sociaux à la fois changeants et très colorés. Il est manié par des espaces géographiques composites et éloignés les uns aux autres. En effet, la dispersion géographique est largement illustrée par le modèle anglo-saxon marqué par l'absence presque des études en matière de communication territoriale sociale. Elle fait montre d'une pratique quotidienne de la société et des professions que d'un champ de recherche à part entière.

Les médias et les techniques de sensibilisation rendent la réussite de la communication sociale territoriale et son avenir, intimement liés au découpage spatial, tributaire de l'efficacité des politiques publiques, de la mobilisation efficiente des moyens et de la pertinence des dispositifs de prise de décision. En effet, ces trois facteurs consentent et souscrivent à l'acte communicationnel social approprié pour mieux arriver au citoyen, mieux le servir et, partant, étaler ses réflexes sociaux et affiner ses attitudes ainsi que sa culture de citoyenneté.

La communication sociale territoriale est là pour encadrer la formation des opinions, instaurer la confiance nécessaire, développer le sens d'appartenance à un espace, à une ville et à une région qui pour s'épanouir, ont besoin d'une action de valorisation continue des produits de terroir, de la réussite des chantiers et projets structurants et du perfectionnement et la modernisation du service rendu au public.

L'enjeu est de taille, surtout que les virements exigent une communication sociale territoriale à la fois globale et intégrée qui associe toutes les parties prenantes (citoyens, élus, collectivités territoriales, universités, partis politiques, associations, communautés confessionnelles, medias...) et des députés qui veillent à la gestion quotidienne de l'affaire locale. à l'inverse du bras télescopique qui est la posture de quelques "députés qui se dressent sur leurs ergots , tels des coqs de combat, prêts à en découdre avec l'adversaire politique qui

²⁰²Bruno LEFÈVRE, cultural industries and territorial identities (cultural clusters as spaces of tensions between economical action and distinctive gains, article mis en ligne le 20 mai 2017.

défend son pré carré au micro..... un reality show hebdomadaire que les chaînes s'arracheraient"²⁰³.

Le développement de la dimension humaine, la création des cercles de qualité, la collaboration et la participation efficace de toutes les parties prenantes par l'intégration et la contribution, ne peuvent être possibles que par une communication sociale efficace qui informe, sensibilise et rapproche les différents points de vue, même les plus disparates. Ceci dit, une communication sociale et d'accompagnement efficace semble être une réponse aux exigences d'adaptation du territoire aux différentes données liées aux défis économiques, sociaux, sécuritaires et autres.

Une meilleure communication conçue dans une perspective sociale où les individus agissent dans un cadre normalisé et des règles socialement bien définies²⁰⁴ couplée d'une démarche managériale qui associe les partenaires, interpelle et favorise le meilleur usage des deniers publics et encourage l'initiative privée semble être de nature à mieux cerner les problèmes du développement du territoire et pallier aux menaces qui guettent les acquis économiques.

Pour pouvoir positionner les médias, les fonctions, les métiers et les compétences de la fonction sociale territoriale par rapport aux défis sociaux, il a été fondamental de tirer au clair l'importance des plans de communication mis en œuvre. Ceci est pour favoriser l'intégration et l'immunité des villes et renforcer les entités territoriales par des entreprises culturelles, ou clusters culturels et, surtout, des communicants de valeur. Une charte de déontologie est indispensable pour une gestion efficace de l'espace public et ce, en vue, d'escorter et consolider les profondes mutations urbanistiques, sociétales et d'aménagement qui requièrent désormais une importance significative?.

Et c'est d'après l'entretien effectué et le s repose au questionnaire que les constats, ci-après, ont été mis en relief et qui intéressent, essentiellement, la gestion de la chose publique, la

²⁰³Joseph MESSINGER, la grammaire des gestes, éditions j'ai lu, 2013, p :10

²⁰⁴Définition de l'ethnoscience, communication et dialogue, Jean CAELEN, CLIPS, Grenoble, France.

communication sociale, le territoire, la ville intelligente, la participation, la mobilisation des ressources, l'efficacité et la pertinence des invariants de l'action publique :

1. La faiblesse et la rareté des plans de communication sociale territoriale ;
2. La chose publique peut mieux être gérée qu'elle ne l'est actuellement ;
3. Les styles de management classiques manquent, de façon flagrante, de proaction ;
4. La nécessité d'une visibilité sociale géographique et territoriale ;
5. La réussite de la communication sociale dans le monde mérite d'être largement expérimentée et répandue au Maroc ;
6. Le souci d'améliorer les performances du service public, particulièrement, au niveau territorial;
7. La communication sociale territoriale peut être le remède face aux insuffisances de l'espace public.

Les objectifs suivants sont attendus pour faire face aux difficultés et répondre aux dysfonctionnements :

- 1) Présenter les médias et la communication sociale territoriale et leur rôle dans le développement des villes intelligentes et ce dans le cadre d'une démarche managériale entière et très accommodée ;
- 2) Exhiber comment rendre un espace public très attractif par un acte communication social étudié et bien adapté ;
- 3) Mettre en relief l'apport des médias dans la réussite des nouvelles formes de territorialisation au Maroc.

L'importance de réaliser ces objectifs réside dans le fait que la communication sociale territoriale est devenue un thème très discuté, aussi bien épilogué que celui du territoire intelligent. D'où la nécessité pour le service public d'être clair et pertinent pour développer et accompagner un mode de vie qui prend en considération les grandes grappes humaines et une croissance démographique contrôlée pour pouvoir repenser l'aménagement du territoire par l'encouragement et la mise en place des jalons d'une nouvelle communication sociale.

C'est dire que pour mettre en ligature deux concepts à la fois nouveaux et difficilement accessibles que ceux de la communication sociale et du territoire intelligent, il est primordial de chercher comment l'un peut être au service de l'autre pour que l'espace public au Maroc soit attractif, accueillant, réceptif et mieux édifié pour desservir de façon collective et constante la communauté toutes couches confondues.

Il sied de préciser que le guide d'entretien et le questionnaire a été élaboré de façon à poser des questions qui captent les personnes questionnées à mieux penser l'acte communicationnel social dans un territoire qui se veut intelligent et de manière à bien tester des hypothèses et répliquer à des questions annexes à l'affiliation d'un espace donné telles que:

- ✓ Comment cadrer un style de communication sociale intégrée pour associer et bénéficier de l'apport de chaque partie prenante au sein d'un territoire?;
- ✓ Comment mettre l'effort médiatique multicanal au cœur du changement pour affermir l'attractivité du territoire, le climat des affaires et le redéploiement cohérent de l'espace ?;
- ✓ Est-ce que le territoire intelligent peut constituer une réponse à la fois culturelle et opérationnelle au déficit sociétal ou il est tout simplement une force cognitive renfermant un effet de mode ? ;
- ✓ Quelles formes d'organisation permettent-elles au territoire d'être intelligent et de pénétrer les secrets de l'ordre urbain furtif pour résoudre les problèmes de l'aménagement ? ;
- ✓ Dans quelles mesures le label « Casablanca smart city » peut constituer un champ d'essai pour la communication sociale au Maroc ?

La majeure partie des réponses a jugé insuffisante la qualité de la communication territoriale et ont proposé de mettre en place un nouveau système de management qui préconise la communication territoriale intégrée et repère une issue voire, une réponse claire et pertinente aux différents problèmes « empêchant le territoire de monter son intelligence et son

« brainpower », les deux hypothèses suivantes ont pu être vérifiéesy compris leur leurs bien-fondé et authenticité. Il s'agit de :

1. Les médias, la communication sociale intégrée, couplés à la culture d'adhésion et de partage des engagements entre les parties prenantes de la société seraient de nature à consolider la confiance des acteurs pour un territoire innovant et performant ;
2. Le territoire et grâce au développement et la diversité des médias et des mécanismes d'apprentissage, de compréhension et de raisonnement, admettraient de tirer profit des bienfaits de la communication sociale.

- ↪ Tous les efforts de communication publique territoriale doivent s'orienter de façon intégrée vers le citoyen et constituer un élément basique du responsable et fonctionnaire dans son rapport avec la population car ils ont, d'abord, une activité sociale, à savoir le respect de l'ordre public, qui n'est pas celui de la domination mais celui de la tranquillité ;
- ↪ L'insertion dans la société et l'intégration dans la communauté doit être combinée à la communication avec la population, il doit conduire à une société sûre et harmonieuse. La relation avec la population doit permettre de mieux comprendre la nature des problèmes sociaux avant de n'y formuler aucune réponse ;
- ↪ L'amélioration des services rendus en vue de satisfaire les besoins, attentes et exigences des citoyens. Le service public territorial est dans l'obligation d'adopter une attitude de prestation de service à l'égard de la population en tenant compte des attentes des différentes franges sociales, des associations et des autres parties prenantes;
- ↪ La prise en compte de la réalité selon laquelle, le citoyen est plus à même de reconnaître ses besoins en matière sociale et que le service public doit s'y adapter et non le contraire. Le chargé de l'affaire locale a intérêt à orienter, différencier et conduire sa prestation de service en fonction des problèmes prioritaires de son territoire ;
- ↪ Il est nécessaire, lorsque la population fait appel au service public, que ce dernier réponde dans un temps réel et assure un service de qualité et le problème signalé doit être traité avec

professionnalisme et fait l'objet d'une attention toute particulière. Ceci ne peut que consolider la confiance mutuelle ;

- ↳ Assurer une meilleure proximité signifie que le service public territorial doit prendre l'initiative pour être visible dans le quartier et accessible. Établir et entretenir de véritables contacts et adopter une attitude active par rapport aux problèmes dans son environnement quotidien immédiat sont les clés de la réussite de la relation service public-citoyens ;

- ↳ Satisfaire les parties prenantes, particulièrement, les hommes d'affaires initiant des activités productives porte, en effet, sur l'efficacité et l'effectivité de la résolution de problèmes et donc, l'efficience des services territoriaux ;

- ↳ Assurer une fonction publique à « structure quadrillée" au niveau des quartiers et espaces publics les plus fréquentés pour améliorer le degré de prestation du service public et renforcer et consolider les acquis en matière de qualité de vie;

- ↳ Les relations étroites et véritables aideront les services publics à reconnaître les difficultés essentielles et les problèmes auxquels il faut trouver une solution efficace et urgente, car les constats ont montré de façon claire l'intérêt d'associer et impliquer la population dans le souci quotidien ;

- ↳ Assurer une action publique aux niveaux d'exécution les plus bas qui tient compte des spécificités de chaque quartier et chaque secteur d'activité ne peut qu'à garantir une politique générale diversifiée et adaptée à la demande locale.

Conclusion de la 3^{ème} partie

Après évaluation des structures de communication au niveau des services territoriaux déconcentrés et décentralisés à Casablanca, par un diagnostic interne et constat des contraintes et exigences de l'environnement politique, économique, social, technologique et légal, une analyse a été effectuée à la matrice d'analyse stratégique "SWOT", pour voir comment les différents services publics peuvent mettre à profit leurs forces en vue de saisir les opportunités favorables à l'amélioration de la qualité de service et, partant, leur performance et comment corriger les défauts et les faiblesses pour contrecarrer les sources de menace.

La réponse aux questions issues de la problématique et vérification des hypothèses y afférentes ont montré la nécessité absolue d'implémenter, réussir et pérenniser un style de management axé sur la communication publique intégrée au sein du service territorial casablancais. Lequel style représente, selon l'enquête qualitative et quantitative un enjeu d'une haute dimension et permettrait à Casablanca smart-city, non seulement, de profiter de ses ressources humaines mais surtout assurer les conditions économiques et sociales favorables à une croissance inclusive.

Une telle croissance « ne se limite pas au seul niveau de croissance économique, mais place au centre de ses préoccupations, la qualité de cette croissance, sa durabilité sa capacité à profiter à de larges couches de la population»²⁰⁵. Aussi, cette approche de croissance inclusive permet-elle le foisonnement des projets structurants, essentiels et vitaux pour le développement local de la ville et des zones périurbaines telles que 'Ouled Haddou, Lhrawiyine, Bouskoura et Ouled Azzouz qui, à cause de l'étalement de la ville, sont devenues un endroit refuge pour l'habitat non réglementé et insalubre, ce qui peut remettre en cause tout l'effort consenti jusqu'à présent en matière d'emploi, création de la valeur, assainissement, dépollution et résorption des bidonvilles, autrefois, célèbres tels que Bachkou, carrières centrales et Sidi Moumen.

²⁰⁵ALMALIYA n°57, mai 2015, page 29.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La communication intégrée est très développée dans le secteur privé grâce aux agences de publicité, multimédia et événementiel auxquelles les entreprises privées à surfaces financières très importantes ont confié cette tâche dans le cadre de leur politique d'externalisation du service de communication. Ce type intégré de communication constitue encore un champ de recherche et les travaux sont quasi inexistantes et les difficultés sont nombreuses pour implémenter un système de gestion de la communication au sein du service public en général, et territorial, en particulier.

Les dysfonctionnements sont nombreux, et les enjeux sont de taille, ce qui entrave la bonne marche du service public appelé à améliorer sa performance. Cette recherche divisée en trois parties avec deux chapitres chacune, à l'exception de la dernière qui en comprend trois, vu l'analyse et les résultats qu'elle renferme, se veut claire pointilleuse sur une thématique très peu développée qui est la communication publique intégrée et les formes de territorialisation au Maroc.

S'agissant d'un concept émergent, la nouvelle organisation territoriale et les exigences du développement local réclament que le service public soit de plus en plus sensible à la nouvelle donne ayant trait aux mutations sociales et c'est dans ce sens que la question suivante a été posée et à laquelle, tout le travail de recherche a tenté d'y apporter des réponses: **Comment le service public territorial est appelé à implémenter, réussir et pérenniser une démarche managériale axée sur la communication publique globale et intégrée qui associe toutes les parties prenantes, pour accompagner les mutations sociales, protéger davantage la dimension humaine, améliorer la performance et la productivité des espaces publics, reconnaître les compétences et mettre l'intégration des acteurs, le partage des engagements et la prise des initiatives au service des nouvelles formes de territorialisation au Maroc?**

L'objectif consistait à montrer que la communication publique intégrée est devenu un moyen incontournable et un outil indispensable dans toute stratégie visant à booster l'action publique, particulièrement, lors du démarrage et de l'exécution des projets structurants nécessaires et réussir la nouvelle organisation des territoires au Maroc et que les résultats ont montré qu'il

passer par la consécration des pratiques managériales au niveau territorial pour associer le citoyen et l'inciter à participer promptement à la vie publique aux fins d'ouverture et d'aboutissement du grand projet d'aménagement et de développement du territoire.

La première partie comprend deux chapitres avec quatre sections chacun et qui ont trait au cadre conceptuel de la communication publique, intégrée, la multicanalité et l'échange social au sein d'un territoire intelligent. La deuxième partie qui comprend aussi deux chapitres avec quatre sections chacun porte sur l'organisation et le développement du territoire au Maroc. Quant à la dernière partie qui est plus consistante, elle se compose de trois chapitres avec quatre sections chacun et expose l'enquête qualitative et quantitative, les résultats, les enjeux, les contraintes et les propositions d'ordre organisationnel et managérial.

L'encouragement des politiques d'intelligence, de dynamique territoriale par l'étalonnage des expériences internationales en matière de développement économique et social des territoires, de management, d'organisation et d'instruments innovants, permettrait sans nul doute de consolider le Co-partenariat local pour assurer une meilleure valorisation des produits de terroir, préserver les ressources naturelles et garantir le bien-être des populations et la bonne gouvernance territoriale.

Ceci exige une stratégie et tactique qui visent à développer une Administration sûre, saisissante et proche du citoyen, ce qui pourrait constituer la clef de voute aux problèmes de développement au niveau de CASABLANCA SMART-CITY qui a besoin d'une politique ambitieuse en matière de communication publique de proximité. Une telle politique permettrait de poursuivre le développement des quartiers et parcs industriels sur la voie des villes intelligentes, participatives et inclusives, où toutes les parties prenantes peuvent contribuer et soutenir l'épanouissement de l'espace public, et assurer le développement local dans le respect mutuel des droits et devoirs de chacune d'elles. Ce sont là des conditions indispensables pour atteindre les meilleurs résultats dans la gestion à la perfection des services publics.

En effet, réussir le développement d'un territoire, particulièrement une Région comme celle de Casablanca connue par sa portée économique et sociétale, exige une démarche managériale où la communication occupe une place centrale. C'est donc, une opération ardue dont le processus exige l'intervention et l'implication de tout service public pour pouvoir répondre en temps réel et aussi exactement que possible aux grands virements économiques, aux problèmes de société ainsi qu'aux exigences du monde des affaires. Le service public territorial, longtemps mal reconnu par certaines parties prenantes, et comme l'a montré l'enquête menée, se voit actuellement attribuer une place de premier plan dans les politiques publiques afférentes au développement durable. Ses apports indéniables, aussi bien, en économie, dans la vie en société et en environnement peuvent encore être valorisés par un acte communicationnel intégré

Face donc aux évolutions sociales de taille, une communication publique intégrée basée sur le développement de la dimension humaine, la création des cercles de qualité, la collaboration et la participation efficaces des habitants par l'intégration et la contribution, restent une réponse à la fois culturelle et pratique aux exigences d'adaptation et d'amélioration auxquelles est soumis le service public au niveau central et territorial.

Cela ne peut être possible que grâce à une action publique permettant la restructuration progressive des structures administratives locales, en profitant des facteurs d'évolution, constitués par les avancées technologiques et le développement des voies de communication, mais aussi et surtout des facteurs d'accélération de l'évolution que sont l'investissement, la législation, la coopération et le partenariat. Selon l'enquête, ces quatre facteurs, jouent un rôle décisif dans l'aménagement et la croissance du territoire.

En matière de programmes de développement, et vu leurs conséquences et effets bénéfiques sur les plans économique et social, les services publics ont besoin de mettre en œuvre la batterie des mesures proposées dans le troisième chapitre de la deuxième partie de cette thèse qui visent de contrecarrer les dysfonctionnements et les soubresauts qui accompagnent la réalisation des réformes ayant permis à la Région du grand Casablanca de consolider sa place de leader national.

Cette position est jusqu'à présent très alléchante pour les investisseurs vu le climat d'affaires qui y règne, mais qu'il faut améliorer et maintenir par une communication publique cohérente. La maîtrise des outils et moyens de communication interne et l'encadrement des nouvelles recrues, particulièrement, l'arrivée de plus de femmes sur le marché du travail pour qui le guide d'entretien et le questionnaire s'accordent à reconnaître un certain nombre d'avantages ne seraient que bénéfiques dans le contexte actuel.

En gros, les propositions ont trait aux plans de communication, plans d'action stratégique, processus de gestion et formes d'organisation du service public. En effet, les plans de communication constituent des documents qui rendent possible et exécutoire toute la stratégie de communication déclinée en matière d'orientations et d'objectifs et permettent d'atteindre les meilleurs coefficients de performance (pertinence, efficacité, et efficience). Dans ce sens, il a été proposé avant la conception d'un plan de communication, d'établir un cahier des charges qui constitue la plus importante expression du professionnalisme de l'équipe de communication appelée à le rédiger sur la base des enquêtes, les diverses conceptions de plaquettes-type, des sites web, vidéogrammes...etc.

Pour assurer les conditions nécessaires à la réussite de la communication publique intégrée, il a été proposé d'élaborer en concertation et consultation de toutes les parties prenantes un plan d'action stratégique qui oriente le service public territorial dans la direction et la vision, avec des programmes pluriannuels et des orientations claires, lesquelles orientations sont à décliner en objectifs « SMART », hiérarchisés par degré d'importance et de priorité. Encore faut-il doter les responsables de pilotage et d'exécution des tâches confiées aux différentes parties et différentes phases des projets des ressources humaines, financières et logistiques appropriées pour que les processus, les livrables et les échéances d'évaluation desdits programmes et projets soient respectés et réalisés dans les meilleures conditions d'achèvement et de fonctionnement.

Pour ce qui est des propositions relatives aux processus de gestion territoriale à Casablanca, il a été précisé que la bonne gestion d'un projet de communication publique ne peut être atteinte que par la maîtrise, l'introduction, la diffusion, l'acceptation et l'intériorisation de nouvelles valeurs et habitudes qui accompagnent le développement de la gestion organisationnelle

interne du service public. L'enquête a dévoilé l'importance et l'enjeu stratégique que pourrait renfermer l'absence ou la faiblesse de l'acte communicationnel ou des moyens humains et logistiques y afférents et la portée des NTIC dans toute action visant à améliorer « la qualité des services », atteindre les objectifs opérationnels visés, et satisfaire les besoins exprimés et implicites du public.

Pour ce qui des formes d'organisation, les accès suivants ont été suggérés à point nommé pour mieux répondre aux anomalies relevées lors des observations et examens des constats.

- ↳ L'apport de la communication pour la réussite des nouvelles formes de territorialisation au Maroc, particulièrement, en marketing 2.0 ;
- ↳ Refonte de la communication sociale territoriale et consolidation de l'effort médiatique multicanal ;
- ↳ La valorisation de l'espace ne peut être concrétisée d'entrée que grâce un repositionnement et une réforme stratégique des systèmes de gestion, cheminant de la notion de tâche à la notion de projet, de la notion de contrôle à la notion de management et de la notion des dépenses à la notion de lue value ;
- ↳ La nécessité d'instituer des formes d'organisation qui privilégient le développement de la dimension humaine, la création des cercles de qualité, la collaboration et la participation ;

D'après l'enquête a montré que le rôle attendu de la communication publique intégrée, est de prêter mainforte à la réussite des projets de développement local, aux populations pour améliorer la qualité et le niveau de vie, aux investissements convoitant l'aménagement et la mutualisation d'un espace territorial, organisé, protégé et disposant de toutes les infrastructures de base nécessaires à la création de la valeur et de la plus-value et aux produits de terroir à s'approprier une part du marché.

Un meilleur accomplissement de tâches fondamentales confiées aux services publics en matière de communication et de proximité constituerait un atout pour améliorer la performance du service public territorial jugée insuffisante et irrégulière. Grâce à un corpus cohérent et une démarche managériale harmonisée, CASABLANCA SMART-CITY pourrait assurer et pérenniser le développement économique et social de ses habitants. Dans ce sens, la

cohérence au niveau des collaborations, interventions et politiques publiques, la recherche de l'excellence dans le travail des services ayant une fonction d'intérêt public et la conduite méthodique et intégrée des différentes structures administratives pourraient constituer les passepartouts du succès pour parvenir à un cadre marqué pour la croissance.

D'après les résultats de l'enquête, les questionnés s'accordent presque tous que le service public ne doit pas être uniquement à l'écoute des mécontentements et soucis quotidiens de la population, encore faut-il qu'il fasse également preuve de professionnalisme et d'efficacité dans ses interventions et appuis lorsqu'il est confronté à des situations sociales et économiques préoccupantes. Une vision globale et intégrée est préconisée pour que toutes les actions accolées à la politique publique soient orientées vers la chaîne de production de la valeur et qu'un regard allant au-delà des limites de leur propre organisation soit jeté pour une tendance commune vers une valeur ajoutée optimale en matière de développement

Il a été montré que la réussite de la communication publique intégrée politique peut être réalisée par une action territoriale orientée vers le citoyen (comme finalité et cadre culturel), une action de proximité consolidée par l'apport en matière d'information (le fil rouge pour l'ensemble des processus organisationnels du service public) et par une approche d'optimisation (comme modèle de management et cadre de référence) des ressources humaines, matérielles et financières allouées au projet de développement de Casablanca en tant que smart-city.

Pour la majeure partie des questionnés, il est fort de parier que pour moderniser et hisser le service public au rang voulu par les décideurs, particulièrement, le service à qui on a confié l'effort et la mission de communication, il est essentiel de réaffirmer les principes du management et les valeurs de l'éthique, de restaurer des espaces d'information et de communication, de collaboration et de concertation. Besoin est de rappeler qu'un véritable projet de développement de CASABLANCA SMART-CITY élaboré de façon fédérée et partagée constitue une condition sine qua non pour reconnaître la dimension humaine et réaffirmer le rôle des citoyens aux côtés de leurs représentants d'une part et de l'administration d'autre part.

Implémenter et réussir une communication publique diffère d'un service à un autre, mais exige toujours plus de professionnalisme, de délicatesse et d'obligeance. C'est, d'ailleurs pour cette raison que les réponses obtenues au niveau du questionnaire et du guide d'entretien mentionnés dans l'introduction, montrent, dans leur majorité, que la qualité globale de la communication au sein du service public territorial n'est pas du tout bonne et qu'elle est matière à améliorer. Les résultats dénotent la nécessité absolue de repenser et reconsidérer de façon intégrée l'action et le processus de management public lié à la communication pour instaurer et réussir une vraie proximité, dissiper beaucoup plus le sentiment de méfiance du citoyen en vers le service public qui veille à ses quiétude et bien-être.

À cause de l'insuffisance constatée, voire l'absence d'un niveau de qualité des canaux de communication menée par le service public territorial, il paraît selon l'enquête, que ce dernier est à court d'outils pour montrer l'effort qu'il consent en vue d'honorer ses engagements et accomplir les missions qui lui sont confiées de par la loi. Obligation est de mobiliser les ressources appropriées et fonder une nouvelle vision d'avenir pour ce service public en ordre de marche pour réaliser d'abord son développement et ensuite, dégager les meilleures performances-métiers grâce à une forte charge humaine à constituer et consolider autour des ressources et des compétences, particulièrement, en matière de communication externe.

Cette réalité peut être expliquée par le fait que généralement l'image que renvoie le service public territorial à Casablanca n'est pas toujours bienvenue. Dans les meilleurs cas, elle n'est ni comprise de la même manière ni acceptée par le citoyen dans les mêmes étendues, surtout que les mesures à prendre ne sont pas congruentes et les moyens matériels mobilisés sont insuffisants. Ceci est expliqué par le fait que dans la majeure partie des cas, ils restent en dessous des attentes du citoyen et ne permettent guère de faire face aux multiples contraintes qui grèvent le travail quotidien et remettent en cause les fonctions essentielles du service chargé ou à charger de la communication.

Le citoyen et même les élus et responsables du service public considèrent négativement la qualité globale de l'image de la communication publique et estiment qu'elle est en deçà des attentes et peinerait à suivre ou accompagner la nouvelle organisation territoriale. En effet, ils sont nombreux à considérer qu'elle est matière "à corriger et repenser". Dans les services publics et vu la sensibilité des missions confiées, particulièrement, en matière sociale, les enjeux sont plus complexes et plus importants lorsqu'il s'agit d'associer et d'impliquer les citoyens autour d'un objectif unique qui est la stabilité, sans monter l'effort à consentir par les entités territoriales pour améliorer le niveau et la qualité de vie de la population.

Rendre le service public efficace, pertinent et efficient n'est que rendre possible la satisfaction des besoins du citoyen, ses attentes et exigences en matière de gestion de la chose publique. Cela nécessite un sens réel du collectif, une très forte communication et une meilleure gestion des connaissances qui ne sont pas toujours présents. A en croire les cas observés, plusieurs mesures sont donc, à prendre, à commencer par développer une véritable relation et des synergies de façon verticale (hiérarchie) et transversale (avec les autres parties prenantes).

Ces dernières propositions pourraient constituer la principale, voire l'unique clé de la réussite de toute démarche managériale visant d'influencer, positivement, le rapport entre les différentes structures publiques et le citoyen. Aussi faut-il développer des relations constructives et ouvertes et autogérer les tensions et les difficultés relationnelles courantes ou éventuelles, particulièrement, lors des situations de tension ou de crise.

La mobilisation de moyens adéquats ne peut que promouvoir la communication publique et assurer son intégration et son évolution, particulièrement, dans les services qui en ressentent plus le besoin. Les questionnés ont jugé nécessaire, voire indispensable de créer autour de l'acte communicationnel une aire, et même une armature de solidarité, de complémentarité et de compétitivité, car la plus part des fonctionnaires questionnés ont montré que par le passé, la vétusté et l'insuffisance des moyens logistiques ont beaucoup handicapé les efforts consentis en matière de communication et achoppé la mission du service public, ce qui provoquait généralement des sentiments de frustration.

Désormais, l'amélioration des moyens, la rationalisation d'utilisation et la pertinence de déploiement, pourraient aider à améliorer l'image que renvoie les entités territoriales appelées à assurer la cohérence de la communication par un acte intégré et une gestion moderne des ressources pour mieux piloter le secteur public dans une perspective de qualification et de compétences, mais aussi, en conciliant les objectifs stratégiques avec la satisfaction des fonctionnaires.

Il a été constaté que les impératifs et contraintes budgétaires font le plus souvent que le manager public se sent les mains liées pour réussir les tâches qui sont les siennes. Néanmoins, la marge de manœuvre reste importante grâce à une approche de reconnaissance et démarche managériale axée sur le travail d'équipe, la culture de la participation et du goût de l'effort.

Le sondage effectué a montré aussi que les fonctionnaires finissent par oublier les émoluments, lorsque le cadre du travail est convivial, juste et raisonnable. Aussi, la logique de compétence, face à une réalité « gagnant-perdant » au détriment des fonctionnaires, est –elle de nature à châtier la compétence, l'initiative et la responsabilité. Indubitablement, tout projet de développement local nécessite la mobilisation de moyens humains à même de le réussir et le pérenniser, mais aussi un véhicule de communication qui le porte est prioritaire.

La nouvelle organisation territoriale présente pour le cas de la Région du grand Casablanca, des enjeux complexes en matière de moyens humains. Pour les questionnés, la situation de ces derniers est lisible dans certains services publics connus par une forte culture de communication et une véritable cohésion interne où les hommes sont acceptablement jugés à leur juste valeur, mais dans beaucoup d'autres, la dynamique collective n'est pas suffisamment développée et les ressources humaines sont moins motivées à cause des relations fermées et des synergies additives et complémentaires quasi inexistantes.

Selon eux, ceci est de nature à bloquer voire, étouffer la prise d'initiative à cause de l'absence des conditions nécessaires pour développer des relations constructives, rationnelles, utiles et ouvertes à même de gérer les problèmes quotidiens et minimiser les effets du manque d'effectifs et de compétences en matière de communication interne qui lorsqu'elle est

cohérente et intégrée, on pourrait consolider les rangs, renforcer les équipes, capitaliser et développer continuellement le savoir-faire et assurer un service public de très haute qualité.

Toujours, selon l'enquête, mettre à profit les services territoriaux revient à maintenir une action de communication interne sans faille. Dans ce sens, les réunions ont été fréquemment, citées comme les seuls outils de communication les plus efficaces, malgré les contraintes du temps nécessaire à leur tenue. Elles permettent aux chefs hiérarchiques de nouer des relations avec les adjoints et collaborateurs, accéder facilement et directement aux informations touchant certains ou tous les aspects du travail. En contrepartie, elles constituent des occasions pour les collaborateurs de s'engager davantage pour la réalisation des meilleurs indicateurs de performance en matière de service public.

Les réponses obtenues ont montré encore une fois, qu'en matière de management des ressources humaines, les objectifs qui constituent « les finalités du poste », exigent un rebondissement à trois cent soixante degrés pour pouvoir dénicher les fonctionnaires présentant des comportements inopportuns ou dégagent un faible rendement, aider ceux en difficulté ou faisant, temporairement, face à des situations critiques et affectant directement ou pouvant affecter le travail de toute l'équipe.

La dimension humaine et les politiques d'intéressement et de reconnaissance constituent un moyen pertinent pour mieux mobiliser les collaborateurs. La vision circulaire et intégrée 360° permet d'impliquer le maximum des parties prenantes, obtenir et recouper les informations et les explications par une combinaison de sources diverses, mais aussi consolider de façon continue l'action publique territoriale et instaurer de nouveaux processus de gestion et de nouvelles formes d'organisation des services publics pour plus de rendement.

Les efforts de sensibilisation, d'apprentissage et de vulgarisation et une bonne communication permettent de renforcer et consolider le travail collectif des différentes équipes. Le contrôle, le suivi et la révision des objectifs de travail en fonction des nouvelles données ne font qu'inciter chacun des membres à mettre à contribution ses efforts pour augmenter les performances réalisées par toute l'équipe. Il s'agit d'une opportunité qui va bien au-delà d'une simple action

de sensibilisation : c'est un moyen très efficace pour apprécier le progrès, parfaire l'exécution des tâches et offrir en constance un attirail, voire, un rebondissement aux nouvelles formes de territorialisation au Maroc.

Développer une communication publique intégrée c'est impliquer de façon directe, les entités chargées de la gestion du territoire, à mieux communiquer sur les missions qui leur sont confiées en matière de développement local et de prestation de service à rendre au citoyen. La Région de Casablanca, avec ses projets structurants, a besoin de structures de communication pour les valoriser et soutenir et présenter leur utilité à la fois pour la population actuelle et les générations futures. Doter les services déconcentrés de moyens adéquats ne peut que réaffirmer le nouvel élan du manager public dans la gestion de ces projets et partant, restaurer tout l'espace territorial qui les renferme en tant que plate forme d'accueil, de communication, de travail, de développement et de vie commune.

Afin de redonner au service public territorial chargé de la communication tout son sens, fixer un cap, donner aux responsables locaux la visibilité nécessaire et au final, réussir et pérenniser un système de management intégré et capable de donner une plus-value dans l'effort de régionalisation avancée, il est essentiel de mobiliser les ressources nécessaires et d'agir sur la constitution des équipes tout en clarifiant les attributions et les responsabilités de chaque partie par des plans de communication sensibilisant toutes les parties prenantes et assurant le transfert des connaissances du central vers le territorial, car la dimension territoriale est, selon l'enquête, fortement appréciée.

Cette dimension est importante pour stimuler l'activité économique locale, impliquer le citoyen et gérer les spécificités spatiales. L'effort de communication permet de développer le sentiment d'appartenance, la croissance sociale, la valorisation des produits de terroir, la défense de la mixité sociale, la protection de la communauté sous toutes ses couches et strates. Dans le cas où le citoyen souhaite participer activement à la vie de la communauté, le travail ne peut être efficacement fait et valorisé que par son intégration au processus de développement local. La présence, l'assiduité, l'application et l'échange ne constituent que l'étendue indispensable de cette approche participative.

Si l'histoire de la pensée économique et les faits sociaux ont permis de faire toute la lumière sur le développement de l'homme et le situer par rapports aux doctrines classiques du développement, la politique générale de l'État doit, selon l'enquête, le mettre au centre des préoccupations pour donner de l'ampleur à la dimension humaine dans les choix stratégiques. Le projet de développement s'il orienté citoyen, aura un intérêt certain, lequel intérêt est à incruster dans les actions publiques visant "le renforcement les politiques de l'éducation et de la santé"²⁰⁶.

La priorité est à accorder à la croissance économique pour faire face aux problèmes monétaires et financiers, et à la démocratie et l'État de droit, particulièrement aux droits de l'homme, d'où, toute cette tendance vers le développement durable dont les principales facettes sont l'équité de l'économie, la justice sociale et la protection de l'environnement. Tout ce bouillon de cultures et de concepts est imprégné dans une logique de gouvernance et de lutte contre les inégalités sociales et disparités spatiales.

Grace à la communication publique intégrée, le service public reconnaît et s'assure de la nécessité de développer le social. C'est précisément grâce à cette correspondance qu'il prend tôt et complètement conscience de la réalité locale et peut, par conséquent, y faire face à temps et correctement et anticiper tout risque ou évènement susceptible de troubler la bonne marche de la société ou remettre en cause le développement territorial.

Ce dernier ne peut être possible, sans l'implantation et la croissance des écoles, la réalisation des parcs d'activités industrielles et le développement du concept de technopole pour permettre au citoyen d'intégrer la vie active et bénéficier de l'expérience et l'expertise professionnelles assurées par les entreprises présentes sur le territoire qui permet, de son côté, à ces dernières de profiter du transfert de technologie par "l'organisation de colloques, la diffusion d'information, voire la création d'une pépinière d'entreprises" ²⁰⁷. Ceci permettrait d'améliorer la qualité de vie sur le territoire et même les échanges de connaissances entre toutes les parties prenantes (notion de fertilité croisée).

²⁰⁶ Abdellah FADEL, gouvernance du développement humain, REMALD, collection thèmes actuels, n° 88, page 14.

²⁰⁷ Bérénice CHARLIER de VRAIVILLE, Professeur d'économie au CNAM de Paris et à l'ICH RABAT - année 2017.

Une telle réaction s'exprime également par l'adoption d'une attitude orientée vers la prospection des problèmes récurrents qui exigent l'identification et l'analyse des causes hypothétiques des difficultés qu'affronte le citoyen. Le service public ne peut réagir aux seuls problèmes après qu'ils se sont produits ou après qu'ils lui ont été signalés, et il n'attend certainement pas qu'ils dégénèrent. Il intervient, grâce à une communication, pour le suivi, l'identification et l'analyse de façon continue de la situation d'alarme, pour discerner à temps les risques, de les prévoir dans la mesure du possible et de les traiter pour le bien-être de toute la société.

Il s'agit, en fait, d'une approche de communication proactive qui cherche à régler tous les problèmes sociaux, économiques et politique. Réagir uniquement aux incidents et aux symptômes est insuffisant pour améliorer les performances du service public chargé de la communication, encore faut-il déterminer les sources de ces problèmes et les aborder par le moyen le plus adéquat. Une communication sensible ou d'acceptabilité serait de nature à assurer l'équilibre d'une société de proximité et de solidarité.

C'est mettre en évidence l'intérêt et le caractère anticipatif de la communication territoriale, à savoir la recherche des raisons pour lesquelles les problèmes se dévoilent ou se produisent plus facilement (les facteurs encourageants) et l'intervention à temps ou anticipée, avant qu'ils puissent continuer à se développer dans toute leur dimension. Dans cette perspective, les sources de menace sont découvertes pour absorber les causes plus profondes de l'émergence des problèmes qui se cachent derrière les symptômes et signes visibles et comprendre leur dynamique social et leurs effets potentiels sur le développement de CASABLANCA SMART-CITY qui se veut communicative, inclusive et smart.

La réussite du projet de Casablanca smart-city est, selon l'enquête, tributaire d'un cadre partenarial, participatif et concerté où le service public peut agir en temps réel pour assurer un réel climat d'affaires et répondre aux besoins du citoyen et attentes de toutes les parties prenantes. Ce cadre recherché par les investisseurs pour s'implanter, programmer, suivre et réaliser leurs projets est le milieu idéal pour réaliser les meilleures performances en matière de développement local.

Les villes et régions connues par leur attraction économique et touristique, constituent des destinations pour les investissements directs étrangers et c'est la communication intégrée et la

persévérance du service public, de concert avec le citoyen et les autres parties prenantes, qui permettent de rendre tout le territoire suffisamment prémuni pour renfermer toutes les dimensions de l'action publique. D'où la nécessité pour le service public territoriale mobiliser les ressources humaines, matérielles et logistiques idoines pour implémenter, réussir et pérenniser un système de management axé sur la communication intégrée.

Tables des matières

Résumés	3
Sommaire	8
Liste des tableaux	11
Liste des cartes.....	12
Liste des figures	13
Liste des annexes	14
Liste des observations, des sigles et des acronymes.....	15
INTRODUCTION.....	17
Contexte.....	17
Objectifs de la recherche.....	22
Importance et intérêt de la recherche.....	23
Problématique.....	23
Questions.....	23
Hypothèses de travail.....	24
Sur le plan théorique.....	25
Sur le plan Conceptuel.....	25
Sur le plan métrologie de la recherche.....	25
 PREMIERE PARTIE : LA COMMUNICATION PUBLIQUE INTÉGRÉE, MULTICANALITÉ ET ÉCHANGE SOCIAL.....	 26
 CHAPITRE 1 : la Communication publique intégrée.....	 27
Section 1 : La communication publique.....	27
Section 2 : La communication intégrée.....	53
Section 3 : La communication liée au territoire.....	59
Section 4 : La communication multicanale	77
 CHAPITRE 2 : Territoire intelligent et changement.....	 81
Section 1 : Le territoire intelligent.....	81
Section 2 : Le cycle de vie d'un territoire.....	81
Section 3 : La résistance au changement et concrétisation territoriale.....	83
Section 4 : La communication et la conduite du changement.....	88
Conclusion 1ère partie.....	90

**DEUXIEME PARTIE : ORGANISATION ET DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE
AU MAROC.....91**

Introduction..... 92

CHAPITRE 1 : Structures et formes de territorialisation.....93

Section 1 : Organisation territoriale au Maroc.....94

Section 2 : Le sens de la régionalisation avancée.....115

Section 3 : Renforcement de la démocratie dans le fonctionnement des conseils.....140

Section 4 : La gouvernance et le contrôle.....143

CHAPITRE 2 : Développement durable, inégalités sociales et disparités spatiales.....147

Section 1 : Développement durable.....147

Section2 : Guide méthodologique de l'administration exemplaire et développement durable.150

Section 3 : Inégalités sociales et disparités spatiales.....150

Section 4 : Réseaux sociaux et partage des engagements sur un territoire.....153

Conclusion 2ème partie157

**TROISIEME PARTIE : COMMUNICATION PUBLIQUE INTÉGRÉE : ENQUÊTES
QUALITATIVE ET QUANTITATIVE ET ANALYSE.159**

Introduction.....160

CHAPITRE 1 : Enquête terrain163

Section 1 : Étude documentaire (Benchmark).....163

Section 2 : Partenariat, coopération et approche intégrale et intégrée.....164

Section 3 : Entretiens et synthèse.....168

Section 4 : Smart-city et ville durable comme réponse aux problèmes de développement ...179

CHAPITRE 2 : Enquête quantitative.....	211
Section 1 : Présentation du questionnaire.....	211
Section 2 : Analyse et dépouillement.....	212
Section 3 : Relation avec les ONG.....	241
Section 4 : Analyse factorielle multiple des dimensions de la performance.....	243
CHAPITRE 3 : Matrices d'analyse et propositions.....	244
Section 1 : Matrice d'analyse stratégique interne "SWOT"	244
Section 2 : Matrice d'analyse stratégique externe PESTEL"	250
Section 3 : Contraintes et enjeux.....	254
Section 4 : proposition de plan de communication, processus de gestion et formes d'organisation	266
Conclusion 3ème partie	286
Conclusion générale.....	287
Table des matières	300
Références bibliographiques.....	303
Références webographiques.....	307
Annexes.....	309

Références bibliographiques

1. « *World and motivation* », *VROOM* ;
2. *Abdellah FADEL, gouvernance du développement humain, REMALD, collection thèmes actuels, n° 88;*
3. *Abraham Moles (1974) dans « l'écologie des actes » et Claude Raffestin (1987) dans la « théorie de la territorialité humaine » de La communication territoriale : constructions d'un champ;*
4. *Acte du colloque international sur l'immigration maghrébine et mondialisation. Ed . 2007;*
5. *Agir en situation complexe-note de synthèse-, institut d'administration scolaire , Pol Dupont, Belgique;*
6. *AL MALIYA, n°57, mai 2015;*
7. *Albert Deloin, "Organisation juste-à-temps";*
8. *Ali SEDJARI, "Droits de l'homme et gouvernance de la sécurité", édition L'HARMATTAN.*
9. *Alvin Toffler Les nouveaux pouvoirs, savoir, richesse et violence à la veille du XXIe siècle, Fayard, 1991.*
10. *Anne MIRIZEL, fondatrice du cabinet In Kipit, dossier de la communication territoriale au marketing 2.0.*
11. *Annie BARTOLI, le management des organisations publiques, 2ème édition, Dunod, paris, 1997;*
12. *Arthur R.Pell, team building, edition MARABOUT*
13. *B. PIGE, "éthique et gouvernance des organisations". Ed .Economica 2010;*
14. *Bérénice CHARLIER de VRAIVILLE, Professeur au CNAM de Paris, cours de l'immobilier d'entreprise à l'ICH RANAT - année 2017;*
15. *Bernard MIEGE, Les tics un champ marqué par la complexité et un entrelacs d'enjeux, colloque de Montréal globalisme et pluralisme, 2002;*
16. *Bruno LEFÈVRE, cultural industries and territorial identities (cultural clusters as spaces of tensions between economical action and distinctive gains, article mis en ligne le 20 mai 2017;*
17. *Cadre de mesure de la performance, cours management sur le résultat, Mourad Bachir EL BOUHALI ISCAE Rabat, 2012;*
18. *Carte stratégique, Mourad Bachir EL BOUHALI, cours management axé sur le résultat, ISCAE, Rabat, 2012;*

19. Céline BAREIL, HEC MONREAL, *la résistance au changement: synthèses et critique des écrits p:2.*
20. Collectif, *"Marocains de l'extérieur et développement"*, fondation Hassan II pour les marocains résidents à l'étranger, 2005;
21. *Communications des collectivités locales*, Dominique Mégard et Bernard Dejjarrie (JGDJ-2008);
22. *compte intitulé "Fonds de soutien à l'Initiative pour le développement Humain"* (Bulletin Officiel n°5340 du 4 août 2005).
23. *D'humeres Patrick, Management de la communication d'entreprise*, ed.eyrolles,1994;
24. *Dahir n°1-11-91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011)*, BO n°5964bis du 30.7.2011;
25. *De confort et de bien être , relationnels, palliatifs et de fin de vie*,2013, Elsevier MASSON SAS;
26. *Décret n°2.06.388 du 16 moharrem 1428 (5 février 2007) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'État ainsi que certaines règles relatives à leur gestion et à leur contrôle (bulletin officiel n° 5518 du 19.04.2007;*
27. *Décret n°2.06.388 du 16 moharrem 1428 (5 février 2007) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'État ainsi que certaines règles relatives à leur gestion et à leur contrôle (bulletin officiel n° 5518 du 19.04.2007, p.529);*
28. *Discours Royal du 20 Aout 2015adressé à la nation à l'occasion du 62ème anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple;*
29. *Don Helriegel, J. W. Slocum, "management des organisations" Ed. Nouveaux Horizon, 2011;*
30. *Exemple du paradigme du « design communautaire »*³¹, exposé par Pierre-Léonard Harvey (1995, 2014);
31. *Extrait de Claude Edwood Shannon et Weaver, Une théorie mathématique de la communication, 1967;*
32. *Foundations of macroeconomics*, Robin Bade et Michael Parkin, seventh edition,
33. *Gouvernance participative et évaluation des politiques publiques au Maroc*, Mohammed MESMOUDI, ouvrage préfacé par Monsieur Abdelhak AZZOUZI, REMALD N°121, 2018.
34. *Grégoire MILOT, le magazine stratégies, virage collectif, numéro1628.*
35. *HCP, enquête nationale "jeunes et administration 1998";*
36. *Henry BUISSON, la police- son histoire, 4ème édition;*
37. *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo, liuc Papers, n°214, serie Economia et Institutioni 21 mars 2008;*
38. *jean CAELAN, communication et dialogue, clips (communication langagière et interaction personne-système, Grenoble, France;*

39. Jean Louis DELIGNY *L'administration du futur, culture et stratégie*, , éditions EYROLLES;
40. Jean-Luc GAFFAR, "*Stratégie industrielle et technologie*";
41. Joseph MESSINGER, *la grammaire des gestes*, éditions j'ai lu, 2013;
42. kotler P., Haider DH. Reinl "*Marketing places*", the free press, New York, USA, 1993.
43. *L'administration du futur, culture et stratégie*, Jean Louis DELIGNY, éditions EYROLLES;
44. *L'entreprise intelligente, savoir, services et technologie*, James BRIAN QUINN, Dunod, Paris, 1994;
45. *La loi organique n° 111-14 relative aux régions promulguée par dahir n° 1-15-83 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015)*;
46. *La communication interne et externe*, Joël Saucin, université d'Ouagadougou, 2012;
47. *la communication publique*, Que sais-je, paris 1995.
48. *La constitution de 2011, titre IX des régions et autres collectivités territoriales*;
49. *la loi n° 131-12 relative aux collectivités territoriales* ;
50. *la loi organique n° 13-14 Relative aux communes promulguée par Dahir n°1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) B.O n° 6440 du 18 février 2016.260*;
51. *la loi organique n°59-11 relative à l'élection des membres des conseils des collectivités territoriales, promulguée par le dahir n° 1-11-173 du 24 hijja 1432 (21 novembre 2011)*;
52. *La LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances du 1er août 2001)*;
53. *La société conquise par la communication, I. logiques sociales*, Bernard Miège;
54. *Le Maroc, pionnier de la smart city en Afrique*, jean Michèle Huet 18.04.2017.
55. *Le petit Larousse*;
56. *Les critères à adopter pour la répartition des espaces verts, places publiques et équipements collectifs*;
57. *Loi n°86-12 relative aux contrats de partenariats public-privé, BO n°6328 du 22.01.2015*;
58. *loi organique française n°99-209 du 19.03.1999*.
59. *M. Yves le Floch, Directeur du développement de la Cybersécurité, SOGETI interviewé du 19.03.2014*
60. *Marie Kondo, la magie du rangement, édition POCKET, Italie 2016, p.154*.
61. *Maurice CATIN, Bernard GUILLON et Christian LE BAS, activités technologiques, connaissances et organisation, édition L'Harmattan,2001*;
62. *Objectifs de l' INDH 2011*.
63. *OULQUAID Lahoucine, colloque International sur l'émigration maghrébine et mondialisation des 8, 9 et 10. 2001.changement*;
64. *Peter HUGGET, répartition de l'espace théorique*
65. *PLANE jean Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002*;

66. *Pol DUPONT, (INAS 1984), Agir en situation complexe, note de synthèse1- la conduite du changement;*
67. *Présentation des grandes lignes de la constitution2011 lors du discours Royal prononcé par S.M. LE ROI Mohammed VI le vendredi 14 rajeb 143 (17 juin 2011);*
68. *Présentation du professeur Lahoucine OULQUAID au colloque International des 8, 9 et 10, 2001sur l'émigration ;*
69. *R Khan, la région : entre équilibre et ouverture, Dossier région, Vues économiques, n°10 1998;*
70. *rapport de synthèse issue de la première commission mondiale dur l'environnement et le développement durable.*
71. *René dé Lassus, la communication efficace par la PLN, nouvelles éditions Marabout, 2013 ;*
72. *René dé Lassus, la communication efficace par la PLN, nouvelles éditions Marabout, 2013, p.136*
73. *René dé Lassus, la communication efficace par la PLN, nouvelles éditions Marabout, 2013, p.127*
74. *Richard ARCAND et Nicole BOURBEAU, la communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, édition de Boeck université,1998;*
75. *Richesse globale du Maroc, décembre 2016 ;*
76. *Richesse globale et capital matériel : concepts et méthodes ; BANK AL MAGHREB 2016;*
77. *S. HINTI, "Gouvernance économique et développement des territoires au Maroc";*
78. *S. Robbins & D. DeCenz," management l'essentiel des concepts", Ed. nouveau horizons. 6° édition. 2006;*
79. *sergio Zucchetti, Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo, P 17-18 .*
80. *Servine ALFAIATE, Tribune, Brief mai 2015;*
81. *Sociologie de la communication et des médias, Éric Maigret, édition ARMAND COLIN;*
82. *Soins de confort et de bien être, relationnels, palliatifs et de fin de vie, 2013, Elsevier MASSON SAS;*
83. *Stratégie nationale du développement durable approuvé par le conseil des Ministres en date du 25.6.2018,*
84. *Synthèse des Entretiens territoriaux de Strasbourg, 5 et 6 décembre 2007;*
85. *Thierry Libaert, la communication de crise, Dunod, 2001, p9.*
86. *Une théorie mathématique de la communication, Claude Edwood Shannon et Weaver 1967;*
87. *Vallega A.: "Compendio di geografia regionale", Mursia, Espagne 1989;*
88. *ZAYMAN S. les derniers jours de la publicité, First Edition, 2003;*

Références webographiques

1. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Maroc>, consulté le 30.03.2016 à 10 h33
2. <http://www.maroc.ma/fr/content/les-attributions-du-gouvernement>, consulté le 30.03.2016 à 10 h33
3. https://fr.wikipedia.org/wiki/Politique_au_Maroc, consulté le 30.03.2016 à 10 h33
4. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Conjoncture_\(%C3%A9conomie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Conjoncture_(%C3%A9conomie)), consulté le 30.03.2016 à 10 h33
5. http://www.hcp.ma/Conjoncture-economique_r159.html, consulté le 30.03.2016 à 10 h33
6. <https://www.performancezoom/lewin.phpfr>, consulté le 31.5.2016 à 17h35
7. <https://www.oceanemigot.com/blog?p=53>, consulté le 31.5.2016 à 17h35
8. <https://chohmann.free/maslow.htm>, consulté le 31.5.2016 à 17h35
9. <http://www.cespi.it/RIM/RIM-InnovationMaroc.pdf>, consulté le 30.03.2016 à 10 h33
10. <https://micheljb.word-express.com> consulté le 1er 06.2016 à 9h50
11. <http://www.cespi.it/RIM/RIM-InnovationMaroc.pdf>, consulté le 30.03.2016 à 10 h33
12. <http://rrifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2014/01/seminaire-rri-casadella.pdf> consulté le 30.03.2016 à 10 h33
13. <http://www.maroc.ma/fr/content/environnement>, consulté le 30.03.2016 à 10 h33
14. <https://google.com/search.modèle+d'Olten>, consulté le 1er 06.2016 à 9h50
15. <http://www.er.uqam.ca/nobel/gricis/actes/bogues/Mige.pdf>, le 23.03.2018;
16. <https://theorie-de-la-communication>, le 24.03.2018;
17. <https://amartin-winckler.com/spip.php>, le 23.03.2018;
18. <https://www.arkopharma.com.fr-FR/la-communication-végétale> le 23.03.2018;
19. <https://psychcom.free.fr> le 24.03.2018;
20. <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-dynamiques-2005-3-page26.htm>, le 23.03.2018;
21. <http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=99824>;
http://www.hypervision.be/fiches/_fr/eurostarcommunicationintergee;
22. <http://www.media-institute.com>, (23.04.2018);
23. <http://www.northwestern.edu>, (23.04.2018);
24. <http://www.columbia.edu>,(23.04.2018);
25. <https://www.cap-com.org>;
26. <http://www.coordinationsud.org/nos-appuis-aux-ong/developper-des-partenariats> (23.04.2018);
27. <http://www.etudes-et-analyses.com> (11.06.2018)
28. <http://www.award-cc.ch/index.asp?I>

29. <http://www.orange-business.com/fr/presse/communiqués/nomination/06111400.html>
30. <http://www.demainlaville.com/categorie/mobilité>.
31. <http://www.demainlaville.com/categorie/mobilité>.
32. <http://www.e.madina.org>.
33. <http://maroc-diplomatic.net>.
34. <https://www.google.com> mehdia+sustainable+city et chips=q: mehdia., consultée le 26.1.2019
35. <https://www.google.com> mehdia+sustainable+city et source., consultée le 16.1.2019
36. <https://www.google.com> cité Mohammed vi Tech, consultée le 18.1.2019
37. <https://books.openedition.org/cjb/docannexe/image/998/img-3.jpg>, consulté le 18.1.2019
38. <http://journals.openedition.org/echogeo/11612> consulté le 05.03.2018
39. <http://www.primofrance.org/2014/03/> consulté le 05.03.2018
40. <http://www.letelegramme.fr/bretagne/collectivités-territoriales> consulté le 05.03.2018
41. <http://www.primofrance.org/2014/03/les-cyber-risques-pour-les-collectivités-territoriales>, consulté le 05.03.2018;
42. <https://www.slate.fr/> qu'est ce que la communication publique 23.03.2018.
43. <https://www.award-cc.ch/index.asp>, consulté le 05.03.2018;;
44. www.communication-crise.com, consulté le 05.03.2018 ;
45. <http://www.orange-business.com/fr/presse/communiqués/nomination/06111400.html>
46. <https://territoires-risques.com/> je ne fais que témoigner, consulté le 15.12.2016 ;
47. <https://www.le-matin.ma/signature-convention-afnoct-et-pcl>, consulté le 29.1.2019.
48. <https://www.cegm.ma>, consulté le 29.1.2019.

ANNEXES

Questionnaire

Ce questionnaire a pour but d'évaluer les nouvelles formes de territorialisation au Maroc et les performances du service public, pour pouvoir le positionner par rapport à d'autres services publics similaires étrangers, et de savoir si l'organigramme qui fige les structures et les méthodes, combinés et procédés de travail peuvent améliorer la performance par la mise place d'un système de management axé sur la communication publique intégrée ou au contraire constituent un facteur de blocage.

Qualité Globale

1- Quel jugement portez-vous sur l'image de marque et de la communication au sein du service public au Maroc,

Bonne

Plutôt bonne

A améliorer

En deçà des attentes, pour quoi ? :.....

.....

.....

.....

Qualité des moyens

2- Quelles appréciations portez-vous aux moyens de communication mobilisés au sein du service public (central et déconcentré) :

Suffisants

Acceptables

Insuffisants

3- Le personnel qualifié est en nombre :

Suffisant

Acceptable

Insuffisant

4- Que pensez-vous de l'adéquation des ressources humaines et matérielles et la communication sécuritaire intégrée:

.....
.....
.....

Qualité des Procédés

5- A votre avis qu'apportera l'application d'une nouvelle approche managériale axée sur la communication sécuritaire intégrée dans la gestion du service public, et plus particulièrement, dans les domaines d'action stratégiques (DAS) dédiés au développement du territoire ?

.....
.....
.....

6- Le rendement optimal du personnel par des réunions à raison :

- 1 par semaine
- 2 par mois
- chaque mois
- Autres Précisez

.....
.....

7- Le personnel est-il satisfait par sa rémunération :

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non
- Indifférent

8- L'amélioration de la performance peut être obtenue à votre avis par :

- La formation continue ;
- La Motivation pécuniaire
- La communication sous toutes ses formes
- L'assistance sociale, le mécénat, les prises en charge etc.
- Autres approches, lesquelles à votre avis ?

.....
.....

Relation avec les partenaires

9- Dans une optique de communication publique intégrée, comment qualifiez-vous la relation avec les principaux partenaires du service public ?

9.1 : le citoyen

.....
.....

9.2 : Les élus

.....
.....

9.3 : les collectivités locales

.....
.....

9.4 : Le Gouvernement

.....
.....

9.5 : Les autorités locales

.....
.....

9.6 : Les ONG

.....
.....

9.7 : les mass-médias.....

.....
.....

9.8 : les réseaux sociaux

.....
.....

Amélioration de la qualité du service public

10.1 Est-ce qu'il est facile d'échanger les idées entre différents niveaux de la hiérarchie au sein du service public ?

.....

.....
.....
10.2 L'amélioration de la disponibilité et la rapidité de la réponse du service public aux demandes des citoyens se fera à votre avis pas quel procédé ? :

- Une communication intégrée
 - Plus de disponibilité sur le terrain
 - De nouveaux procédés d'intervention et de dialogue
 - Une meilleure coordination entre les différents services publics.
 - Autres Préciser
-

10.3 Les procédures de travail doivent être améliorées:

- Oui
 - Non
 - Sans Avis
 - Vos suggestions à ce sujet S.V.P.
-
.....
.....

10.4 Selon vous quelles sont au niveau territorial, les indicateurs révélant l'amélioration de la qualité de la communication publique

10.4.1 Indicateurs de Résultats

Communication des :

- Dossiers traités ;
- Affaires enregistrées ;
- Résultats obtenus ;
- Durée de traitement des dossiers ;
- Niveau de satisfaction des citoyens ;
- Taux d'implication du service public dans la gestion de l'affaire locale ;
- Participation dans les grands projets territoriaux

10.4.2 Indicateurs des moyens humains

- Nombre de personnel par 1000 citoyens
- Le taux d'encadrement
- Durée moyenne d'affectation dans le poste.

- Niveau de formation reçu par le personnel

Processus et formes de communication

11.1 Comment qualifiez-vous la communication externe dans le service public :

.....
.....
.....

11.2 Comment perçoivent les citoyens la communication publique :

- Satisfaisante
- Plutôt satisfaisante
- Peut être améliorée, comment ? :

.....
.....

11.3 Selon vous quels sont les mesures à prendre pour améliorer la communication territoriale intégrée ?

-
-
-

11.4 Comment pensez-vous qu'un service public puisse être efficace.

- Plus de Moyens de communication
- Plus de Présence sur le terrain
- Nouer plus de contacts avec les citoyens
- Autres, préciser

.....
.....
.....

11.5 Quels outils de communication utilisés par le service public en interne ?

- Réunion d'information
- Travail par projet
- Évaluation des projets par des pairs
- Présentation par projet d'activité
- Partage électronique d'informations

Autres

.....
.....
.....

11.6 Quels outils de communication utilisés par le service public en externe ?

- Réunion d'information
- Travail par projet
- Évaluation des projets par des pairs
- Présentation par projet d'activité
- Partage électronique d'informations
- Autres

.....
.....
.....

11.7 Lors des réunions pour résolution d'un problème.

- C'est l'avis du chef qui prime
- Ceux qui ont la solution la partagent volontiers, abstraction faite de leur rang
- Un mimétisme règne
- Autre, préciser

.....
.....
.....

11.8 Les réunions de travail, sont

- A sens unique
- Des Directives et ensuite des reporting
- Un échange d'idées et de suggestions
- Tout le monde parle en même temps sans jamais qu'on arrive à s'entendre

11.9 Quels sont les tâches qui s'approprient à une éventuelle délégation ?

.....
.....
.....

Appréciation des formes d'organisation et de l'apport des parties prenantes

12.1 Quel est le meilleur moyen pour implémenter, réussir et pérenniser une communication publique intégrée pour consolider la confiance et l'intégration des parties prenantes, notamment, le citoyen dans la gestion de la chose publique ?.

.....
.....
.....

12.2 Quelles sont les mesures en matière de communication et de veille stratégique pour faciliter la gestion et le transfert des connaissances du central vers le territorial pour rendre le service public plus efficace, pertinent et efficient ?

.....
.....
.....

12.3 Peut –on assurer la cohérence de la veille stratégique et la communication publique intégrée par l'aide à la décision et compréhension de la logique profonde liée aux mutations de la société contemporaine, sachant que le projet de développement des territoires nécessite un véhicule de communication territoriale qui le porte et le protège ?

.....
.....
.....

12.4 Comment mettre à profit le service public pour booster de façon continue la consolidation de l'Administration territoriale et accompagner le changement juridique et opérationnel territorial au Maroc ?

.....
.....
.....

Réactions et suggestions

13.1 Quelle est votre appréciation sur la volonté des collaborateurs face à celle des chefs hiérarchiques ?

.....

.....
.....

13.2 Comment peut-on assurer l'intégration des acteurs et le partage des engagements ?

.....
.....
.....

13.3 Dans quelles mesures peut-on réussir la cohérence de la communication territoriale, d'un point de rayonnement, via une ligne de conduite dans une surface de compétence territoriale (PLS)?

.....
.....
.....

13.4 Selon vous quels sont les volets permettant d'améliorer la qualité de la gestion du service public pour une meilleure gestion de l'espace public et une communication sans faille?

.....
.....
.....

Guide d'entretien

Préambule :

Il s'agit d'un guide d'entretien semi-directif pour l'évaluation des facteurs favorisant la réussite des nouvelles formes de territorialisation par la mise en place d'une allure managériale axée sur communication intégrée au sein du service public.

I **définitions :**
pouvez-vous m'éclaircir sur **la communication intégrée** au sein du service public ?

II **convictions :**
qu'est-ce que ça peut apporter à l'organisation territoriale actuelle ?

De quoi tire ce concept son importance ?

Tout le monde devrait-il adhérer ? Comment ?

A votre avis **la communication publique intégrée** pourrait consolider la confiance entre les responsables et les collaborateurs et entre les citoyens, les élus et les différents services de l'État ?

Quelles sont les mesures à prendre pour concrétiser ce processus de gestion dans le service public ?

III inspirations :

Quelles expériences vous ont le plus impressionné dans **la communication publique intégrée**?

Est-ce que vous connaissez un modèle étranger à titre d'inspiration ou de comparaison en matière de **communication publique intégrée dans le développement local**?

IV projections :

Quel lien avec les évolutions culturelles et sociales en matière d'organisation territoriale au Maroc?

*Quelles sont les éléments clés qui peuvent réussir et pérenniser **la communication intégrée dans une organisation publique en général** ?*

La communication publique intégrée apporte-t-elle une solution pertinente aux problèmes de développement qui vous paraissent prioritaires ?

Quelles autres solutions vous paraissent plus pertinentes eu égard aux nouvelles formes de territorialisation au Maroc ?
