

Centre des Etudes Doctorales: Sciences Juridiques, Economiques, Sociales, Chariaa et de Gestion
Formation Doctorale: Sciences économiques et gestion
Discipline: Sciences économiques et gestion
Spécialité: Sciences économiques et gestion
Laboratoire : Laboratoire des Recherches Juridiques Politiques et Économiques

**Thèse pour l'obtention du Doctorat
En Sciences Economiques et Gestion**

Sous le thème :

**Le développement territorial inclusif entre partenariat
des acteurs sociaux et principes de bonne gouvernance :
Cas de la région FES-MEKNES**

Préparée par :Mme. MAHMOUDI ZHOUR

Soutenue publiquement le : 17/11/2022

Devant le jury :

Pr. Bouchra DEBBAGH	PES/FSJES FES	Présidente
Pr. Aicha EL AZZAOU	PES/FSJES FES	Directrice de thèse
Pr. Pr. Aziz HMIOUI	PES/ENCG FES	Rapporteur
Pr. Ahmed AFTISS	PES/FSJES FES	Rapporteur
Pr. Amina MAGDOUD	PH/FSJES FES	Suffragante

Année universitaire : 2022/2023

Dédicace

Louange à Dieu tout puissant, qui m'a permis de voir ce jour tant attendu

Je dédie cette thèse :

A Feu de ma mère **Saida Hamlili** que dieu aie son âme que j'ai jamais oublié et qui était toujours présente dans mon cœur et qui serait fière et contente que sa fille a finalement gagné son défit.

A vous mes chers parents : **Hamid Mahmoudi** et **Nezeha Idrissi**

Grâce à toi maman que j'ai appris le sens du travail et de la responsabilité. Je voudrais te remercier pour ton amour, ta générosité, ta compréhension... Ton soutien fut une lumière dans tout mon parcours. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour l'estime et le respect que j'ai toujours eu pour toi.

Mon père Tu as toujours été pour moi un exemple du père respectueux, honnête, de la personne méticuleuse, je tiens à honorer l'homme que tu es. Ce modeste travail est le fruit de tous les sacrifices que tu as déployés pour mon éducation et ma formation. Je t'aime et j'implore le tout-puissant pour qu'il t'accorde une bonne santé et une vie longue et heureuse.

A toi mon cher époux **Simohamed Senhaji** j'aimerais bien que tu trouves dans ce travail l'expression de mes sentiments de reconnaissances les plus sincères pour ton amour, ta patience, en gage de ma profonde estime pour l'aide que tu m'as apporté. Tu m'as soutenu, réconforté et encouragé. Puissent nos liens se consolider et se pérenniser encore plus.

A vous mes chers enfants **Khadija Senhaji** et **Elghali Senhaji** que ce travail soit une fierté pour vous deux dans l'avenir, que dieu vous bénisse ; je vous aime beaucoup.

A vous mes sœurs **Hidaya** et **Maryame** à toi mon frère **Youssef**. Je sais ce que sais que le bonheur d'avoir des sœurs et un frère comme vous sur lesquelles je peux compter, Je vous dis merci du fond du cœur et je vous souhaite bonheur, réussite et prospérité.

A TOUTE MA FAMILLE

Aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien et encouragements. Je vous dédie ce travail en reconnaissance de l'amour que vous

m'offrez quotidiennement et votre bonté exceptionnelle. Que Dieu le Tout Puissant vous garde et vous procure santé et bonheur.

A ma chère amie **fatem zehra el youssefi** Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour t'exprimer mon affection et mes pensées, tu es pour moi une sœur sur qui je peux compter. Je te dédie ce travail et je te souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.

Remerciements

Ce Travail de recherche n'aurait pu être mené à bien sans le soutien et les conseils de nombreuses personnes que je tiens à remercier aujourd'hui.

Je tiens à exprimer mes remerciements à ma Directrice de thèse, madame AICHA EL AZZAOUI , pour ses précieux conseils ses encouragements et l'opportunité qu'il m'a donnée de pouvoir faire cette thèse. Ainsi pour sa disponibilité chaque fois que j'ai eu besoin d'elle malgré ses multiples occupations

J'exprime ma profonde gratitude à mon professeure madame AMINA MAGDOUD , pour ses encouragements. Je la remercie pour sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion, et enfin pour son soutien constant depuis bien avant cette thèse.

J'adresse mes sincères remerciements à mes professeures madame BOUCHERA DEBAGH, et madame ASMAE DIANI pour leurs précieux conseils, leurs enthousiasme et pour leur soutien sans faille.

AUX MEMBRES DE NOTRE JURY Pour le grand honneur qu'ils me font en acceptant de juger ce travail. ; Je vous remercie de votre enseignement et je suis très reconnaissante de bien vouloir porter intérêt à ce travail. J'ai bénéficié, au cours de mes études, de votre enseignement clair et précis. Votre gentillesse, vos qualités humaines, votre modestie n'ont rien d'égal que votre compétence. Veuillez trouver ici, mes professeurs, l'expression de mes sincères remerciements.

J'adresse mes sincères remerciements aussi à tous les professeurs de la faculté des sciences juridiques économiques et sociales de l'université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH de FES et à toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Résumé

La prise de conscience de la nécessité d'une stratégie de développement territorial ascendante, portée par les acteurs territoriaux, est étroitement liée à l'observation du Maroc à deux vitesses, où se rencontrent des inégalités territoriales notables et des dysfonctionnements dans la gestion des affaires territoriales. Dans ce contexte, des stratégies intégrées de développement territorial ont été mises en œuvre dans plusieurs villes marocaines, suivant des orientations réelles élevées et avec le soutien de la Direction générale des pouvoirs territoriaux du ministère de l'Intérieur. Ces initiatives visent à favoriser la décentralisation, la participation et la gouvernance territoriale en renforçant les capacités des acteurs territoriaux (acteurs sociaux, collectivités territoriales et État) à unir leurs forces et à travailler en partenariat pour favoriser le développement de leur territoire de manière équilibrée et intégrative. Basée sur différentes approches (participative, contractuelle, systémique, institutionnelle, etc.) et dans le but d'accroître l'attractivité et d'améliorer les conditions de vie de la population.

Les mots - clés : le partenariat – le développement territorial – les acteurs sociaux – la bonne gouvernance.

Abstract

Awareness of the need for a bottom-up territorial development strategy driven by local actors is closely linked to the finding of a two-speed Morocco. The European Commission has also taken note of the fact that there are significant territorial inequalities and dysfunctions in the management of local affairs. In this context, integrated territorial development strategies have been undertaken in several Moroccan cities, following the Royal High Guidelines and with the support of the Directorate General of Local Authorities of the Ministry of the Interior. These initiatives aim to promote decentralisation, participation and territorial governance, by strengthening the capacities of local actors (social actors, local authorities and the State), so that they can combine their efforts and work in partnership to drive the development of their territory in a balanced and inclusive way. Based on different approaches (participatory, contractual, systemic, institutional, etc.), and aimed at enhancing the attractiveness and improving the living conditions of its population.

Key words: Partnership - Territorial development - Social actors - Good governance.

Les abréviations :

PPP : partenariat public-privé

PNUD : programme des nations unis pour le développement

OCDE : organisation de coopération et de développement économique

DD : développement durable

ONU : organisation des nations unis

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ODECO : Office du développement de la coopération

ADS : Agence de Développement Social

CA : Centre d'Accueil

CA : Conseil d'administration

CLDH : Comité Local pour le Développement Humain

CPDH : Comité Provincial pour le Développement Humain

DAS : Division de l'Action Sociale

DE : Division des Equipements

EN : Entraide Nationale

ILDH : Initiative Locale pour le Développement Humain

INDH : Initiative Nationale pour le Développement Humain

EPS : Etablissement de Protection Social

GAR : Gestion axée sur les résultats

Tables des tableaux :

<i>Tableau 1 Les avantages et les limites de l'approche qualitative (Wacheux, 1996; Miles et Huberman, 2003)</i>	<i>169</i>
<i>Tableau 2 Les avantages et les limites de l'approche quantitative (Usunier et al., 2000; Thiétart et coll., 2007)</i>	<i>170</i>
<i>Tableau 3 Le guide d'entretien</i>	<i>177</i>
<i>Tableau 4: variance totale expliquée</i>	<i>188</i>
<i>Tableau 5: la qualité de représentation</i>	<i>188</i>
<i>Tableau 6 la matrice des composantes</i>	<i>189</i>
<i>Tableau 7: la qualité de représentation</i>	<i>191</i>
<i>Tableau 8: variance totale expliquée</i>	<i>192</i>
<i>Tableau 9 la matrice des composantes</i>	<i>192</i>
<i>Tableau 10 fréquence de la variable nature du partenariat</i>	<i>194</i>
<i>Tableau 11: variance totale expliquée</i>	<i>195</i>
<i>Tableau 12 Le tableau d'effectifs de la variable « Reddition des comptes »</i>	<i>197</i>
<i>Tableau 13 test T pour échantillons appariés</i>	<i>197</i>
<i>Tableau 14 Indice KMO et test de Bartlett</i>	<i>198</i>
<i>Tableau 15 la qualité de représentation</i>	<i>198</i>
<i>Tableau 16 variance totale expliquée</i>	<i>199</i>
<i>Tableau 17 Matrice des composantes</i>	<i>200</i>
<i>Tableau 18 Hypothèses acceptées / rejetées</i>	<i>205</i>

Tables des figures :

<i>Figure 1: coopération et partenariat</i>	<i>74</i>
<i>Figure 2 le design de triangulation (inspiré de Crewell et al, 2006)</i>	<i>168</i>
<i>Figure 3 Le processus global de la recherche</i>	<i>172</i>
<i>Figure 4 Cartographie de l'analyse en composantes principales</i>	<i>190</i>
<i>Figure 5 Cartographie de l'analyse en composantes principales</i>	<i>193</i>
<i>Figure 6 Diagramme circulaire de la variable nature du partenariat.....</i>	<i>194</i>
<i>Figure 7 Cartographie de l'analyse en composantes principales</i>	<i>196</i>
<i>Figure 8 Cartographie de l'analyse en composantes principales</i>	<i>200</i>
<i>Figure 9 L'analyse des similitudes.....</i>	<i>202</i>
<i>Figure 10 Nuage de mots</i>	<i>204</i>

Sommaire :

Dédicace:	1
Remerciements	4
Introduction générale.....	12
Problématique.....	13
Les hypothèses:	14
Le cadre conceptuel de la recherche:.....	15
Méthodologie de recherche :	16
Structure du travail :	16
Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche	18
<i>Introduction du premier chapitre</i>	18
Section 1: Revue de littérature sur le partenariat.....	20
Section2 : Les approches théoriques justifiant le partenariat	53
Conclusion du premier chapitre:	73
Chapitre 2 : les liens de causalité entre les pratiques de la bonne gouvernance et le champ des politiques sociales.....	75
<i>Introduction du deuxième chapitre</i>	76
Section1 : facteur de bonne gouvernance requis pour un développement territorial	77
Section 2: Clarification conceptuelle du champ des politiques sociales	100
Conclusion du chapitre 2	109
Chapitre 3 : un effet significatif du partenariat des acteurs sociaux sur le développement territorial. 110	
Introduction du troisième chapitre.....	111
Section 1 : le développement territorial : analyse approfondie	113
Section 2 : Le rôle des acteurs sociaux dans le développement territorial	133
Conclusion du troisième chapitre	154
Chapitre 4 : Etude empirique et discussions des résultats	155
Section 1 : Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche	155
Efficacité et coopération :	177
Coordination:.....	178
Approche participative et prise de décision :	178
Efficience et développement territorial	179
Section 2 : Analyses, Traitement et discussions de l'étude :	187
Conclusion du quatrième chapitre:	211
Conclusion générale	212
Annexes :	217

Annexe 1 : Questionnaire :	217
Annexe 2 : Guide d’entretien : Les partenariats dans la coopération au développement.....	222
Annexe 3 : les entretiens	223
Annexe 4: présentations graphiques des réponses du questionnaire	234
Références bibliographiques	245
Tables des matières :	251

Introduction générale

Actuellement, nous assistons à de nombreuses mutations économiques, sociales et spatiales, accompagnées d'importantes réformes juridiques et institutionnelles, dont la plus importante est la régionalisation avancée. Cette phase décisive du grand projet de décentralisation annonce de nouvelles perspectives prometteuses pour les collectivités territoriales, car elle cherche à élargir leur rôle dans le développement territorial à travers la conception de mécanismes de renforcement de la participation, la recherche d'efficacité dans la gestion locale et la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance.

De plus, notre pays connaît d'autres changements démographiques et urbains importants. En effet, les premiers résultats du recensement général de la population et de l'habitat de 2014 révèlent une augmentation du taux d'urbanisation (60,3% au niveau national) et une accélération de la métropole des villes marocaines (5 régions marocaines représentent 70% de la population, et 7 grandes villes représentent un quart de la population).

Les changements fondamentaux dans la plupart des villes Marocaines annoncent plusieurs opportunités de développement mais également des contraintes et des complexités auxquelles devront faire face les décideurs et acteurs locaux. En effet, le développement territorial reste hétérogène et déséquilibré. nous parlons d'un Maroc à deux vitesses, où la puissance des grandes métropoles se renforce en multipliant les inégalités spatiales et les disparités territoriales, dans le contexte d'une gestion locale accusant de nombreux dysfonctionnements.

C'est face à cette situation que paraît pertinente la mise en œuvre d'une stratégie de développement territorial inclusif, équilibré et participatif, portée par le partenariat des acteurs du territoire fondée sur une gouvernance et construite de manière ascendante et adéquate aux spécificités et besoins territoriaux.¹

Ceci rejoint parfaitement les hautes orientations royales qui visent à promouvoir la décentralisation en renforçant les capacités des acteurs locaux.

Actuellement, la prise de conscience de la nécessité d'agir au niveau territorial se manifeste par la prolifération d'initiatives locales dans plusieurs villes Marocaines, visant l'élaboration de stratégies de développement territorial à même de mettre en place des

¹ Analyse préalable des approches territoriales intégrées dans les programmes européens 2014-2020, Datar, 2013.

solutions innovantes et homogènes aux problèmes exprimés par la population, dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la participation.

Le processus de valorisation et d'enrichissement des potentialités du territoire urbain et rural est encouragé par les nouvelles dispositions juridiques de la régionalisation avancée et les hautes directives du roi Mohamed VI.

Au Maroc, la mise en œuvre d'une stratégie de développement territorial a été entamée dans plusieurs villes Marocaines, sous l'initiative des services déconcentrés du ministère de l'intérieur avec l'implication des communes et des autres services extérieurs ainsi qu'à la participation des différentes composantes de la société civile. La première grande phase d'une stratégie de développement territorial ; après le cadrage et le lancement de la démarche ; est le diagnostic territorial. Cette étape essentielle permet de préparer toute la suite de la stratégie, de la définition des objectifs, à l'identification des actions à entreprendre.

Problématique

C'est dans ce cadre que notre travail de recherche s'est déroulé du point de vue que l'ensemble des acteurs sociaux sont des partenaires étroitement liés par un partenariat et agissant tous conjointement au sein d'un territoire en pleine effervescence pour atteindre un meilleur rendement à travers la bonne gouvernance, l'organisation, la rationalisation des ressources, et l'accompagnement ainsi que le suivi. Autant de procédures et techniques qui s'inscrivent dans la perspective d'une dynamique visant un développement territorial.

Nous avons étudié de près ces relations partenariales et leur impact sur le développement territorial intégré. La problématique centrale à laquelle nous avons répondu est :

Est-ce que les acteurs sociaux veillent sur le respect des principes de bonne gouvernance dans leurs partenariats pour le développement territorial ?

Le sujet de notre recherche trouve son intérêt d'une part dans l'étude de la relation partenariale qui réunit les acteurs sociaux et son impact sur le développement territorial et d'autre part dans l'analyse approfondie d'application et du respect des principes de la bonne gouvernance.

Dans ce sens, il semble fondé de mettre en exergue les plus-values du développement territorial intégré, et de tirer les enseignements des expériences nationales, afin d'enrichir la recherche dans le domaine, et éventuellement guider les acteurs sociaux dans leurs

initiatives partenariales et organisées, visant la mise en œuvre des programmes de développement répondant efficacement aux besoins de leurs territoires.

Donc nous abordons le concept du partenariat comme une approche innovante cherchant à trouver des réponses aux problématiques territoriales en pensant le territoire indépendamment de son découpage administratif. Celui-ci est abordé à une échelle fonctionnelle et homogène, mettant en coopération les divers niveaux de la collectivité afin d'atteindre des objectifs communs définis en concertation à savoir la concrétisation d'un développement territorial guidé par la bonne gouvernance.²

L'objectif de notre travail de recherche, a été basé sur des questions auxquelles nous avons voulu répondre. A des questions que l'on pourrait qualifier de majeures, étant donné leurs importances sur la scène de ce partenariat social entre les différents acteurs sociaux de notre pays qui sont notamment :

- Quels sont les enjeux des acteurs sociaux dans l'élaboration d'une stratégie de promotion territoriale ?
- Quelles formes adéquates de partenariat des acteurs sociaux dans la construction d'un territoire harmonieux ?
- Quelle approche participative pour une dynamique territoriale?
- A quel point les principes de la bonne gouvernance sont respectés lors d'un partenariat entre acteurs sociaux ?

Hypothèses et cadre conceptuel

Les hypothèses:

- H1 : Les acteurs respectent les principes de la bonne gouvernance plus dans les Partenariats Win-Win.
- H2.1 : Pour plus de participation et responsabilisation, les acteurs sociaux sont impliqués plus dans les partenariats Win-Win.
- H2.2 : Les acteurs sociaux s'engagent dans des partenariats Donneur-Receveur, pour moins de surveillance et contrôle participatif.
- H3 : les acteurs contractants dans un partenariat pour le développement territorial respectent et veillent sur le principe de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.

² Développement local mené par les acteurs locaux, Commission européenne, 2012.

H4 : Les bailleurs de fonds internationaux corrélerent entre la responsabilité et la reddition des comptes

Le cadre conceptuel de la recherche:

Figure 1 : le modèle conceptuel de la recherche

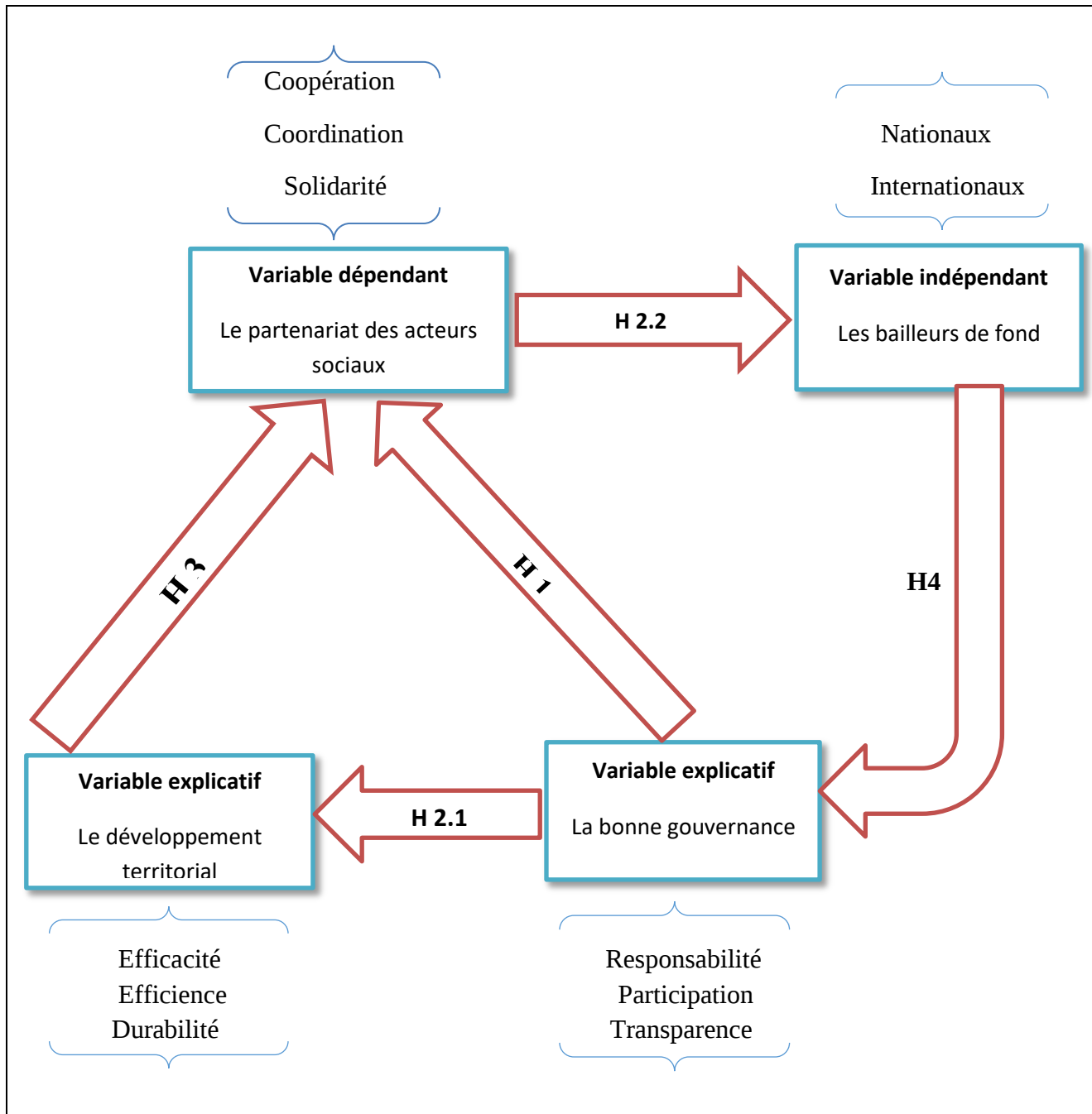


Figure 2 modèle conceptuel de la recherche

Méthodologie de recherche:

Nous répondrons à notre question de recherche à la lumière des débats de réflexion actuels. Nous sommes soucieux d'émanciper les acteurs sociaux. Nous allons donc essayer de voir si le partenariat des acteurs sociaux influence sur le développement territorial en déterminant ainsi l'importance d'application des principes de la bonne gouvernance qui permettent la réalisation des objectifs. Pour confirmer ou réfuter nos hypothèses, cette recherche combine les apports de la recherche exploratoire qualitative avec ceux d'une étude quantitative confirmatoire. La phase exploratoire a permis, à travers des entretiens semi-structurés (semi-directifs) avec les différents acteurs, d'appréhender leur perception par rapport au développement territorial. L'analyse textuelle nous a permis de mettre en évidence les thèmes récurrents dans l'évaluation des comportements des acteurs sociaux, ainsi que dans l'adoption et l'application des principes de la bonne gouvernance. La comparaison avec la théorie nous a permis d'affiner nos hypothèses de recherche et de développer un questionnaire adapté à l'objet d'étude.

La phase de confirmation nous a permis de vérifier les principales hypothèses issues de notre revue de littérature et les résultats de cette phase sur la relation entre le partenariat des acteurs sociaux et le développement territorial. A cet effet, un questionnaire a été appliqué aux différents acteurs sociaux et nous avons reçu au total 230 questionnaires bien renseignés, avec un guidage abductif (car les hypothèses issues de la théorie et de la phase exploratoire seront confirmées ou infirmées par des tests empiriques), instantanés (notre collecte de données s'est déroulée en une seule phase) et quantitatifs (nous voulons mesurer un ensemble de relations en utilisant des échelles pour quantifier les dimensions). De plus, nous adoptons une approche épistémologique positiviste car notre problème de recherche, ainsi que sa nature, nécessite que nous combinions une phase exploratoire et une phase confirmatoire. En fait, pour les positivistes, la réalité existe en elle-même, à sa propre essence régie par la causalité et est indépendante du chercheur qui l'étudie (Popper, 1991). Le chercheur veut donc connaître cette réalité extérieure à lui. Il y a une indépendance entre l'objet (réalité) et le sujet observateur. Ainsi, la recherche est une remise en question objective des faits et des connaissances produites par un processus abductif.

Structure du travail :

Ce travail de recherche est structuré en quatre chapitres :

Le chapitre I présente l'état de l'art : le Cadre théorique et conceptuel de la recherche selon deux sections la première concerne une revue de littérature sur le partenariat tandis que la deuxième cerne les approches théoriques justifiant le concept du partenariat.

Le chapitre II présente les liens de causalité confirmés entre les pratiques de la bonne gouvernance et le champ des politiques sociales dans une première Section nous évoquons le facteur de bonne gouvernance requis pour un développement territorial puis dans une seconde Section une clarification conceptuelle du champ des politiques sociales.

Au chapitre III nous analysons l'effet significatif du partenariat des acteurs sociaux sur le développement territorial selon deux sections aussi d'abord une analyse approfondie du développement territorial ensuite une clarification du rôle des acteurs sociaux dans ce développement

Le chapitre IV La première section concerne deux points majeurs qui sont tout d'abord notre positionnement épistémologique et l'approche méthodologique de la recherche d'une part et les phases d'acquisition de données et de préparation analytique d'autre part.

Et finalement dans une seconde section la présentation des résultats de l'analyse de recherche suivis par les analyses de la phase quantitative qui visent à confirmer ou à réfuter nos hypothèses de recherche.

Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche

Introduction du premier chapitre

Ce chapitre présente, de manière générale, l'évolution de la coopération et des associations, en tenant compte des initiatives prises par le législateur dans ces domaines d'activité.

Au fil du temps, le partenariat, la coopération, la coordination... n'a cessé de se renforcer et de s'intensifier pour s'étendre progressivement à tous les domaines, de l'économique au social, de l'échange de connaissances techniques au soutien et à la solidarité, de la réalisation de micro-projets à la réalisation de grandes réalisations qui nécessitent une grande technicité.

Les projets de développement commun ne voient le jour que sous l'impulsion d'une des formes de coopération ou d'association, qu'elle s'appelle une association publique ou privée, une société de développement local selon la nouvelle version du SEM, ou qui s'identifie au groupe des communes et des autorités locales, avec des accords de coopération décentralisée et de jumelage. Ce dernier a largement permis à la communauté marocaine d'avoir une longue et riche tradition qui, cependant, a été l'une des modalités de la coopération nord/sud et sud/sud.

En conséquence, la coopération ou l'association est avant tout l'expression de la volonté d'aller de l'avant pour accélérer le rythme de la croissance, réduire le fossé économique et enquêter sur les principes de la doctrine de la bonne gouvernance³

Au cours de la dernière décennie, l'utilisation des partenariats pour les institutions publiques est devenue un outil de gestion et de développement supplémentaire à celui offert par la collaboration interne aux communautés locales. Sa formule flexible et la variété des événements sont un atout qui a profité à un grand nombre de collectivités locales.

Il existe donc différents types de partenariat : il y a des partenariats publics entre institutions publiques ; soit entre une ou plusieurs collectivités locales et le secteur associatif (société civile), étroitement lié d'une part à la mise en œuvre de projets d'infrastructures et d'équipements et d'autre part à la gestion d'équipements ou de programmes socio-économiques. Il existe également le partenariat Public Privé (PPP), qui peut prendre la forme d'affermages ou de concessions, que l'on appelle au Maroc la «gestion déléguée», ou sous la forme de sociétés de développement territorial.

Donc vue son importance autant qu'un concept clé dans notre recherche il est essentiel de débiter notre travail par un premier chapitre accentué sur le cadre théorique et conceptuel « le partenariat », ses origines, et les approches théoriques mobilisées, et ces formes les plus importantes au Maroc. Dans les chapitres suivants, nous présenterons les concepts clés de notre recherche à savoir le développement territorial et la bonne gouvernance qui prennent en compte l'une de nos interprétations suggérées pour classer leurs diverses manifestations.

³ DGCL-DAJÉDC, Notes internes sur la coopération et le partenariat, 2009

Section 1: Revue de littérature sur le partenariat

I. Les origines du concept "partenariat"

La notion de « partenariat » est relativement nouvelle : par exemple, en France, on a d'abord utilisé le terme de « partenaires sociaux » sous le terme de « partenaires sociaux » dans le cadre du « Grenelle signé le 27 mai 1968, juste avant la dissolution du général Charles de Gaulle ». Pour le mouvement de contestation, on le retrouve dans le « Comité Vie Sociale et Habitat » créé en 1973(...) ⁴

Le concept de partenariat est un concept récent. Il est paru dans le dictionnaire Larousse en 1987. Chacun y met ce qu'il veut et l'utilise différemment. Comment clarifier au niveau théorique ? L'archéologie de ce concept, la façon dont il est construit, nous donne des éléments de compréhension. Dès le début, Larousse a adopté une approche systématique, décrivant le partenariat comme un système impliquant des partenaires.

Il est donc important, si nous voulons comprendre le système lui-même, de comprendre les interrelations qui se nouent entre les partenaires et les niveaux d'actions. Cette notion, comme toutes celles portées par une série de mots très neufs (entrepreneuriat, actionnariat), est liée à l'économie libérale et à l'économie de marché. Cela se retrouve dans les mécanismes de concurrence et d'intérêts sur lesquels les partenariats vont s'appuyer.

Le mot partenaire vient de l'anglais "*partner*". Il est défini comme une "*personne associée dans*" Il apparaît là qu'il n'est pas possible :

- de parler de partenariat d'une manière universelle et générale,
- de penser que celui-ci est identique à la fois dans les objets et dans les milieux différents et variés où il est appliqué,
- de ne pas en préciser l'objet.

Dire : "*partenariat égale personne associée dans*" nécessite de contextualiser les situations d'ouverture mises en place (partenariat et art, partenariat et éducation à la santé, partenariat et environnement, partenariat et...). Selon Corinne Merini ⁵

"*Partner*" vient lui-même du français du 18^e siècle : "*parcuner*", "*part*", "*parcener*", termes qui renvoient aux notions de propriétaire indivis, de co-partageant. Dans l'indivision, la propriété n'est pas nécessairement partagée à parts égales, elle peut être de 50 %, mais aussi

⁴ LE PARTENARIAT : HISTOIRE ET ESSAI DE DEFINITION *Intervention de Corinne MERINI*

⁵ -CORINNE MERINI EST MAITRE DE CONFERENCES A L'IUFM DE VERSAILLES

de 20 %. Il faut donc parler d'équité (et non d'égalité), mais aussi de parité. Autrement dit, les décisions sont prises dans un rapport d'égalité, la parole de l'un valant la parole de l'autre, indépendamment de la quantité de biens apportée par l'un ou par l'autre.

La notion se complexifie au niveau de sa racine latine "*partitio, partitionis*", qui signifie partager diviser, séparer, car, s'il est possible de partager quelque chose avec quelqu'un, il est aussi possible de partager une responsabilité en association avec quelqu'un. Le travail est donc simultanément conduit avec et contre l'autre. C'est une situation extrêmement complexe, bien connue en éducation physique à propos de la relation d'opposition/coopération. "*Travailler avec*" présente un risque, le risque de la confusion identitaire. Pour aller contre ce risque, pour marquer ses propres convictions, le travail se fait dans le même temps contre l'autre. Le paradoxe du partenariat, qui peut être la meilleure comme la pire des choses, trouve là son explication. Enfin le suffixe "*aire*" de "partenaire" indique que l'on se situe dans un système de "*personnes en charge de* », « *en association avec* », et le suffixe de "partenariat" désigne un système, une forme d'organisation inscrite dans l'action.⁶

1. Proposition d'une définition du partenariat

Comme cela a été évoqué précédemment, la notion de « partenariat » est intrinsèquement liée au contexte dans lequel il est mis en œuvre, à la maturité des partenaires et du processus, à la perception des différents protagonistes impliqués, etc. Autrement dit, il ne serait pas trop risqué de penser qu'il y a autant de perception de cette notion, qu'il y a d'acteurs.

Néanmoins face à cette diversité des points de vue, il est possible de dégager des points de vue, il est possible de dégager des points de convergence. Dans le champ de la coopération internationale la proposition la plus avancée émane de « Coordination Sud⁷ qui propose une définition relativement large « (...) dans la mesure où ce terme peut revêtir des différentes selon les ONG du Nord, selon le contexte dans lequel elles travaillent et selon les acteurs non étatiques de la société civile (ANE) au Sud sont multiples : ONG, association de quartiers, groupement de base, collectivité territoriales locales, syndicats, instituts recherche etc.

Tenant compte de ces éléments, nous retiendrons pour définition du partenariat la relation entre un ou plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet (à court ou long terme), qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties et se basant sur

6- LE PARTENARIAT : HISTOIRE ET ESSAI DE DEFINITION INTERVENTION DE CORINNE MERIN

⁷ - coordination Nationale des ONG Françaises de Solidarité Internationale ; coordination

l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité . C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale.

1.1. Essai de définition du concept du partenariat

L'idée du partenariat pour le développement est très importante puisqu'elle reconnaît que l'aide du développement (et la coopération au développement, de manière plus générale est une relation dans laquelle l'efficacité dépend des pratique des deux parties. En engageant ainsi leur responsabilité dans la réussite ou l'échec des politiques de coopération au développement. Le partenariat entend bouleversés la pratique des relations donneurs receveurs d'aide. Bien sûr il serait simplicité de supposer que toutes les parties sont égales dans ce domaine. Cette idée résume bien les rapports complexes UE-Afrique par la volonté de « révolutionner » leur coopération pour le développement, elles ont mis en place depuis le sommet de Lisbonne en 2007 un partenariat global et ambitieux.

Le terme « partenariat » issu du mot « partenaire » n'est pas d'origine anglo-saxonne comme nous le prétendons, mais d'origine latine : le mot *partener* vient du français du XVIII^e siècle sous les formes différents « *partener* » signifiant à l'époque propriétaire indivis, partageant, mais ce mot soulignant l'aide venant du latin « *partition-partitions* » signifiant, division, séparation et partage, ce qui indique que le mot partenariat comporte une double dimension « avec » et « contre » : s'il y a bien association dans le partenariat, c'est aussi bien sur la base des points communs que sur la base de différence, ce qui indique que la relation partenariale est paradoxale, interactive et évolutive s'organisant autour du double aspect « agir avec / contre l'autre », le verbe partager comporte d'ailleurs le même ambiguïté : il signifie diviser, séparer, mais aussi prendre part (partage de responsabilité).

« Le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en commun, partager les risques ainsi que les résultats ou les gains, le partenariat suppose la prise de décision en commun le partage des risques du pouvoir, des avantages et des responsabilités »⁸ : c'est d'ailleurs l'idée véhiculée par ce qu'il convient d'appeler aujourd'hui les (PPP) ⇒ (Partenariat Public-Privé). Lorsque l'administration publique s'associe avec un partenariat du secteur privé dans une mission globale et lui confie la conception, la relation et le financement, l'entretien, la maintenance et/ou l'exploitation d'un ouvrage quelconque.

⁸ Guide de la Coopération & de partenariat des Collectivités Locales janvier 2011 p : 36

Dans cette optique : l'auteur ⁽⁹⁾ Zouiri estime que lorsqu'on les définit en fonction du type de partage et sur lesquelles, elles se basent, les ententes partenariales peuvent être :

- + Contributive : (partage du soutien financier et autre)
- + Opérationnelles : (partage des tâches)
- + Coopératives : (partage des décisions)
- + Consultatives : (partage des informations)

Donc en résumé, le partenariat est une stratégie qui lie un certain nombre d'acteurs qui leur donne un pouvoir et des moyens équivalents et qui leur permet de partager de façon équitable (les résultats) d'une stratégie mise en place dans un esprit de respect et de parité.

Selon cet entêtement le partenariat n'est qu'un instrument, un outil, il peut être aussi défini comme tout effort de relation stable entre deux ou plusieurs entités.

Dans cette optique il implique au moins trois caractères :

- + L'adhésion à un minimum de références communes des parties prenantes, permettant à ces derniers de se comprendre de se reconnaître un intérêt supérieur : le maintien entre elles des rapports relativement harmonieux :
- + Des rapports d'égalité entre partenaires au moins dans les discours, souvent justement parce qu'ils sont inégaux dans les faits :
- + Une dynamique, le partenariat veut aller au-delà du simple rapport de force entre les partenaires par l'édification d'un avenir commun.

⇒ enfin de compte, le partenariat est une relation qui se définit par des rôles des responsabilités, des droits et obligation de rendre compte, ces points, peuvent s'appuyer sur des lois, des modèles éthiques, partagés, des règles et ou des conventions nées d'une longue pratique de collaboration vers des objectifs communs, dans un partenariat, attendre un niveau satisfaisant pour tous les partenaires peut prendre un certain temps. Et il y aura des périodes difficiles, des erreurs des succès suivis d'échecs, des réussites et des déceptions, c'est au long

⁹- Monsieur Zouiri: le partenariat Euro-méditerranéen: condition au développement du Maghreb-le cas du Maroc Ed l'Hamoattopn 2011 pp 13.

d'un tel processus que l'on apprend à mieux se connaître que respect s'installe et que la confiance s'établie entre les partenaires.

2. Vers une définition du partenariat sociale

Au plan théorique, c'est sans doute la sociologie des organisations (Crozier-Friedberg)¹⁰ qui permet de comprendre un peu mieux ce qu'est le partenariat, la construction de son modèle collectif, ses principes d'action et ses règles du jeu. Le colloque INRP de 1993 a défini le partenariat comme étant "*le minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun*". C'est-à-dire que le partenariat ne se situe pas dans le projet ni dans le dogme mais authentiquement dans l'action, dans une action commune et négociée (qui n'a rien à voir avec la délégation et ou la sous-traitance). Mais les intérêts d'une municipalité ou d'une association ne sont pas les intérêts de l'école. Mais les intérêts de la municipalité ou de l'association ne sont pas les intérêts de l'école. Il faut donc mener des négociations, ce qui est coûteux en énergie, mais indispensable, car il sera utile à tout moment et à tout niveau du système, à construire le rapport entre les identités en présence. Il est possible, là, de parler d'inter système qui lie deux ou plusieurs organisations n'ayant pas au départ vocation à produire des effets en commun et qui organise les différences autour de la perspective commune de complémentarité et de bénéfices.

II. Emergence de la question du partenariat dans le champ du travail social¹¹

1. La notion de partenariat comme une « norme positive »

Dans cette perspective, la notion de « partenariat » résulte d'une « entente réciproque », fondée sur le volontariat et l'égalitarisme d'une « cause commune » ou d'une action commune négociée qui implique à la fois la dimension coopérative et la dimension conflictuelle.

- La tentative de constituer une « norme positive » ou une démarche contribuant à construire le partenariat pour trouver sa « vraie nature » et afin d'assurer de nouvelles formes de régulation il nous semble plus pertinent de déplacer le débat sur la fonction de la concrétisation. Des pratiques partenariales, pour mieux s'interroger sur ce que recouvre et/ou occulté la notion de partenariat, ceci permet, de mieux cerner un discours sur le partenariat, que certains qualifient de « stratégie du consensus » « d'entente ». De « négociation ou de « sortie de crise,...occultant ainsi un cadre conflictuel reflétant les intérêts

¹⁰ Deux auteurs de " l'acteur et le système 1971"

¹¹ Mejed Hamzaoui : président de l'institut des sciences du travail « université libre de Bruxelles » TEF : Travail - Emploi - Formation n° 9 : 2010

et positionnements contradictoires des acteurs constituant la base des rapports sociaux : (D.Zay 1997) ⁽¹²⁾.

1.1. L'émergence du partenariat entre acteurs sociaux

Selon l'hypothèse de Danielle. L'émergence du partenariat correspond à une mutation de société, cette mutation se traduit par le passage de l'époque des « trente glorieuses » au cours de laquelle le partenariat évoquait par exemple la négociation entre « partenaires sociaux » pour les conflits sociaux avec comme référence « l'idéologie conflictuelle » et la « lutte de classes » à une période dite de crise depuis (les années 80) où le modèle de partenariat de type anglo-saxon (principalement en Amérique du Nord fait référence à une vision systématique du monde) dans laquelle les relations entre acteurs et institutions sont de plus en plus « interdépendantes et globalisées ».

L'émergence de ce type de partenariat lié aux impératifs économiques de la globalisation et fonctionnant sur une idéologie de consensus et d'implication est en vogue rencontrant un réel « succès » dans les domaines éducatif, social, urbain, sécuritaire etc... sur le plan européen, national régional et local.

⇒ ainsi Mejed Hamzaoui affirme que la coordination sociale des travailleurs sociaux est considérée comme un outil de changement pour transformer les relations entre les différents acteurs d'un système, par contre les textes prévus par la loi précitée considèrent la coordination comme une collaboration entre les institutions dont les définitions sont peu claires : outil, moyen, technique, lien fonctionnel de collaboration entre équipe ou entre organisations, pour ouvrir un secteur déterminé de l'aide sociale.

+ ce qui est nouveau dans l'utilisation de ce terme de partenariat dans le champ social par rapport aux autres formes de « maillage institutionnel » ou de lieux de rencontre entre les professionnels (coordination, réseau, collaboration, coopération, etc...) c'est que tous les programmes des politiques sociales actives et territorialisés. Se caractérisent par une injection ou une incitation à être réalisées dans un partenariat défini dans le temps et dans l'espace, ainsi partenariat défini dans le temps et dans l'espace, ainsi ces programmes ne peuvent voir le jour que s'ils sont conçus en partenariat (condition préalable dans toutes les procédures de subvention de projets tant au niveau européen, fédéral que régional ou local).

¹²- Zud : le partenariat en éducation et en formation : émergence d'une notion transactionnelle ou d'un nouveau paradigme Edition permanente : n° 131 Paris 2/1997

« Coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel,...) permet de réaliser un projet commun. »

Source : Commission de terminologie et de néologie du domaine social,
Ministère de l'emploi et de la solidarité

Philippe Brachet, centre la définition du partenariat sur la relation :

Le partenariat, c'est la relation entre plusieurs acteurs pour parvenir à un résultat commun : ils sont partenaires dans sa réalisation.

Philippe Brachet, Partenariat et services publics, l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt, 2006, En ligne sur le site de l'ADBDP

Julien Damon insiste sur le fait qu'il n'y a pas « un » partenariat mais plusieurs :

Certains, se gaussant d'une certaine emphase rhétorique autour de ce terme qui devient parfois « inter-partenariat », « multi-partenariat » ou encore « partenariat interinstitutionnel », critiquent la magie du verbe et son peu de substance. D'autres célèbrent les pratiques partenariales qui jalonnent une mutation des politiques, de l'acte unilatéral vertical de l'Etat, vers de libres coopérations horizontales ajustées par les « partenaires » à l'échelle des territoires. Certains considèrent que l'horizon du partenariat réinvente la démocratie, et exaltent un mode d'administration qui effacerait les clivages entre intérêt national et intérêt local, voire entre intérêt général et intérêt privé. D'autres contestent l'opacité des pratiques (négociations, arrangements, marchandages) qu'il couvre, et y décèlent un danger pour la démocratie et/ou pour la République. Au-delà des débats de fond, tous les « partenaires » vous le diront : il n'y a pas un, mais des partenariats. Cette déclinaison plurielle du partenariat est même infinie. Ses formes vont de la simple information ponctuelle, à la fusion institutionnelle. De la réunion légale, à la coopération spontanée, les politiques et pratiques partenariales sont diversement encadrées. Avec le partenariat, des acteurs, dotés de pouvoirs variables, interviennent ensemble, pour se consulter, pour décider, voire pour exécuter ensemble un projet, sur une échelle qui va de l'arrangement officieux, à l'acte de droit public, avec sanctions à la clé.

« *Le partenariat, Retour sur une notion d'un quart de siècle* », référence « Partenariat et politiques sociales », Revue de droit sanitaire et social, vol. 45, n° 1, 2009, pp. 149-162.

Article en ligne sur le site de J. Damon

Fabrice Dhume détermine le partenariat dans le champ des politiques social comme :

« Une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action – faire autrement ou faire mieux - sur un objet commun - de par sa complexité et/ou le fait qu'il transcende le cadre d'action de chacun des acteurs -, et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre. »

« *Du travail social au travail ensemble, le partenariat dans le champ des politiques sociales* », Ed. ASH, 2001.6, cité dans *Qu'est-ce que le partenariat ? Contribution à la construction d'un espace de sens*, Mars 2002, ISCRA, en ligne

Il souligne les multiples possibilités de définir le mot partenariat, apparu dans le dictionnaire au milieu des années 1980, et le qualifie de « mot magique », de « nouveau paradigme-fétiche»,

« d'outil publicitaire », utilisé tant dans les entreprises que dans les politiques publiques. Il dénonce ainsi une manipulation, invite à ne pas confondre le mécénat et le partenariat et affirme que la banalisation du terme se fait au détriment d'une véritable relation de partenariat.

« Il ne se passe pas un jour et il n'est pas un discours qui, aujourd'hui, ne fasse appel au vocable de partenariat. Le terme a envahi notre environnement avec une facilité et une rapidité d'autant plus déconcertantes que l'usage qui en est fait peut parfois apparaître bien singulier. Ainsi, lorsqu'une grande firme américaine de boisson essaie de vendre ses bulles sous l'image du partenariat (du genre « partenaire des jeux olympiques »), elle tente de faire croire que le mécénat a cédé la place au partenariat, et que la consommation est devenue un acte à forte valeur morale. De même, quand un service public commence à parler de « partenariat avec les usagers », il tend à accroître l'idée que la consommation de service (fut-il public) relève d'un véritable partage de responsabilité, la modernité ayant substitué à la demande de charité la transmutation des « clients » en « partenaires ». Dans le langage courant, partenariat désigne une image plus qu'une réalité relationnelle, et encore moins une nouveauté sociologique. L'engouement pour le terme fait qu'il a quasiment pris valeur de nom générique pour désigner les relations avec autrui, saturant et obstruant totalement le champ conceptuel des relations inter-institutionnelles, voire même inter- personnelles. La

promotion de l'idée de partenariat aurait donc comme fonction d'unifier les acteurs en substituant radicalement au liant politique (par essence conflictuel) un pseudo lien méthodologique (le partenariat n'étant en fin de compte qu'une « méthode »), dans une stricte approche utilitaire, rationnelle et policée.»
« *Partenariat, lien social... Une société du consensus virtuel* », Fabrice Dhume, Février 2003, en ligne sur l'ISCRA

Il fait aussi une distinction entre le concept du partenariat et des principes du partenariat, pour savoir si nous sommes vraiment dans une relation partenariale :

« La façon dont on parle en général du partenariat inverse ce que peut être un rapport de partenariat. Je propose que nous distinguions l'idée de partenariat et des principes du partenariat. Par idée, j'entends le mot, la notion, le qualificatif général... Quand on l'utilise sous cet aspect, le partenariat a une tendance générale à tout requalifier et devenir lui-même extrêmement flou ». De l'autre côté, le principe du partenariat peut être défini comme une des formes possibles du travail ensemble. Il s'agit d'une forme qui s'inscrit dans un continuum des diverses manières d'être en relation avec l'autre qui va de l'information à la fusion, qui s'inscrit donc sur un axe sur lequel l'intégration est croissante. Sur cet axe, on peut situer le partenariat du côté de la coopération, juste après la coopération. Quand on se tient dans l'idée de partenariat, au bout du compte, tout le monde devient partenaire. Il y a là appui sur un désir d'être en commun extrêmement consensuel. On se tient là dans une requalification du consensus. Mais si l'on raisonne dans le registre des principes du partenariat, quand on observe la façon dont se fait concrètement la coopération, on constate que le conflit est omniprésent. Les façons de définir les projets sont d'emblée très différentes. Ligne de séparation épistémologique : est-on dans la recherche du consensus, ou admet-on l'expression du dissensus ? »

« *Qu'est ce que le partenariat ? Contribution à la construction d'un espace de sens* ». Journées d'étude 2005, pour l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt, publié le mercredi 13 septembre 2006, En ligne sur l'ADBBDP

Corinne Merini insiste sur le contexte du partenariat, analysé dans un système d'actions :

Le mot partenaire vient de l'anglais "*partner*". Il est défini comme une "*personne associée dans*". Il apparaît là qu'il n'est pas possible :

- de parler de partenariat d'une manière universelle et générale,
- de penser que celui-ci est identique à la fois dans les objets et dans les milieux différents et variés où il est appliqué,
- de ne pas en préciser l'objet.

Dire : "*partenariat égale personne associée dans*" nécessite de contextualiser les situations d'ouverture mises en place (partenariat et art, partenariat et éducation à la santé, partenariat et environnement, partenariat et ...). Le colloque INRP de 1993 a défini le partenariat comme étant "*le minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun*". C'est-à-dire que le partenariat ne se situe pas dans le projet ni dans le dogme mais authentiquement dans l'action, dans une action commune et négociée (qui n'a rien à voir avec la délégation et ou la sous-traitance). Mais les intérêts d'une municipalité ou d'une association ne sont pas les intérêts de l'école. Il faut donc qu'il y ait négociation, ce qui est énergétiquement coûteux mais indispensable puisque c'est elle qui va aider à tout instant, à tout niveau du système, à construire le rapport entre les identités en présence. Il est possible, là, de parler d'inter système qui lie deux ou plusieurs organisations n'ayant pas au départ vocation à produire des effets en commun et qui organise les différences autour de la perspective commune de complémentarité et de bénéfices. Au départ, la seule chose qui soit commune entre tous les partenaires est la reconnaissance d'un problème (échec scolaire, violence, santé) qui a souvent émergé à la suite d'un événement déclencheur identifié par un ou plusieurs partenaires. Les intérêts et les objectifs des systèmes en présence sont, eux, différents. Cela situe bien le partenariat dans un système d'actions cherchant à "*agir sur ...*" et non dans un projet ou un simple échange avec d'autres, avec toutes les limites et tous les avantages de l'action. Cette action va être à l'articulation, à la marge de différentes institutions : collectivités territoriales, justice, école, etc. Cela place leurs acteurs, à ce moment-là, eux aussi à la marge de leurs institutions respectives, en rupture avec elles, dans une position qui est à la fois source de difficultés mais aussi de richesses. (...) Les partenariats sont, en fonction de leurs contextes, plus ou moins importants, plus ou moins ancrés dans le contexte local, mais gagnent à être conceptualisés pour être régulés. Cependant, à force de résoudre localement, avec ses ressources propres, les problèmes présents, une culture locale et des microsystèmes apparaissent au détriment d'un savoir ou d'une culture universelle. Cela constitue les limites du système. »

« *Le partenariat : histoire et essai de définition* », Actes de la Journée nationale de l'OZP (Observatoire des zones prioritaires), 5 mai 2001. En ligne sur le site de l'OZP

Michel Chauvière définit un partenariat dans le Nouveau Dictionnaire critique de l'action sociale. Il l'introduit dans le cadre de la "panoplie des normes et moyens d'action publique contemporains", qui "aborde le projet, le contrat, l'évaluation, mais aussi la cogestion et l'action commune. ". Le partenariat ne date pas d'aujourd'hui et, qu'il prenne la forme d'une coordination interministérielle ou d'une planification, il répond à «une recherche pragmatique d'efficacité et d'utilité à travers la dissection institutionnelle et la mobilisation de multiples acteurs et ressources». Il est devenu plus transversal, basé sur le territoire, devient contractuel et acquiert une «cohérence idéologique particulière». Il a été développé avec les politiques transversales territoriales de lutte contre l'exclusion et la délinquance, et à travers la mise en œuvre de la décentralisation, qui a nécessité une coopération d'action et de financement. Les acteurs publics et/ou privés, institutionnels ou associatifs, professionnels ou bénévoles sont de plus en plus invités à se rencontrer, se consulter, agir plus efficacement, théoriquement sans hiérarchie. Le partenariat "tend visiblement à former un système, il génère aussi une nouvelle bureaucratie compliquée". Il «est devenu une fin en soi, une valeur, un gage de qualité». Elle a l'avantage de permettre le dialogue, l'économie des ressources, la mise en commun des ressources. , mais, parfois, est "un marché stupide dont les opérations concrètes de plus en plus complexes tendent à échapper au contrôle des acteurs, et surtout des plus vulnérables d'entre eux".

Philippe Brachet situe le partenariat dans les services publics en lien avec les attitudes des responsables vis-à-vis des usagers :

« **●l'information** (au sens de la maxime " nul n'est censé ignorer la loi "). Elle est diffusée uniformément et hiérarchiquement à partir du sommet ;

●la consultation se définit par le refus du décideur de partager aucun aspect du processus avec les interlocuteurs (date, ordre du jour, décisions...) ;

●la concertation, elle, se distingue de la consultation à partir du moment où les décisions prises tiennent compte des points de vue exprimés ;

●le partenariat relève de la concertation en général, mais suppose, en plus, une certaine institutionnalisation de sa pratique, un affichage clair par la direction du domaine qui lui est ouvert ainsi qu'une stabilité dans la reconnaissance mutuelle des partenaires. Les deux premières attitudes relèvent de la souveraineté, les deux dernières, de la participation. »

« *Partenariat et services publics* », Publié le 13 septembre 2006 - en ligne sur l'ADBDP

1.2. Partenariat et autres formes de travail social collectif

Toutes les manières de travailler ensemble ne sont pas nécessairement des partenariats. Plusieurs concepts sont utilisés, sans distinction très précise, pour évoquer le fait de travailler ensemble, de se rassembler pour un échange ou un but commun. Les professionnels du domaine social, soucieux de mieux répondre aux besoins des utilisateurs, sont guidés pour coopérer, collaborer, coordonner, travailler en réseau ou en société. Nous pouvons distinguer ces formes d'échange.

La coopération et la collaboration constituent le premier niveau de ces échanges. Ils impliquent des relations ou même des rencontres, la communication d'informations mutuelles. Ils reposent sur des interdépendances commerciales plus ou moins importantes, mais parfois nécessaires, et peuvent déboucher sur des accords plus ou moins formels mais ne nécessitent pas de négociations préalables à la recherche d'un objectif commun.

« L'idée de coopération s'inscrit dans une certaine idée du développement humain où s'établit un rapport d'interdépendance nécessaire entre les sujets ; c'est l'idée que l'on ne peut être soi qu'avec d'autres à la question « *qu'est-ce que le sujet ?* », on peut répondre « *ce qui, dans l'homme et la femme, reste ouvert à la recherche d'un sens, d'un partage* » c'est-à-dire ce qui se construit dans l'inter- l'interrelation, l'interaction, l'interpellation du monde et des autres. La coopération, c'est à la fois une façon de penser le rapport entre les personnes et un projet, avec sa méthode et ses manières de le réaliser. C'est dans l'espace/temps du projet coopératif que se négocient, s'entrecroisent, se conjuguent ou se déchirent parfois l'intérêt individuel et l'intérêt collectif ».

« *Une autre idée de la coopération : l'exemple des groupes d'entraide mutuelle* », Martine Dutoit¹³, Vie sociale n°1/2010, p. 167. Sommaire de la revue en ligne

Parfois, le terme **articulation** est utilisé pour exprimer un travail en commun.

« Nous privilégierons dans notre intervention le terme d'articulation plutôt que celui de coordination. Certes les professionnels peuvent s'appuyer sur le DERPAD pour se coordonner entre eux, mais sémantiquement le terme d'articulation induit une notion de dynamique et de souplesse qui nous paraît plus adéquate pour exprimer les capacités que doit avoir un collectif interprofessionnel, pluridisciplinaire ou partenarial, dans le champ de la Protection de l'enfance ».

« *Le partenariat... articulation ou coordination entre les professionnels ? Un exemple : le DERPAD* », Maxime Calvet, Jean-Jacques Valentin. Vie sociale, n°1/2010, p. 99, Sommaire de la revue en ligne

La **coordination** permet l'élaboration d'une organisation, un but commun et une concertation.

« Agencement d'actions dans le dessein de rationaliser et de rendre cohérent. Mode de régulation, elle met en œuvre des objectifs et des conditions étroitement dépendantes du contexte dans lequel elle est envisagée. Elle est un des mots clés de l'action sociale, dispositif institutionnel souffrant de dysfonctionnement et nécessitant une mise en ordre. La coordination concerne particulièrement deux champs : celui de l'action sociale polyvalente et celui de la vieillesse. »
« *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale* », B. Veysset-Puijalon, Ed. Bayard, 2006, p. 146-147

Fabrice Dhume présente la coordination comme :

« Articulation des réponses des uns et des autres dans un principe de cohérence ». « *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales* » - Fabrice Dhume, Éditions ASH, 2001 (Extraits) - En lien sur le site de l'ISCRA.

1.3. Les enjeux du partenariat

Fabrice Dhume dans son ouvrage s'interroge sur le sens du mot « partenariat » ainsi que ses enjeux.

Qu'est-ce donc, alors, que ce « partenariat » dont tout le monde parle et que chacun semble (ou dit) essayer de pratiquer ? Puisque le partenariat n'est pas tout et n'importe quoi, quelle est la spécificité de ce mode de coopération ? (...) Derrière ces quelques questions, c'est - encore et toujours - le sens que l'on peut interroger : le « partenariat » serait-il une recette miracle qui permettrait de résoudre tous les problèmes sur lesquels les acteurs des politiques publiques butent depuis la nuit des temps ? C'est assurément excessif, même si l'usage incantatoire du terme pourrait suggérer quelque pratique magique... Alors, ce fameux

«partenariat», n'est-ce qu'une idée floue qui sert de paravent pour masquer notre incapacité à changer

le monde et sa misère ? N'est-ce qu'un outil qui pourrait servir à *faire différemment* et donc peut-être mieux, si on sait l'utiliser à bon escient ? Le partenariat *est-il souhaitable ? Est-il possible ? Qu'apporte-t-il à l'action ? A quelles conditions ? Et avec quelles limites, quelles contraintes ?* Si l'on compare le partenariat à un jeu, encore faut-il en connaître et en partager les règles. *Quelle est donc la position des acteurs dans ce jeu ? Quelles sont les règles et qui les dit ? Quels sont les enjeux du partenariat ?* Beaucoup de questions, donc, que cache mal un discours consensuel et généraliste. A travers le dévoilement du *jeu*, on verra que l'indéfinition du terme tend à masquer certains *enjeux*. (...) Des questions très « basiques » se posent, auxquelles il faut essayer de répondre. Tout d'abord, lorsqu'on a comme projet de *travailler ensemble*, il faut se mettre d'accord sur ce que l'on veut faire ensemble. Il faut aussi *s'entendre* sur les conditions de ce travail : qu'est-ce que l'on entend (et que l'on sous-entend) lorsqu'on parle de « partenaires », de « partenariat », etc. S'ils ne construisent pas des *références communes*, les « partenaires » potentiels risquent fort de passer l'un à côté de l'autre

sans

s'être vus ni compris ! Et sans jamais avoir fait de « partenariat ». (...) Le « partenariat » pose, par essence, les questions en termes d'interface, de relations et de tout ce qui interagit, voire interfère, à l'occasion de la rencontre. L'un de ses intérêts est justement de favoriser la cohérence dans l'action. La question transcende à la fois la diversité du champ social lui-même, et les découpages sectoriels plus ou moins arbitraires, et générateurs de conflits, de superpositions ou d'incohérences.

« *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales* », Fabrice Dhume Edition ASH, 2001 – Présentation de l'ouvrage en ligne sur le site de l'Iskra

Derrière la notion de partenariat se cache une série de concepts connexes, tels que la consultation et l'inter-sectorialité, qui seront repris dans le cadre de certains articles présentés dans ce dossier. Ces concepts, chargés de nuances, décrivent certains niveaux de relations et qualifient en quelque sorte la nature des relations entre les acteurs impliqués (Bilodeau, 2000; Panet-Raymond et Bourque, 1991). En utilisant la notion de collaboration comme terme générique, Landry (1994) présente une typologie hiérarchique des relations possibles entre

différents acteurs organisés. En ce qui concerne les interactions informelles, nous avons constaté des consultations et des échanges d'informations. En revanche, les collaborations qui favorisent l'intégration de différentes pratiques, comme la cogestion, sont considérées comme très formelles. Entre les deux se trouvent les notions d'association et de consultation, qui sont des relations relativement structurées et formalisées, mais au sein desquelles les salariés préservent leur propre existence (Landry, 1994: 14).

Sur le terrain, il existe de nombreuses formes de collaboration équitable qui démontrent des liens informels ad hoc qui peuvent mobiliser un petit nombre d'acteurs. Nous pensons ici à des accords de service (par exemple, partage d'installations) ou même à des références clients. Bien qu'elles décrivent des formes de relation plutôt réduites, à première vue sans conséquences majeures pour les acteurs impliqués, ces collaborations, qui n'ont pas encore été évaluées, occupent une place importante dans le travail quotidien des ressources impliquées, qu'elles soient institutionnelles ou communautaires.

La notion de consultation semble avoir un sens plus lourd : Cela nécessite des relations plus régulières entre les acteurs organisés et prend la forme de ce qu'on appelle communément des tables rondes autour desquelles se rassemblent de nombreux intervenants qui se sentent interpellés et préoccupés par un enjeu particulier. Ces tableaux sont présents dans différents secteurs d'activité : éducation populaire, logement, insertion socioprofessionnelle, développement local. Ses participants s'intéressent à des populations et des sujets spécifiques : jeunes, femmes, immigrants, santé mentale, toxicomanie, etc. La consultation vise généralement à promouvoir le développement d'objectifs communs sur le terrain (White, Mercier et Roy, 1993). Nous pensons ici à des objectifs d'information et de sensibilisation à destination de la communauté, voire à des actions spécifiques sur le territoire. Par conséquent, la requête créerait des liens un peu moins structurés, moins formels que ceux de l'association. Pour sa part, l'association évoque des pratiques qui impliquent davantage les partenaires dans une démarche commune. Comme première définition, nous pourrions la concevoir comme une "relation complémentaire et équitable entre deux parties, différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement, fondée sur le respect mutuel et la reconnaissance des contributions et des parties impliquées dans une relation d'interdépendance (...) L'objet de l'association peut être la création en commun d'un projet ou d'une ressource »(Panet-Raymond et Bourque, 1991: 64).

Enfin, il est difficile d'ignorer l'action intersectorielle, qui se traduit généralement par des collaborations entre les acteurs mobilisés autour des questions de santé publique et de bien-être. Proche du concept de partenariat, l'action intersectorielle cherche à mobiliser divers secteurs d'activité (par exemple, les services sociaux et de santé, les écoles, les municipalités, les collectivités). C'est cette exigence qui la distingue le plus de l'association. En effet, l'action intersectorielle rassemble «des ressources issues de différents secteurs d'activités, avec des mandats complémentaires et parfois des opérations différentes, afin d'établir un plan d'action global pour résoudre un problème complexe» (Ouellet, Paiement et Tremblay, 1995: 3)

1.4. Le risque de gestion sociale instrumentalisée

Les premières grandes pratiques de partenariat se sont développées au cours des années 1980. Elles ont d'abord touché certains secteurs d'intervention, dont le secteur du développement économique local, l'association est le fer de lance d'une politique publique qui ouvre la porte à la participation de tous les acteurs impliqués (Lamoureux, 1994). En matière de développement économique communautaire, rappelons plus particulièrement la constitution des premières Corporations de développement économique communautaire (CDÉC), qui ont mobilisé, dans leurs cercles respectifs, de nombreux partenaires issus de divers secteurs de la société (ressources gouvernementales, municipalités, entreprises privé, etc.). Groupes communautaires ; Favreau et Lévesque, 1996).

À la suite de ces premières expériences de partenariat, nous trouvons cette idée au centre de toute réforme de la santé et des services sociaux. La preuve en est la composition des différents conseils d'administration ou comités consultatifs spécifiques des nouvelles structures qui ont vu le jour. Ainsi, au sein des régies régionales de la santé et des services sociaux, le même organe décisionnel comprend les élus, les représentants des établissements, les groupes communautaires et les agents socio-économiques de la région. Le même phénomène prévaut en ce qui concerne la composition de la Commission des partenaires du marché du travail. Avec l'arrivée des Centres locaux de développement, la notion d'intersectorialité apparaît comme la pierre angulaire de la politique de développement régional et local du gouvernement du Québec. C'est ainsi que le monde municipal, le tissu économique, les institutions, les syndicats et les organisations communautaires se réunissent autour d'une même table. Enfin, la dynamique de l'association se développe à travers d'importants événements nationaux, ainsi qu'une multitude de pratiques locales et régionales mises en œuvre depuis le milieu des années 1980. Tout en soutenant le développement de ces

collaborations étroites et formelles, les années 1990 seront traversées par différents points de vue qui se heurtent et témoignent des débats autour du déploiement de telles pratiques.

Il est à noter que différentes évaluations de la nouvelle situation découlent de cette seconde thèse. Certaines de ces appréciations sont décidément optimistes, voire qualifiées d'offensives, face au développement des liens entre la communauté et le secteur public (Vaillancourt, 1994). D'autres observateurs semblent plus critiques, encore plus méfiants et s'inquiètent, entre autres, du pouvoir effectif des différents partenaires et de l'éventuelle difficulté pour certains mouvements sociaux, comme le mouvement communautaire, de prendre effectivement leur place dans des lieux différents d'associations (Panet-Raymond, 1994). Gardez à l'esprit que l'inquiétude persiste encore dans l'esprit de nombreux joueurs aujourd'hui. Quelques années plus tard, à l'aube des années 2000, ce qui étonne dans l'ampleur du phénomène, ce n'est pas tant le nombre de secteurs inversés que la pénétration du paradigme à tous les niveaux de la vie en société. En ce sens, l'alliance se révèle être une nouvelle façon de penser, de structurer les relations sociales, tant au niveau local que national. Une telle démonstration de pratiques partenariales nous amène à croire, au début du 21^e siècle, que l'idée de partenariat s'impose comme modèle, voire comme paradigme dominant.

Ce paradigme remplace des modes de gestion plus centralisés, construits autour de l'État-nation, reflétant une époque encore récente où la société était traversée par des relations plus conflictuelles entre l'État et les acteurs des principaux mouvements sociaux. Puis nous retrouvons une perception des enjeux socio-politiques dominée par l'idée de classes sociales, de mouvements en lutte, en conflit contre les formes de domination existantes, qu'elles soient économiques, sexuelles ou raciales. Aujourd'hui, la portée d'une telle rhétorique critique a au moins diminué et, dans certains cas, a même été marginalisée. La grande majorité des joueurs semblent prêts à jouer le jeu de la nouvelle dynamique de partenariat.

Il faut cependant noter que la participation officielle des représentants des mouvements sociaux chevauche des mobilisations parallèles, comme ce fut le cas lors du Sommet économique et du Sommet de la jeunesse. En fait, le partenariat apparaît comme l'expression d'une nouvelle façon de gérer le social, comme un nouveau modèle de régulation qui vise à assurer une plus grande cohésion dans la société. Comme le souligne Paul Bernard, «la cohésion sociale passe par la participation à la gestion des affaires publiques, aux partenariats et au tiers secteur, en échange d'une déception politique» (2000: 55).

Cependant, pour une plus grande cohésion sociale, il est impératif de développer la participation sociale pour contrer cette passivité des acteurs, omniprésente dans les sociétés occidentales (Jenson, 1998). D'où la mobilisation de tous pour prévenir les problèmes sociaux qui pourraient résulter d'un manque de cohérence dans le contexte de la mondialisation de l'économie (Jenson, 1998).

En conséquence, le partenariat étend la responsabilité, voire la responsabilité, à un plus grand nombre de partenaires. La responsabilité n'incombe plus à l'État ou au marché, mais à tous les acteurs impliqués dans le dossier.

Alors que nous devenons de plus en plus responsables de devenir des acteurs personnels et organisés, y compris ceux qui représentent le mieux les communautés, nous devenons principalement responsables de la résolution des problèmes sociaux et économiques au sein de leur propre communauté. Il convient de noter ici qu'une telle mutation n'est pas nouvelle. Au Québec, elle sous-tend les précédentes réformes de la santé et des services sociaux. Déjà, à la fin des années 70 et au début des années 80, certains analystes rapportaient cette nécessaire mobilisation de la communauté pour assurer le développement de comportements préventifs propices à une meilleure gestion du tissu social (Renaud, 1984). Plus récemment, comme le soulignent Beauchemin et Beauchemin (1998: 146), en prenant l'exemple de la réforme de la sécurité du revenu, nous assistons à une «reconstruction de l'éthique de la solidarité. La réforme propose une redéfinition En vertu de laquelle la solidarité établit d'abord les devoirs de l'acteur par rapport à la société. Ce qui est obscurci ici, c'est la responsabilité de la société vis-à-vis de tous ceux qui ont besoin et doivent être protégés ". Ainsi, «l'État participe à la structuration d'un lien social dans lequel il n'est entre autres qu'un acteur qui essaie d'assurer un minimum de cohérence conformément aux grandes orientations économiques» (Beauchemin et Beauchemin, 1998: 146).

Cependant, dans les métamorphoses de la question sociale, Robert Castel (1995: 474) rappelle qu'il n'y a pas de cohésion sociale sans protection sociale. Il rappelle également le rôle régulateur que l'État a joué il n'y a pas longtemps dans les relations entre les partenaires sociaux, créant une sorte d'arbitrage permanent entre par exemple les employeurs et le mouvement ouvrier, compte tenu de la place centrale occupée. à travers les relations de travail au cœur du fordisme (Castel, 1995: 381-382). L'Etat était alors le garant des droits sociaux. Face à l'abdication, au moins relative, de l'Etat, l'auteur s'interroge : "quelles garanties avons-nous que les nouveaux dispositifs transversaux, partenaires, globaux, etc. ne donnent pas

naissance à des formes de néo-patriotisme ?" (CASTEL 1995: 471). Cependant, il n'est pas dit qu'un tel réajustement des relations entre acteurs organisés ne produise que des effets négatifs qui s'éloignent des principales revendications des mouvements sociaux. La nostalgie d'un état hypercentrique ne semble pas être la voie du futur. Castel lui-même reconnaît que «l'hégémonie de l'Etat sur la société civile, le fonctionnement bureaucratique et l'inefficacité de ses appareils ne peuvent être dénoncés et condamne les transformations qui prennent en compte la particularité des situations et appellent à la mobilisation». of issues » (1995: 473). Comme «on ne peut ignorer le coût de ces transformations pour certaines catégories de la population» (1995: 473). En effet, la dynamique actuelle de coopération «oblige» en quelque sorte tous les acteurs à bouger, voire à s'éloigner de positions souvent trop rigides, dominées par une inertie évidente face à de nouvelles façons d'agir.

Par conséquent, une plus grande participation sociale, une mobilisation des différents acteurs sociaux dans des projets collectifs, une plus grande place des communautés et des citoyens dans la définition de leur avenir, sont des effets qui ont des vertus et qui peuvent, sous certaines conditions, favoriser l'avènement d'une société plus juste et équitable.

D'autre part, nous pensons que, dans la situation actuelle, l'association se développe sans que les débats nécessaires sur la place des différents secteurs de la société aient eu lieu. A l'heure actuelle, l'impression qui se dégage témoigne d'un certain retrait de l'Etat, ajouté à l'omnipotence des marchés qui déterminent la situation. Les impératifs économiques vont dans ce sens, rendant les pratiques de partenariat essentielles, comme une mode. En général, les expériences associatives occupent trop souvent un espace social et politique indéfini. Dans certaines circonstances, la concertation devient nécessaire, nécessaire, voire inévitable, sans que les partenaires aient au préalable compris la pertinence même de leur existence et le sens à donner à cette approche commune.

Il lui manque donc ce travail essentiel visant à définir le rôle de chacun, le pourquoi de l'association et les étapes à suivre pour y arriver. Dans le pire des cas, certains acteurs renforcent la dynamique de partenariat, et c'est à d'autres de suivre, du mieux qu'ils peuvent. Il est également facile d'imaginer que lorsqu'il y a de l'argent en jeu, il est difficile pour la communauté de rejeter toute forme de participation. En revanche, des consultations locales ou régionales existent parfois bien au-delà des besoins qui ont favorisé leur implantation. Les parties à un problème collectif partagé ont tendance à continuer sans nouveau contenu pour alimenter le processus, sans se rendre compte de la définition des objectifs. Un certain vide

s'établit alors qui nourrit la sensation de perdre du temps, de tourner. C'est ainsi que l'association ou la consultation s'effondre, laissant tout l'espace et le pouvoir à ceux qui en bénéficient encore. Par conséquent, il ne faut pas nous surprendre qu'une proportion non négligeable des expériences d'association actuelles soit exposée à une tendance évidente à l'utilitarisme. C'est parfois le cas dans des lieux de concertation plus limités (souvent locaux ou régionaux), à la fois en termes de nombre de partenaires et de mission. Cela vaut également pour ces méga-partenariats qui se sont développés ces dernières années et qui sont de véritables consortiums multi-branches. Pensons à la multiplication actuelle des partenariats qui unissent la recherche avec différents acteurs sociaux concernés par un problème commun. Trop souvent, ces «alliances» se créent rapidement, sans prendre le temps de consolider collectivement la base. L'argent est là et il prédéfinit le sens.

Cependant, une telle propension à l'utilitarisme des associations semble saisir de nombreuses approches. À notre avis, il est impératif de rechercher la finalité même des alliances, les processus qui les génèrent, qui forment la base de leurs fondements, au risque, sinon, de voir une logique de résultats imposée à tout prix, qui nourrirait la fonction de gestion. L'aspect social de ces nouvelles façons de faire. La question se pose alors de l'état de l'association au sein du secteur social : serait-ce un nouvel outil de contrôle ou un levier de développement ? De notre point de vue, rien n'est résolu, mais c'est le premier défi à émerger des pratiques récentes en la matière.

2. Equilibre et compatibilité entre partenaires

Une fois les alliances nouées, inviter différents acteurs à une même table, souvent opposés en termes de culture organisationnelle, de discours, de conception de la recevabilité et de choix de stratégies à mettre en œuvre, n'arrête pas de provoquer plusieurs des difficultés. Ici, la nature asymétrique de l'association est souvent signalée comme un obstacle majeur à la pratique réelle de l'association. C'est toute la question du pouvoir relatif des acteurs à entreprendre et entretenir une relation à caractère associatif qui se pose alors.

À notre avis, il s'agit du deuxième défi des pratiques de partenariat actuelles et futures, qui peuvent également affecter gravement les résultats qui résulteront du processus.

Dans la pratique quotidienne, il n'est pas certain que les organisations impliquées, institutionnelles ou communautaires, connaîtront les besoins du partenariat de la même manière. Les groupes peuvent avoir à s'asseoir sur une demi-douzaine de tables rondes, locales et régionales. Cependant, malgré les écueils rencontrés et les évaluations souvent contradictoires des acteurs impliqués dans ces dynamiques, ce nouveau paradigme permet de faire face différemment aux problèmes, de nouer des alliances inattendues avec certains partenaires, de sensibiliser et d'exprimer des points de vue qui ils n'ont pas été pris en compte dans l'élaboration des actions gouvernementales.

Le partenariat apporte donc à la fois des menaces et des possibilités. Si l'on veut éviter ou limiter ses effets pervers, il faut s'intéresser aux processus de négociation, de médiation, de compromis qui produisent une fois en place. En effet, nous devons nous assurer que ces processus existent.

Pour Friedberg (1993: 124), l'explication du comportement réside dans l'intérêt de chacune des parties impliquées et dans leur capacité d'action.

Comme le souligne l'auteur, dans un échange entre partenaires autour d'une action commune, le pouvoir n'existe pas en soi ; elle est présente et se manifeste dans la relation, qui est aussi parfois coopération et qui engendre la négociation.

Il semble donc nécessaire de se poser la question des relations entre les acteurs. Ces relations pourraient être considérées comme une forme de transaction à caractère social où le concept de transaction serait une «modalité de la relation sociale par laquelle les acteurs concernés par une question médiatisée par un objet commun développent des intérêts partiellement complémentaires mais aussi partiellement opposés, chacun d'entre eux, s'efforçant d'affirmer son point de vue et d'atteindre ses objectifs » (Voyé, 1992: 195).

Dans le cadre de cette relation, «les acteurs occupent des positions inégales et la relation fondamentale est celle de la domination. Mais les acteurs dominés ont une certaine marge de manœuvre» (Blanc, 1992: 275).

Cela se situe dans des zones d'incertitude qui résultent des compétences individuelles (Friedberg, 1993). Si, dans la situation actuelle, la communauté apparaît comme l'acteur dominant, il est important de préciser que, malgré cette position initiale, il est possible qu'un nouvel équilibre émerge de la transaction qui transfère le pouvoir, au moins par rapport à certains enjeux. En effet, la transaction sociale, qui s'établit sur la base d'un lien volontaire,

visent à négocier un espace commun favorable à la mise en place et à l'exécution d'actions visant à résoudre un problème social.

Dans ce nouveau cadre, l'expérience des acteurs les plus faibles peut devenir essentielle pour l'avenir du partenariat, car ce sont des «compétences, c'est-à-dire des connaissances pratiques qui permettent de maîtriser les incertitudes» (Friedberg, 1993: 286). Cependant, la communauté possède ses propres aptitudes et compétences qui sont de plus en plus reconnues. Elle peut compter sur une identité historiquement constituée, sur des attributs de pratique qui la distinguent du réseau public et qui lui permettent, tant au niveau local que national, de mieux négocier des partenariats pour devenir (René et al. 2001). De plus, comme ils ont plus de liberté, les groupes communautaires ont parfois la possibilité de participer activement à la mise en œuvre des projets, ce qui peut leur donner une plus grande capacité à agir envers d'autres partenaires. Cette perspective rejoint la thèse d'Anthony Giddens qui voit d'abord l'action comme «une conception particulière du pouvoir comme capacité des individus à intervenir au cours des événements» (Martuccelli, 1999: 512).

Dans ce contexte, «alors que les groupes dominants ont des ressources pour mener à bien leurs tâches, les groupes dominés ne sont jamais complètement privés des ressources pour résister ou rediriger le contrôle» (Martuccelli, 1999). Et ce processus serait intimement lié au développement de nouvelles compétences et connaissances qui permettraient, par l'action individuelle et collective, de reprendre une certaine maîtrise de la situation et d'accéder à une plus grande responsabilité dans ce contexte de modernité avancée (Giddens, 1991 : 138).

3. Les types de partenariat

Julien Damon présente l'essor de la place prise par le partenariat en matière d'aide et d'action

sociale, particulièrement dans la lutte contre l'exclusion, dans l'évolution des régimes de protection sociale, en France et dans l'Union européenne. Il rappelle qu'à côté des partenaires « sociaux » traditionnels (syndicats et organisations patronales) ont été de plus en plus souvent

associés d'autres partenaires, notamment dans le cadre de la décentralisation (villes, départements, associations, régions, entreprises). Des « coopérations horizontales » se font à l'échelle des territoires, ce qui peut laisser penser à un développement de la démocratie. Parfois,

ces mêmes pratiques sont vécues comme une menace du fait de leur opacité et des confusions

que leur superposition entraîne. Les types de partenariats sont multiples, présentés par l'auteur sous la forme d'une étoile :

« l'Etoile du partenariat » : « Avec le partenariat, des acteurs, dotés de pouvoirs variables, interviennent ensemble, pour se consulter, pour décider, voire pour exécuter ensemble un projet. On propose une « étoile du partenariat » rassemblant, à travers ses différentes branches, des couples d'oppositions entre diverses formes de partenariat » (...) (Les axes et les branches) permettent la distribution et la comparaison des différents partenariats. Ils n'opposent pas véritablement des types « purs » de coopération. »

« *Protection sociale et lutte contre l'exclusion. Regards critiques sur le « partenariat »* », Julien Damon Horizons stratégiques Vol. 1, n° 3, 2007 - En ligne sur le Cairn

4. Le Partenariat et la divergence des territoires

Après avoir travaillé longtemps sur la politique de l'habitat et la politique de la ville, Daniel Béhar intervient davantage aujourd'hui sur les enjeux du développement local, de la cohésion et de la gouvernance territoriale. Ses travaux récents portent notamment sur la territorialisation des politiques publiques. Il pose la question de la pertinence du territoire pour le partenariat. Le partenariat doit « s'inscrire à la bonne échelle ».

« Si le partenariat constitue depuis une quinzaine d'années l'horizon obligé pour la mise en œuvre des politiques publiques territoriales, cette exigence est maintenant redoublée : ce partenariat doit s'inscrire à la bonne échelle. Il y aurait un « optimum territorial » pour le partenariat ». Cette injonction repose sur deux fondements. Il s'agit en premier lieu de déterminer le meilleur « niveau géographique » qui permette de « globaliser » l'action publique, de mettre en cohérence ses différentes facettes sectorielles, et notamment d'articuler efficacement les politiques traitant du développement et celles relatives à la solidarité. Par contre coup, cette bonne échelle pour le partenariat doit produire un second résultat : simplifier le partenariat lui-même, mettre un terme à la démultiplication à l'infini des scènes et des niveaux de partenariat».

« *Partenariat et territoire : une nouvelle donne* », Daniel Béhar Informations Sociales, n°95, 2001, p.28-35, En ligne sur la Coopérative Acadie

DANIEL BEHAR distingue entre trois types de territoires structurés pour l'action publique et les dispositifs partenariaux :

« Il s'agit davantage d'identifier les trois grands types de territoires qui structurent l'action publique locale : les territoires politiques, ceux de l'expression et de la représentation citoyenne (les collectivités territoriales), les territoires administratifs, ceux de l'organisation rationnelle de la prestation de services (les services publics) et les territoires pertinents, ceux des dynamiques socioéconomiques (les agents économiques, ménages, entreprises...). Tout l'enjeu des dispositifs partenariaux consiste alors à rendre visible chacun de ces types de territoires, puis à les agencer, les mettre en musique ».

Même référence ci-dessus

Jean-Yves Barreyre, évoque la question de la coordination des acteurs sociaux dans le champ de l'intervention publique au niveau d'action sanitaire et sociale, en mettant en avant l'importance des « territoires de vie des personnes »

« L'objet des politiques sociales n'est plus, au moins dans l'esprit des lois, « la personne », mais « la situation du sujet de droits ». Et cette situation se comprend dans les territoires de vie des personnes. Cette réorientation interroge donc aussi les « sectorisations » multiples et non coordonnées des politiques publiques. Cette « révolution douce », par les textes, n'a pas encore trouvé ses traductions opérationnelles. Pourtant les formes de coordination plus ou moins structurées et pérennes sont très nombreuses, les différents champs de l'action publique les préconisent (réseaux, services d'accompagnement à la vie sociale, groupements de coopération, etc.) mais dans un paysage social et médico-social qui conserve ses inégalités d'équipement et ses logiques institutionnelles fortes.

« Coopérer, coordonner : nouveaux enjeux », Jean-Yves Barreyre

5. L'évaluation du partenariat

Jean-Louis Sanchez, lors d'une intervention au colloque "Territoires gérontologiques" :

contraintes, défis et controverses, il montre l'importance d'un processus d'observation et d'analyse collectif entre les acteurs des politiques gérontologiques.

Les acteurs des politiques gérontologiques sont multiples et les programmes d'action se superposent les uns aux autres sans que l'on puisse parvenir à une vision globale des besoins et à une coordination réelle des possibilités d'intervention dans le secteur. Aussi, une démarche d'anticipation et de rationalisation des réponses ne peut-elle se développer de façon efficace que par une approche transversale, faisant place à la diversité des intervenants. Or le partenariat ne se décrète pas et il ne fonctionne bien que lorsqu'il a été précédé d'une réflexion partagée sur les valeurs, les besoins et les réponses. On sait ainsi que la coordination souffre en fait d'absence de perspectives, provoquée par un recours insuffisant aux outils d'observation.

Il faut donc en convenir : seule une démarche de diagnostic et d'analyse menée en commun permettra de construire des convictions convergentes, une reconnaissance mutuelle et donc une volonté commune de concevoir des actions coordonnées. (*Extrait du résumé de l'intervention*)

« Territoires, observation et performance », intervention au colloque "Territoires gérontologiques" : contraintes, défis et controverses , Jean-Louis Sanchez, Fondation nationale de gérontologie. jeudi 14 janvier 2010 Résumé en ligne sur le site de l'ODAS

Delphine Chauffaut il met l'accent sur le concept d'évaluation du partenariat à travers un exemple de schéma départemental d'accueil du jeune enfant et en expose les méthodes.

Le partenariat entre institutions est considéré aujourd'hui comme un élément indispensable à la bonne mise en œuvre des politiques publiques. Travailler ensemble, mutualiser les actions, produire de la synergie... sont des vocables fréquemment employés pour souligner l'importance de la coordination, y compris dans l'emploi du temps des acteurs sociaux. Les méthodes d'analyse de ce partenariat, devenu une composante essentielle des politiques publiques, sont l'objet de cet article. Dans un premier temps, sont décrits brièvement les principes de l'analyse classique du partenariat, puis est discutée et présentée une expérience en cours dans la branche Famille, qui permet de tirer quelques propositions pour une nouvelle manière de concevoir l'évaluation du partenariat. (*Présentation de l'article*)

« Réflexion méthodologique sur l'évaluation du partenariat – L'exemple des schémas départementaux d'accueil du jeune enfant », Delphine Chauffaut, Revue Politiques sociales et familiales n° 97 - septembre 2009 En ligne sur le site de la CNAF

Le partenariat fait l'objet de nombreux articles, essentiellement de praticiens. Ces écrits partent

fréquemment du principe que le renforcement de la coopération est, *a priori*, une bonne chose : dans le meilleur des cas, utile pour l'action immédiate, la coordination permettrait de mieux envisager les dossiers ultérieurs par une meilleure interconnaissance des institutions. Cette image *a priori* positive existe lorsque sont évoquées les interactions au sein même d'une institution ; ainsi, un article analysant les relations au sein des caisses d'Allocations familiales (CAF) part de ce postulat : « *pour assurer un service de qualité et favoriser le changement, les CAF doivent réussir à développer des démarches transversales et participatives* » (Eggrickx et Briole, 2003). Ces travaux se fondent souvent sur des entretiens semidirectifs de l'ensemble des partenaires, portant sur l'organisation du dispositif et le vécu du partenariat. À travers

des lignes de convergence, l'analyse recherche une « vérité » de l'objet (dispositif, politique) étudié. Elle peut comprendre plusieurs niveaux. Au niveau opérationnel, on observe la réalisation commune du travail de terrain : il implique les professionnels de terrain. Au niveau décisionnel, on décrit comment sont établies les décisions communes sur les pratiques : il implique les niveaux hiérarchiques supérieurs des institutions. Enfin, le niveau politique permet de comprendre la mise en œuvre des objectifs politiques : il implique les élus. Delphine Chauffaut, op. sup.

6. *Les différentes formes du partenariat*

Il existe différentes formes du partenariat :

- des partenariats tournés vers la réalisation d'un projet ponctuel et opérationnel élaboré en commun, avec engagement réciproque, le partage de compétences et de responsabilités.
- des alliances autour de visions communes entre des acteurs partageant des valeurs des méthodes et des objectifs à long terme .Les partenaires travaillent ensemble sans contraintes de temps et de moyens, parfois sur plusieurs projets à la fois ou consécutifs.

- on distingue en revanche le partenariat de la relation contractuelle avec un opérateur technique ou un prestataire exécutant du partenariat, qui implique un partage des responsabilités et des moyens.

La qualité d'un partenariat dépend d'un ensemble de critères, qui doivent être mesurés par des indicateurs précis. Ces critères doivent être évalués au regard du contexte politique, économique et social du pays. L'existence d'un contrat

(Ou d'une convention de partenariat), liant les parties et explicitant les différentes caractéristiques de la relation est un indicateur nécessaire mais non suffisant, car il n'est pas le garant d'une co-élaboration et d'une relation équilibrée entre les parties(...)¹³.

Cette vision du « partenariat » est accompagnée d'une série de conditions devant permettre d'apprécier la qualité des relations partenariales entre les différentes parties concernées.¹⁴

Tout en pouvant exister à des niveaux divers de prégnance, chaque situation étudiée doit répondre aux 6 critères suivants :

a) convergence de vue sur les finalités du projet (critère1).

« Ce critère implique que chaque organisation partenaire explicite les objectifs et projet et qu'elles en attendent les mêmes résultats.

- indicateur. convergence des finalités du projet pour chaque partenaire de la convergence de vue sur l'analyse des besoins, de l'environnement et des acteurs.
- Source : documents stratégiques de chacun des partenaires, convention de partenariat

b) co-élaboration d'une stratégie de mise en œuvre (critère 2).

Les objectifs de l'action étant fixés, une stratégie pour la mise en œuvre de coopération doit être élaborée ensemble par les deux partenaires. Plus que la stratégie elle-même. C'est le processus suivi par les deux organisations pour déterminer cette stratégie qui caractérise le partenariat (ce processus de discussion – négociation sous-entend une connaissance réciproque et révèle que le processus a été construit de manière conjointe).

¹³ - proposition de travail sur la notion de partenariat Nord Sud – Coordination SUD-18 mars 2004

¹⁴ La notion de partenariat réalisée par E Sualnier/CIEDEL/novembre 2004

- Indicateur : échanges entre les deux partenaires ayant abouti à l'élaboration d'une stratégie.
- Source : Historique des discussions sur la stratégie choisie .documents d'orientation stratégique, rapport d'étude préalable...

c) Degrés et mode d'implication des partenaires dans le projet de développement (critère3).

Le partage des responsabilités contribue à équilibrer la relation de pouvoir entre les partenaires.

-Indicateurs : Existence de mécanismes de concertation et de prise de décision conjointe pour l'ensemble des phases du cycle de gestion de projet (de la programmation à l'évaluation) (exemple : participation au processus de suivi –évaluation, gestion du budget).

- sources ; convention de partenariat, documents présentant les mécanismes de concertation, tableau de bord, Tableau de répartition des responsabilités dans la gestion des budgets.

d) Entente sur une répartition des rôles des activités et donc des moyens (critère4).

Des efforts doivent être menés dans le domaine de la contractualisation , afin de préciser les calendriers de mise en œuvre des action , les méthodologies et les modalités d'intervention de chacun .En reconnaissant la participation de chacun dans le financement du projet dans l'apport de compétences, la contractualisation donne les moyens de faire exister un « partenariat » de manière formelle et rigoureuse , au-delà de sa dimension humaine et de la confiance indispensables à son inscription dans la durée .

-Indicateur : Existence d'un contrat ou d'une convention précisant le partage des responsabilités, la répartition du financement du projet entre les partenaires, des moyens mis en œuvre, le calendrier, etc.

- Source : Contrat ou convention de partenariat, tableau de bord.

e) Complémentarité des compétences et des moyens (critère 5)

Le partenariat se justifie par la complémentarité des compétences des organisations partenaire afin d'éviter tout forme de substitution.

- **Indicateurs** : présentation des domaines de compétence des organisations et de leur articulation qui montre une complémentarité de moyens et de compétences .Les compétence et les moyens doivent être présents au Nord comme au Sud, afin d'éviter une relation déséquilibrée (voir critère ci-dessous).
- **Source** : convention de partenariat, document de capitalisation, rapport d'études préalables, document de communication.

f) Réciprocité (critère6).

Si nous convoyons aisément ce qu'apporte le partenaire du Nord à celui du Sud (accompagnement , expertise , appui financier etc.) l'apport du partenaire du Sud à celui Nord est moins évident .C'est pourtant cette notion de réciprocité qui caractérise le partenariat .Exemple de réciprocité : apport d'expériences à valoriser dans les campagnes de sensibilisation , application de recherches –développement .etc.

-Indicateur : Existence chez chacun des partenaires d'attentes de retombées de la réalisation du projet sur son organisation.

-Sources : documents stratégiques internes, rapport d'AG, chartes, documents de capitalisation, document de positionnement thématiques etc.

III. La contractualisation d'un « partenariat »

la lecture des documents sur le « partenariat » montre clairement depuis 4 ou 5 ans une émergence des aspects contractuels .Cette tendance se retrouve aussi bien sur le niveau local , national ou international .Dans cette optique , il est fréquemment souligné que le fait de « (...) construire et gérer une relation de partenariat suppose de prendre le temps de travailler les dimension proprement institutionnelles d'une telle relation , sans se polariser sur les seules réalisation ou actions de terrain en supposant implicitement que tout le reste suivra. Sans tomber dans un formalisme excessif , sans leur donner plus de rôle qu'ils n'en ont par rapport à une dynamique de collaboration sur le terrain , une attention plus grande donnée à la forme et au fond de la relation contractuelle est sans doute un outil pour cela .clarifier les modes de relation avec nos partenaire, clarifier et entériner les responsabilités respective, sont des conditions d'une relation plus forte .Le contrat y trouve là route sa place comme outil pour marquer noir sur blanc le fruit des discussions et des choix .et attester que ces discussions et arrangements préalables ont bien eu lieu .Plus de rigueur dans l'établissement et la gestion des relation contractuelles fait de nous partir d'une logique de développement institutionnel et de

renforcement des compétences de nos partenaires. Pour toutes ces raisons, travailler sur le contrat comme outil de gestion d'une relation semble utile (...)¹⁵.

Pour étayer le propos et soutenir les protagonistes, certaines structures ont produit des documents ou des guides à cet usage (exemples: Handicap International¹⁶, le GRET¹⁷, etc.). Bien entendu , ce n'est pas possible dans cette note de résumer les différentes consignes développées le plus souvent sur de nombreuses pages .En revanche , pour donner quelques repères juridiques et tenter le cas échéant de rompre avec certaines idées reçues voici des extraits issus du document produit par le GRET.

1. *Qu'est-ce qu'un contrat ?*

« Le contrat est une convention créatrice d'obligations (...). D'un point de vue fonctionnel, le contrat est une « opération juridique que les parties entendent réaliser », ou un « projet économique que le droit transforme en système d'obligation ».

D'un point de vue plus juridique, le contrat est un consentement, entre deux volontés-juridiquement capables-sur un objet (certain et licite). Ce consentement ayant une cause réelle et licite .Autrement dit, le contrat consiste en un consentement réel et valable portant sur un objet réel et valable selon une cause réelle et valable.

La relation contractuelle nécessite donc l'existence de quatre éléments à savoir :

- 1) deux personnes (morales et /ou physique) au minimum
- 2) qui s'accordent
- 3) dans la poursuite d'un but (cause)
- 4) sur une chose (la matière de l'engagement)

1.1. *Y a-t-il une obligation légale d'écrire ?*

Contrairement aux idées reçues (notamment en occident), « (...) rares sont les contrats pour lesquels les parties ont une obligation légale de passer par l'écrit ; l'exemple archétypique étant l'achat quotidien de la baguette de pain .Les achats mobiliers ne nécessitent pas de passer par l'écrit, pas plus que les contrats d'entreprise (...) ou que d'autres types de contrats.

¹⁵ Préface de Philippe La VIGNE_DELVILLE ;GRET ;Document de travail de la Directeur scientifique N° 11.Frédéric MAR ;Août 1999 ; 33 p

¹⁶ -Manuel de références Handicap International ; Edition 2001 ; P45 à 67

¹⁷ -Document de travail de la Direction scientifique N° 11 ; Frédéric MAR. Août 1999.33 p

Pour tous ces cas où l'écrit n'est pas légalement obligatoire, le contrat pourra donc être verbal, gestuel Dans certains cas, le législateur, répondant à différentes considérations, oblige les parties à rédiger le contrat qui les lie. Généralement, il s'agit de protéger les parties (et notamment la plus faible) en les assurant de l'existence du moyen de la preuve en cas de conflit (...) »¹⁸

1.2. Qu'elles sont les nécessités pratiques d'écrire ?

« (...) En dehors des cas où la loi impose que les parties à un contrat recourent à un écrit, il existe de nombreuses raisons pour elles, de s'en remettre à cet exercice, parfois contraignant, de la rédaction. Nous verrons ainsi que l'écrit permet aux parties :

- de se connaître ;
- de communiquer ;
- d'exposer les « motifs » de leur relation contractuelle ;
- de déterminer le régime juridique applicable à leur relation contractuelle ;
- de clarifier leur relation à venir et de répondre – a priori – à différentes questions susceptibles de se poser ;
- de prouver l'existence de leur relation contractuelle ;
- d'inscrire dans la durée leur relation contractuelle et y fixer un terme (...) » ;

* Quelles sont les questions clés à se poser ?

« (...) Pour clarifier la relation qui s'instaure entre les co-contractants, les parties vont répondre aux questions suivantes :

- Qui, nous déterminons le débiteur de l'obligation (une des parties).
- A qui ? nous déterminons le créancier de l'obligation (une des parties, ou (très rare) un tiers dans le cas de la stipulation pour autrui).
- Quoi ? objet du contrat ; il s'agit ici de la chose (ou l'ouvrage). celle-ci devant exister, être possible et licite. Le problème avec les contrats d'entreprise (de prestation services) est que l'ouvrage est parfois assez délicat à déterminer et que la prestation effectivement réalisée est

¹⁸ La notion de partenariat réalisé par ESulnier/CIEDEL/novembre 2004

finaleme nt assez éloignée de la prestation due .(distinction entre obligation de moyen et obligation de résultats).il est donc nécessaire en la matière d'accentuer les efforts des rédacteurs sur l'objet du contrat.

-Où ? Lieu d'exécution de la relation contractuelle.

-Quand ? Il s'agit là de préciser les délais : d'une part la durée du contrat, et d'autre part, les différentes échéances qui surviendront durant le temps de la relation contractuelle.

-Comment ? Modalités d'exécution de la prestation.

- Préciser le prix ? Le prix doit être déterminé ou déterminable et être licite (...) ¹⁹.

1.3. Quelles mention et clauses particulières doit comporter un contrat ?

Pour tous les cas où la loi n'exige pas respect d'une forme particulière, la forme de l'écrit est libre .Les principales règles de forme devant être respectées sont les suivantes :

- Il est nécessaire de bien identifier les parties au contrat(...). De tout anglicisme, est obligatoire afin de ne pas contraindre le juge à traduire et interpréter les termes employés dans le contrat.

- Le contrat doit être paraphé et signé par toutes les parties (preuve du consentement).

- Il doit y avoir (au minimum) autant d'exemplaires originaux du contrat qu'il y a de parties.

- Le contrat doit être daté.

- Les différentes clauses du contrat ne doivent pas contenir de dispositions contradictoires....

Si d'un point de vue juridique, rares sont les obligations qui contraignent le rédacteur contractuel (les mentions obligation étant peu nombreuse), d'un point de vue fonctionnel.il est préférable que le contrat contienne des dispositions qui permettront aux parties de revenir à la lettre du contrat de manière efficace durant le temps de leur relation contractuelle (...) ». Notamment, il est suggéré de :

- Déterminer le droit (la loi) applicable au contrat
- Identifier le juge compétent
- Qualifier le contrat

¹⁹ - proposition de travail sue la notion de partenariat Nord Sud – Coordination SUD-18 mars 2004

- Préciser la nature des obligations des cocontractants (les dispositions relatives à l'exécution « normale » du contrat)
- Prévoir les modalités d'exécution forcée ou de résiliation/résolution du contre (différentes selon qu'il s'agit d'un contrat international, d'un contrat d'entreprise, d'un contrat cadre, d'un contrat de coopération d'un contrat de cotraitante, d'un contrat de sous-traitance)²⁰.

Section2 : Les approches théoriques justifiant le partenariat

Les approches théoriques peuvent nous permettre de justifier le recours au partenariat. Nous avons choisi la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes.

I. Les différentes approches du partenariat

Dans le champ social, le partenariat est presque devenu le maître mot des institutions et des acteurs des politiques publiques. Ici l'auteur parle de « partenariat stratégique » de « partenariat financier », là encore de partenariat opérationnel »...ce que nous entendons, c'est surtout la tendance des discours de tous « les partenaires » c'est l'âme à proclamer haut et fort quelque chose dont la réalité est sans doute plus complexe !

1. Les approches conceptuelles

Les approches conceptuelles sont quasi inexistantes face au flou des discours et de l'objet la recherche se donne à voir comme peu à voir comme peu préoccupée par les enjeux du « partenariat », il est vrai que ce paradigme peut apparaître comme un phénomène suscitant plus d'engouement et de discours qu'une véritable révolution des pratiques, en France, seuls quelques travaux, peu nombreux et presque confidentiels ont contribué au défrichage du terrain problématiques conceptuel et méthodologique du partenariat mais dans le champ des politiques sociales, rien ou presque ne met en lumière ce sujet.

Pour Fabrice Dhume ce n'est sans doute pas au hasard si la recherche cherche à ignorer la problématique soulevée par l'apparition du paradigme de « partenariat » celui-ci pose problème pour les chercheurs, issue de la complexité et porteur de celle-ci, le partenariat ne

²⁰ La notion de partenariat réalisé par ESulnier/CIEDEL/novembre 2004

questionne pas seulement le lien interinstitutionnel, il caractérise aussi une forme d'entre-deux institutionnel.

2. L'approche systématique

L'approche systémique ne peut pas le résumer et il transcende différents courants de la sociologie (des professions, des organisations..), qui plus est, il nécessiterait le croisement de différentes approches scientifiques le partenariat n'est pas vraiment un objet en tant que tel, mais il ne peut non plus être réduit seulement en une question ou à une méthode il n'est pas seulement affaire de technique, il questionne aussi les postures professionnelles et les identités, pris au sens strict, ce n'est pas un concept parce qu'il n'institue pas un champ théorique nouveau.

→ Pour l'auteur Fabrice Dhume : le partenariat est presque hors norme, parce qu'il pose l'irréductibilité de la complexité, il rend presque inopérantes les catégorisations habituelles de la pensée scientifique.

- l'insuffisance du lien interdisciplinaire, un exemple présent à l'égard de la production sociologique, il est plus facile de réfléchir sur le travail en réseau que sur le travail en partenariat, en effet, ce dernier appelle une refonte des manières de penser, pour intégrer une posture tout juste émergente dans le champ de la recherche : la transdisciplinarité comme approche de la complexité.

3. L'approche institutionnelle

Nous entendons par partenaires institutionnels tous les acteurs qui ne sont pas directement et quotidiennement au contact des travailleurs mais dont ils ont besoin pour leur action c'est-à-dire les collectivités locales, les autres associations, les structures publiques...

Dans la relation avec ce partenaire, les travailleurs sociaux sont partagés entre l'attrait à une grande ensemble et la tentation de leur dire « qu'ils ne sont pas sur le terrain » de leur côté les partenaires institutionnels sont partagés entre le souci des limites du travailleur social

(burn-out turnover compétence) et la tentation de ne pas l'écouter, d'un côté comme de l'autre nous désirons communiquer mais sans que l'autre exprime sa différence.

Pour communiquer avec les partenaires institutionnels les travailleurs sociaux doivent faire l'effort de conceptualiser, de formaliser leur vécu quotidien pour le rendre accessible, cet effort de prise de distance demande du temps et peut être un accompagnement les employeurs ne sont pas toujours prêts à accorder ce temps spécifique, cela veut dire que le temps est déjà

disponible mais non utilisé ? L'effort est-il trop grande pour les professionnels quel que soit le temps disponible ?

Tenir compte de l'environnement :

L'environnement du travail social est vaste, il comprend « les relations » de chaque acteur, les autres associations les médiats, et le grand public, la grande difficulté de la relation avec ce type d'acteur est la question du secret, pour faire avancer une situation, le travailleur social doit la faire connaître.

Comment construire du sens entre les partenaires institutionnelles :

Pour les acteurs de la dynamique de la confiance le sens d'un événement, d'une situation, d'une parole s'alimente aux quatre sources qui sont :

- L'information vue comme sortie de l'incertitude et de l'ignorance.
- La représentation qui donne une signification.
- Le discernement qui permet d'attribuer une valeur.
- L'action comme validation de la signification et de la valeur à l'épreuve du réel.

Pour le travail social, chacun de ses aspects de la construction du sens pose problème :

* l'information heurte à l'obligation de secret mais aussi à la difficulté de traduire des émotions, en vécu quotidien en des temps accessibles pour des personnes extérieures à la relation d'aide.

*L'action elle-même est entravée par de multiples contraintes, rendant l'efficacité du travail social incertaine et difficile à évaluer.

Et par suite Il faut se situer dans une logique qui propose la modélisation d'un processus d'accompagnement du travail social ⁽²¹⁾.

²¹- ADBDP : associations des directeurs de bibliothèque départementales de prêt : articles de Elisabeth Vidalenc, chercheur en sociologie 13 septembre 2006.

→ Trois pôles du travail social : (travailleur social-équipe partenaires institutionnels).

Cette démarche d'accompagnement est assurée pour chaque partenaire selon trois dimensions : individuelle, collective et collective La dimension individuelle est responsable du caractère affectif, affectif et personnel du partenariat dans une écoute personnalisée et sans jugement. La dimension commune alimente la reconnaissance identitaire par le groupe. Le sentiment d'appartenance et d'accompagnement du professionnel dans ses choix. La dimension collective vient donner une vision d'ensemble, une ouverture intellectuelle et interdisciplinaire au processus.

3.1. L'accompagnement du travailleur social :

Le travailleur social peut s'appuyer sur une supervision individuelle ou un accompagnement participer à un groupe de parole et poursuivre son apprentissage dans le cadre de la formation continue.

Dans la relation avec l'accompagnement, le travailleur social peut se libérer des émotions, des tensions ressenties dans ses relations avec la personne aidée et aussi avec ses partenaires cette transition émotionnelle devrait permettre d'aborder ensuite les problèmes de façon moins « émotionnelle » le groupe de parole serait plutôt un lieu de confrontation d'expériences et d'enrichissement mutuelle entre des personnes travaillant dans des secteurs proches mais n'appartenant pas à la même institution, il serait ainsi possible de décrire des situations et de conduire un dialogue constructif du groupe n'identifient les personnes concernées.

3.2. accompagner l'équipe⁽²²⁾ :

L'équipe de travailleurs sociaux est en général animée par un responsable, mais l'accompagnement individuel relèverait plutôt de la supervision souvent exercée par un psychologue ou psychiatre dans une optique de compréhension et d'analyse de la relation d'aide ; cette fonction devrait pouvoir s'ouvrir à des personnes sensibilisées à la logique des partenaires institutionnels, et à la communication interpersonnelle au sein d'une équipe de travail.

²²- article de Elisabeth Vidalenc publié dans l'ADBDP le mercredi le 13 septembre 2006.

+ Appartenir à un groupe procède de la même logique, donne une visibilité : stimuler la réflexion, l'examen de problème de fond pour permettre à l'équipe de sortir de l'urgence et de prendre du recul vis-à-vis de sa pratique.

3.3. L'accompagnement des partenaires institutionnels

Les partenaires institutionnels aussi ont besoin d'un médiateur capable d'accompagner leurs relations avec les autres acteurs de système. Pour remplir sa fonction ce dernier doit connaître les différentes dimensions du travail social pour traduire, par exemple la logique institutionnelle, aux travailleurs sociaux et vice versa.

Les partenaires institutionnels appartiennent à des réseaux au sein desquels ils participent à des négociations, des concertations des actions communes.

Enfin ils participent directement ou indirectement à des réflexions nationales, ces réflexions et ces actions contribuent à l'évolution des lois et des dispositifs en faveur de personnes en difficulté.

4. *L'approche participative :*

Au cours des 20 dernières années, la participation des parties prenantes est devenue une caractéristique déterminante d'une gouvernance efficace de haute qualité. Le terme «participation» fait référence au processus de participation à une activité ou une action particulière, qu'il s'agisse de la conception et de la mise en œuvre de projets, de politiques, de stratégies et de plans d'affaires. Mesures, planification du développement ou processus de gestion de l'environnement, par exemple Lorsque nous nous référons à la notion de participation publique, nous nous référons au «processus par lequel les opinions de toutes les parties intéressées (acteurs) sont incluses dans le processus décisionnel du projet». Et largement improductif, qui caractérisait généralement la gestion environnementale et la planification du développement dans les années 70 et au début des années 80. Dans la seconde moitié des années 80, entre autres, une nouvelle façon de penser la gestion de l'environnement et la planification du développement a été introduite. Qui a entraîné une augmentation significative de la participation du public. Dans les années 80, la participation du public au processus décisionnel s'est accélérée avec le crépuscule du concept de développement durable, et en particulier d'Agenda 21. Dans le domaine de l'aide au développement, l'engagement du public/des parties prenantes est devenu un principe directeur important, sinon exigence, pour les organisations de don bilatérales et multilatérales.

Alors que de nombreux pays ont des lois et des directives qui permettent au public et aux parties prenantes de participer au processus de prise de décision, les approches participatives varient considérablement dans la pratique. L'évolution de la participation dépend d'un certain nombre de facteurs, y compris l'interprétation et l'utilisation des expressions disponibles (par exemple, consultation, participation, participation du public, participation des parties prenantes, etc...). Le niveau auquel la participation ou la participation du public a lieu (par exemple, local, national, régional) ; la culture décisionnelle nationale et le système politique du pays en question ; et le problème ou les caractéristiques politiques spécifiques du projet dont dépend la participation ou la participation.

Les approches participatives sont devenues un outil important pour une prise de décision plus efficace et productive et sont utilisées dans tous les secteurs, de la santé à la gestion des ressources naturelles, en passant par les forêts, les zones humides et les régions côtières. La participation des parties prenantes, et en particulier des communautés locales, sera extrêmement utile dans la préparation des projets. La décision approuvée par les parties reconnaît largement une telle approche.

4.1. Le niveaux et le degrés de participation

Une fois le principe de participation au niveau du pays établi, le degré de participation à utiliser doit être adapté en fonction des spécificités du pays. La participation du public est largement comprise comme une condition générale, comprenant au moins trois niveaux/degrés différents : information, consultation et participation des parties prenantes³. Il est important de souligner que chaque phase ou niveau peut ajouter et intégrer des éléments des phases ou niveaux précédents. Ils peuvent être utilisés comme étapes complémentaires pour une approche participative globale.

4.1.1. Collecte et diffusion de l'information

Le «niveau d'information» consiste à tenir le public informé du projet et des décisions politiques par la diffusion. Les moyens de transmission de l'information sont : les médias, les conférences, les séminaires et ateliers ouverts au public, etc. Cela peut également impliquer un processus de collecte d'informations auprès des communautés/acteurs locaux qui peuvent influencer un projet ou une politique. Parmi les techniques de collecte d'informations, nous pouvons citer : les enquêtes, les entretiens, les questionnaires, les évaluations rurales participatives (une technique de recherche de terrain qui utilise au maximum l'implication des communautés locales), etc.

4.1.2. Processus de consultation

Le deuxième niveau, la consultation, correspond à une phase de sollicitation de l'avis des parties prenantes et du public par un échange de communication et un dialogue réciproque. Outre la diffusion d'informations, la consultation peut impliquer des techniques, telles que l'organisation d'assemblées locales (souvent utilisées par les gouvernements des pays développés), des présentations itinérantes (pour présenter des conceptions de projets et des propositions de politiques aux communautés locales) et des auditions publiques.

4.1.3 Participation des parties prenantes

La participation est le niveau le plus avancé. C'est à ce stade que les acteurs et le public rencontrent les autorités en charge du projet et partagent l'appropriation et le contrôle du processus de décision et de ses résultats. Cette étape peut intégrer de nombreuses activités, telles que la recherche des faits, les études, les discussions, la négociation, la rédaction, les rapports et le plaidoyer. Il est important de noter que la participation des parties prenantes aux mécanismes institutionnels est peut-être la forme la plus avancée d'implication du public dans le processus de prise de décision. Deux grandes catégories d'organismes peuvent être identifiées : Organes de coordination institutionnelle au niveau national et infranational Les pays ont établi des organes institutionnels aux niveaux national et infranational pour coordonner les fonctions et les suggestions de diverses organisations gouvernementales.

Ces organes peuvent être spécifiques à un secteur ou couvrir différents secteurs par nature, tels que les organes qui supervisent la préparation de plans de développement à moyen terme et de visions à long terme.

Plusieurs pays ont créé des comités nationaux de coordination pour suivre la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement (AME). Les comités nationaux sur les changements climatiques, par exemple, ont contribué au partage et à la diffusion d'informations non seulement au sein des ministères, mais également auprès des groupes de parties prenantes qui participent à ces mécanismes. Conseils nationaux pour le développement durable (CNDD) Les conseils nationaux pour le développement durable (CNDD) sont des organisations générales aux multiples parties prenantes, conçues pour intégrer les dimensions environnementale, sociale et économique du développement durable. Certains pays ont également créé des conseils régionaux ou provinciaux pour le développement durable. Si la forme et la fonction exactes des CNDD varient d'un pays à l'autre, elles sont généralement efficaces pour résoudre les problèmes en collaboration, sensibiliser et diffuser des informations. Ils donnent également lieu à un examen de la conformité nationale avec

l'Agenda 21 (élaboration de stratégies nationales de développement durable). Les CNDD ont souvent des sous-comités ou groupes de travail chargés de surveiller les questions sectorielles, telles que la biodiversité, les organismes génétiquement modifiés, le changement climatique, le commerce et l'environnement, etc. La structuration de groupes de travail sectoriels selon des mécanismes institutionnels largement définis et obligatoires peut garantir que les dimensions plus larges du développement durable sont incluses dans les rapports sectoriels et les plans d'action.

4.2. Quels sont les principes et les avantages de l'approche participative ?

Le principe général de la participation est qu'elle améliore considérablement la qualité des décisions, rendant le processus plus efficace et productif. Ce principe repose sur les différents bénéfices qui résultent de l'implication du public et des acteurs dans les processus participatifs.

- **Créer une base de connaissances pour des décisions fondées et responsables.**

La participation précoce du public et des parties prenantes permet de générer des informations et de découvrir les préférences sociales, en particulier celles des groupes plus directement affectés par un projet ou l'élaboration d'une politique. Ces groupes sont souvent à l'origine d'idées et d'approches alternatives souvent négligées. L'établissement d'une base de connaissances qui reflète les préférences générales pendant la phase de projet du projet est donc important, car l'efficacité de l'application dépend en fin de compte de la façon dont les projets sont conçus et s'ils répondent aux besoins et aux préoccupations des communautés, local.

- **La société accepte plus facilement un large soutien pour la prise de décision**

Lorsque le public et/ou les parties prenantes ont participé et contribué au projet ou au processus politique. La participation conduit à des décisions pragmatiques et augmente l'efficacité dans l'acceptation des projets et la conformité aux décisions politiques.

- **Instaurer une appropriation collective des problèmes et des solutions**

En lien avec les avantages ci-dessus, la participation du public et la participation des parties prenantes à la conception des projets et des stratégies permet à ceux qui sont directement

affectés par les problèmes de suivre les traces des conducteurs. Cela crée une appropriation collective des problèmes et des solutions, et les résultats deviennent alors plus légitimes et crédibles.

- **Renforcement de la capacité de mise en œuvre locale**

Les acteurs et les communautés locales comprennent généralement mieux les préoccupations et les problèmes locaux que les gouvernements, bien que parfois ces groupes ne disposent pas de connaissances suffisantes pour comprendre pleinement les éléments techniques des projets et des politiques. C'est précisément pour ces raisons que les acteurs locaux et les communautés doivent être impliqués très tôt dans le processus à travers diverses approches participatives pour renforcer les capacités locales de mise en œuvre et de politique des projets.

4.3. [Conseils pratiques fondés sur les leçons tirées de la participation.](#)

- **Construire une relation de confiance est essentiel.**

C'est parfois un processus lent qui doit être construit progressivement, d'autant plus que la confiance doit être créée non seulement entre le gouvernement et les organisations non gouvernementales, mais aussi entre tous les acteurs impliqués dans le processus de prise de décision participative. Même dans des pays comme les Philippines, où la participation du public et des parties prenantes est bien établie dans la pratique, la confiance entre les gouvernements et les groupes d'intérêts amis s'est accrue.

- **La gestion des processus et un leadership fort sont nécessaires pour réussir l'engagement des parties prenantes.**

Ce constat vaut pour la participation ad hoc des acteurs à la conception du projet et aussi pour une participation beaucoup plus large sous forme de structures institutionnalisées ou semi-institutionnalisées. Trop souvent, les mécanismes par lesquels les acteurs peuvent participer aux processus décisionnels sont précisés sans tenir compte des ressources financières ou humaines nécessaires au fonctionnement des mécanismes. Des facilitateurs professionnels peuvent être appelés à aider le ministère ou l'agence menant l'action participative à parvenir à un consensus sur des questions qui peuvent avoir abouti à une impasse.

- **Les attentes du public doivent être prises en compte.**

Les processus participatifs pour impliquer le public ou les parties prenantes sont basés sur des modèles de décision par consensus. Toutes les parties à un processus participatif doivent

reconnaître que le résultat peut être complètement différent de la façon dont il a été initialement perçu au début.

- **Des compétences «tierces» neutres peuvent être nécessaires.**

Des compétences externes peuvent avoir besoin d'aider certains groupes (communautés locales ou autochtones, etc.) à comprendre les problèmes techniques afin qu'ils puissent participer efficacement et sans signification.

- **L'égalité avec les autres.**

Dans le passé, l'expérience nous a montré que certains groupes ne peuvent pas contribuer au processus sans une meilleure compréhension des problèmes. De plus, dans certains cas, des ateliers de formation sur l'écoute active et la communication efficace, les compétences de négociation et la gestion du consentement peuvent être nécessaires pour que les employés puissent gérer ces mécanismes plus efficacement. Les processus participatifs doivent être légaux Les processus participatifs doivent reconnaître les principes de justice et d'égalité. Ils doivent également être équilibrés en termes d'opinions, de perspectives et d'intérêts, y compris en termes d'ouverture à la participation.

- **Centré sur le pays :**

Les processus participatifs doivent être conformes à la culture décisionnelle nationale du pays concerné et impliquer les parties prenantes qui sont préoccupées par un problème et peuvent contribuer à trouver la solution. Le sentiment d'appartenance au processus d'analyse du problème et de la solution apportée est un élément fondamental.

- **Utilisation de mécanismes existants**

Dans certains cas, la coordination des mécanismes de validation, permettant à de nombreuses parties prenantes de participer à la prise de décision, peut déjà exister et il peut être possible d'intégrer ou d'utiliser des structures existantes au lieu d'en créer de nouvelles à des fins ad hoc spécifiques. L'expérience nous a montré qu'une coordination excessive peut facilement conduire à une concurrence des rôles et à une fatigue administrative non seulement parmi les fonctionnaires, mais aussi entre les acteurs impliqués dans ces mécanismes.

4.4. Défis et opportunités :

La question numéro 1 consiste à coordonner divers intérêts dans la conception d'un projet/d'une politique appliquée.

La coordination et l'intégration d'une partie prenante diversifiée dans le processus de conception/politique, qui reflète des principes transparents et produit également des résultats efficaces, cohérents et productifs, font partie des principaux défis auxquels sont confrontés les décideurs. À mesure que le niveau/la forme de participation augmente, la coordination devient encore plus difficile, mais en vaut la peine.

Les accords participatifs sont conçus comme des systèmes de communication horizontaux au lieu des systèmes de fonds communs aux administrations publiques. Cependant, des structures de gouvernance plus monotones peuvent conduire à des problèmes d'action collective et peuvent même générer des conflits entre les participants, en particulier lorsque les questions d'ordre du jour impliquent de déterminer des choix et des orientations politiques. Par conséquent, il est important que tous les participants à un processus collaboratif et participatif reconnaissent que le résultat peut être très différent de ce qu'ils perçoivent au début du processus.

Deuxième défi : surmonter le manque d'expérience et de compréhension des approches participatives.

Les approches participatives de la gouvernance sont relativement nouvelles et sont encore en cours de test. Dans certains pays, ils n'ont été utilisés que très récemment et dans une mesure très limitée. Faire participer le public et les parties prenantes aux processus participatifs prend du temps pour s'habituer et impliquer de nouvelles façons de travailler avec les parties prenantes.

Manque de participation suffisante des parties prenantes

Le degré d'implication des parties prenantes et du public dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet/de la politique varie considérablement. Dans certains pays, comme les Philippines, la participation est importante et assez bien coordonnée. Dans certains autres pays, cependant, il y a un manque évident de participation des parties prenantes, en particulier dans les premières étapes de la conception. Souvent, la question n'est pas tant de savoir si les

groupes concernés et le public devraient participer, mais quand et dans quelle mesure. Dans de nombreux pays, la consultation du grand public et des groupes concernés, directement au niveau du village et de la communauté, est largement reconnue par les agences gouvernementales. Consultations largement reconnues avec le public et les parties prenantes directement au niveau du village et de la communauté. Dans la pratique, cependant, la situation est souvent très différente, principalement parce que les gouvernements ne disposent pas des compétences suffisantes pour impliquer de manière significative les communautés locales et les autres parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre des projets/stratégies. Dans certains pays, cette observation peut être due à l'absence de cadres, de lois et de réglementations permettant la consultation et la participation. Dans d'autres pays, cela peut être dû à l'absence de modalités spécifiques pour impliquer les parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre de projets et de stratégies, et dans certains autres pays, la culture de la participation ne s'est pas encore installée.

Prise de décision lente

Sur certaines questions, les approches participatives peuvent conduire à une prise de décision lente. Cependant, il est largement reconnu que l'engagement du public et des parties prenantes conduira à des résultats à long terme plus efficaces et plus productifs. Quel que soit le niveau de participation choisi, peut-être le plus important, le processus établit des relations entre les acteurs pour assurer un dialogue, une collaboration et une confiance continus, tout en favorisant la compréhension et le respect mutuels entre les acteurs. Avoir les uns pour les autres.

DONC le partenariat symbolise l'idée de la participation citoyenne à la gestion des affaires publiques. Nous avons vu qu'il s'était imposé dans les années quatre-vingt-dix, en étant au départ conçu comme un mécanisme de partage des coûts. Il a ces dernières années beaucoup évolué. Les associations ont ainsi vu évoluer, parallèlement, leur liberté d'action en matière patrimoniale et les obligations en termes de transparence. En même temps, des mécanismes de financements spécifiques ont été mis en place pour faciliter les partenariats entre acteurs publics et associations.

4.5. Les parties prenantes

Les principales parties prenantes aux processus participatifs devant être conduits dans le cadre de la mise en œuvre de l'INDH sont les services de l'Etat, les collectivités locales et les ONG. L'ensemble de ces intervenants ou acteurs présentent aujourd'hui des déficits en termes de

capacités de mise en œuvre des processus qui font peser un risque sur le respect des diverses procédures d'intervention.

4.6. Les principaux acteurs locaux

Si l'on fait abstraction des individus et du secteur privé, qui bien qu'intervenant dans les processus participatifs n'en sont pas des animateurs, trois acteurs locaux principaux doivent être étudiés : les services de l'Etat, les collectivités locales et les ONG.

- **Les services de l'Etat :**

Les différents ministères, disposent de services extérieurs au niveau de la région, de la province ou parfois de la commune. Cette présence se double souvent de services techniques opérationnels : c'est le cas pour l'agriculture, la santé publique, l'habitat, etc.... Mais, de manière générale, la déconcentration administrative ne recouvre pas un véritable transfert de pouvoirs de l'administration centrale aux services extérieurs ; le rôle des services extérieurs demeure largement un rôle d'exécution. la programmation des ministères au plan territorial souffre d'une insuffisance de concertation systématique (au niveau territorial), mais en outre, à supposer que cet effort soit fait par les services de l'Etat dans une province donnée, rien ne garantit que les arbitrages budgétaires effectués par leurs administrations centrales respectives préservera cette recherche de cohérence.

Cette réalité fait qu'aujourd'hui, la conjugaison des logiques sectorielles centralisées, et de l'absence d'espaces de planification et de concertation au niveau territorial, conduit à l'absence de discussion programmatique réelle entre les services agissant dans la même province.

En accompagnement des processus de décentralisation il apparaît que seule une réelle déconcentration, c'est à dire la dévolution de responsabilités de l'administration centrale vers les services extérieurs des administrations de l'Etat, non seulement dans l'exécution, mais aussi et surtout dans la programmation des investissements et actions, permettra de répondre aux besoins exprimés par les populations.

Le manque des capacités de planification et de programmation existant aujourd'hui au niveau des services extérieurs des différents ministères techniques et à considérer avec beaucoup d'attention. En effet, les méthodologies d'intervention proposées, pour le rural et pour l'urbain, donnent au niveau régional un rôle important en terme de consolidation des différentes programmations territoriales. Il est probable que si aucune mesure n'est prise pour

garantir le respect des programmations territoriales, les mêmes biais que ceux décrits ci-dessus ne se retrouvent : pour que les ILDH gardent leur cohérence, il est nécessaire qu'aucun arbitrage ne soit conduit au niveau régional sans accord des comités locaux (en particulier en zone rurale).

Sans l'adoption de cette règle, les équilibres qui se seront dégagés des planifications stratégiques pourraient être remis en cause altérant la portée du travail conduit au niveau territorial.

Les collectivités territoriales :

Les communes sont les collectivités territoriales les plus concernées par le développement territorial du fait de leurs compétences étendues en la matière. Toutefois plusieurs limites viennent entraver l'exercice de ces prérogatives par les communes. Les premières entraves aux prérogatives reconnues au niveau communal sont liées à leur environnement institutionnel et sont de deux ordres :

- a) celles liées à la tutelle qu'exerce l'autorité administrative (Ministère de l'intérieur), qui viennent restreindre de fait le champ des prérogatives des conseils communaux.
- b) celles liées à la limitation des prérogatives des présidents de conseils communaux par le maintien de nombreuses attributions dans la sphère de compétences de l'autorité administrative territoriale²³.

Les ONG :

Les associations sont aujourd'hui des acteurs importants du développement au Maroc. Durant ces dernières années, elles se sont imposées comme des fournisseurs importants de services en direction des populations en situation précaires ou d'exclusion.

Agissant comme relais de l'action des services de l'Etat ou investissant des domaines dans lesquels l'action publique est absente ou insuffisante, elles sont devenues des partenaires importants auxquels la majorité des programmes et des projets font appel.

Cet essor du mouvement associatif et son importance nouvelle cache des situations très disparates. Quelques études et travaux réalisés au cours des deux dernières années permettent

²³ banque internationale pour la reconstruction et le développement approches participatives au maroc
bilan de l'expérience et recommandations pour la mise en œuvre de
L'initiative nationale de développement humain (INDH) janvier 2006

de mieux évaluer le fonctionnement et l'apport des associations dans le développement territorial.

Les principaux enseignements de ces travaux sont :

1. les associations restent un phénomène majoritairement citoyen, les animateurs des mouvements associatifs se recrutant pour la plupart en milieu urbain, dans la classe moyenne supérieure. Ce constat est aussi valable pour les associations travaillant en milieu rural, dont les dirigeants sont souvent citoyens.

2. Les associations souffrent d'un manque de professionnalisme de leurs dirigeants et ne disposent pas du personnel permanent qualifié à même d'assurer une gestion performante. En matière de développement cela se traduit par le peu de rigueur dans l'identification des besoins des populations et le pilotage de projets.

3. Les performances des associations les plus efficaces sont tributaires de l'aide financière internationale, les rendant ainsi dépendantes de ce mode de financement ; cette dépendance induit une inflexion de la programmation vers des activités susceptibles d'être financées au détriment de ce qui peut apparaître comme prioritaire au niveau territorial. En fait, les actions des associations, en particulierité des associations de développement, sont en réalité plus réfléchies en fonction des offres de financement que de la réalité de la demande sociale. Les évaluations ne soulignent pas que des insuffisances dans le fonctionnement des associations. Ainsi, il apparaît que :

a. Le fonctionnement des associations se fait dans un respect relativement élevé des règles. Ce respect des règles démocratiques est relativement étonnant au regard de l'idée communément admise selon laquelle les associations souffrent d'un manque de gouvernance. Un bémol doit toutefois être apporté à ce constat : les associations créées par les services de l'Etat (et en particulier les AUEA) font exception et continuent à fonctionner sans respect des règles.

b. Alors que pendant longtemps, l'absence de coordination du mouvement associatif a empêché le secteur de se doter d'une réelle capacité de négociation, nous assistons ces dernières années à une montée en puissance des liens entre associations, sous forme de réseaux, d'échanges et de parrainage. Dans plusieurs régions, des associations relativement anciennes, et qui ont su gérer leur développement, essaient en appuyant matériellement et techniquement l'activité de structures nouvellement créées.

II. La théorie néo-institutionnelle

L'approche néo-institutionnelle s'est développée en théorie des organisations dans les années 1980 (Meyer et Rowan, 1977 ; Di Maggio et Powell, 1983). Le fondement de la théorie est que les organisations adoptent des structures en réponses aux attentes externes à l'organisation (Meyer et Rowan, 1977). Plutôt que de réduire l'indétermination concernant la réalité, les organisations peuvent chercher une rationalité applicable qui démontre leur légitimité vis à vis de la société prise dans son ensemble. Dans ce cas, les organisations qui utilisent des ressources « culturellement approuvées » sont légitimées sur le plan externe. La question qui s'est donc posée a été d'identifier les mécanismes d'influence de(s) environnement(s) qualifié(s) d'institutionnel(s) sur les organisations. Les organisations sont influencées par des pressions normatives placées sur elles. Ces pressions émanent de plusieurs sources : l'état, d'autres organisations régulatrices en général et les professions. La réponse à ses pressions induit un changement dans les structures des organisations qui deviennent de ce fait isomorphes avec les attentes prescrites institutionnellement.

1. *L'adoption d'une structure est symbolique*

Les managers exercent des activités qui peuvent être qualifiées de symboliques. Elles incluent les restructurations organisationnelles, le développement du langage entre autres choses. Les managers utilisent ces activités symboliques pour affecter les images des organisations et de leurs membres en fournissant des : «explications, des rationalisations, et des justifications pour des activités entreprises dans l'organisation. » (Pfeffer, 1981, p.4 cité par Brown, 1994). En cela l'adoption d'un référentiel comptable international peut servir de justification à des changements de structure interne.

Les actes symboliques sont «les actes dont la signification qui leur est attribuée va au-delà de leur impact substantiel, et qui peuvent être employés directement pour attirer l'attention sur certains faits et à travers d'autres pour protéger des intérêts sectoriels, gagner des ressources et maintenir ou restructurer des cadres institutionnels de pouvoir et de déférence » (Brown,1994, p. 863).

2. *L'adoption relève d'une Rationalité collective*

En quête de légitimité, les organisations s'ajustent à la société selon une rationalité collective. Cette tendance vers la conformité, nommée isomorphisme, est un élément central de la théorie institutionnelle. Les organisations peuvent copier les cadres des autres organisations pour au moins trois raisons (DiMaggio et Powell, 1983). Ces raisons sont les suivantes :

Isomorphisme coercitif

Une organisation plus puissante ou un ensemble d'organisations peut exercer des pressions vers un certain changement. Le changement est la conséquence de pressions produites par la force, la persuasion et la collusion. C'est l'existence d'un environnement légal commun qui affecte de nombreux aspects du comportement et la structure de l'organisation. C'est le cas des obligations en matière de communication d'informations financières.

Isomorphisme mimétique Une organisation émule les cadres des organisations les plus talentueuses même lorsque le lien entre le succès et le cadre n'est pas établi. Face à une incertitude les organisations se modèlent les unes aux autres. Deux facteurs indirects conduisent à l'adoption mimétique : le transfert d'employés et les firmes de conseil. Il y a aussi un aspect rituel. Une pratique est adoptée car elle accroît la légitimité.

Isomorphisme normatif

Les formations professionnelles et la socialisation peuvent pousser les professionnels à ressembler les uns aux autres isomorphismes normatifs. Il prend sa source dans la professionnalisation définie comme «le combat des membres d'une occupation pour définir les conditions et les méthodes de leur travail pour contrôler la production des producteurs, pour établir une base cognitive et la légitimation de l'autonomie de leur activité » (DiMaggio et Powell, 1983).

II- La théorie des parties prenantes

Issu du jeu de mots entourant le concept d'actionnaires, le concept de parties prenantes (souvent traduit par « partie prenante » en français) a reçu un écho particulièrement fort dans la pratique et le milieu universitaire depuis des décennies. Dans le monde des affaires, le concept de parties prenantes est souvent utilisé comme cadre de mise en œuvre du concept de développement durable ou de responsabilité sociale des entreprises. Dans le monde de la recherche en management, le concept de partie prenante a rassemblé un grand nombre de travaux et a gagné ses lettres de noblesse : il se présente aujourd'hui comme une véritable théorie de l'interaction entre organisation et société, et sa portée sera, croyons-

nous. Le livre est en passe de transcender les frontières de la gestion et de devenir une « nouvelle théorie de la société civile ».

La théorie des parties prenantes a toujours fait l'objet de débats sans fin. Il sert aussi souvent de référence pour les discours et comportements liés aux politiques de responsabilité sociétale des entreprises, ainsi que pour de nombreux travaux de « science des organisations » (voir les innombrables articles publiés sur le sujet) et d'analyse politique (voir discours de dirigeants politiques). Au vu des multiples références qui ont eu lieu à son sujet, on peut même dire qu'il s'agit d'un véritable concept Tour de Babel. Une référence à la notion de partie prenante peut être considérée comme un « objet frontière »²⁴, c'est-à-dire une référence à un objet qui peut circuler dans plusieurs communautés tout en gardant le même nom sans recouvrir la même réalité (synonymes). Au moins en ce qui concerne sa référence en science des organisations et en science politique, c'est le cas. En les utilisant de manière robuste et malléable tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ces communautés, concrètes, pratiques et abstraites, cela permettra de répondre aux besoins d'information des différentes communautés idéologiques. Ensuite, le concept d'appel aux parties prenantes peut être considéré comme une forme d'opportunisme sémantique.

La notion d'« actionnaire » est devenue si courante aujourd'hui qu'on oublie même que la condition de son émergence aux États-Unis est une réponse libérale à la primauté de la finance (les commentateurs américains nous appellent « libéralisme », nous l'appelons protestation) Valeur et l'image des actionnaires est devenue la primauté légale sous la présidence de Reagan. Dès lors, la mention des parties prenantes vise à faire des actionnaires l'une d'entre elles, mais en même temps leur matrice, les parties prenantes fondent leur existence et leur légitimité sur le raisonnement dérivé du raisonnement des actionnaires. Représenter des intérêts suffisamment égoïstes aveugles et homogènes peut être vu comme tel. Ainsi, les « parties prenantes » sont d'abord le résultat d'un « biais », qui est raisonnable au nom des agents regroupés dans une certaine catégorie. Ils semblent s'opposer à la propriété privée de la catégorie des actionnaires²⁵, qui se caractérise par la légitimation du modèle, qui traite l'organisation comme un système destiné à générer des rentes liées au « contrat social » établi par les parties prenantes pour ses propriétaires. A

²⁴ A. Minvielle, « Qu'est ce qu'une partie prenante ? », Document de travail, CNAM, Paris, 2004

²⁵ M. Bonnafous-Boucher, « Some Philosophical Issues in Corporate Governance : the Role of Property in Stakeholder Theory », *Corporate Governance*, vol. 5, n° 2, 2005, pp. 34-47

l'accroissement de la responsabilité des actionnaires correspondrait, en miroir, l'accroissement de la responsabilité de l'organisation, indépendamment de ses actionnaires et de ses managers, les parties prenantes venant alors rendre compte de l'accroissement de cette responsabilité comprise d'ailleurs plutôt comme une réceptivité. A l'ownership fondateur de la société anonyme (et de la légitimité des shareholders) correspondrait un stewardship de l'organisation à l'égard de parties prenantes. La référence aux parties prenantes serait en quelque sorte le signe de l'existence d'une souveraineté organisationnelle entrant en phase avec l'importance de la régulation inter-organisationnelle, de la légitimité accordée à la soft law et de son ombre portée, la gouvernance. Elles serviraient de point fixe à une analyse en externalités, fluctuantes.

I- Les conditions de l'élaboration d'un partenariat dans le cadre d'un développement territorial :

Les répercussions du partenariat sont donc multiples, les principales se situent au niveau de la création d'emploi de la gestion du social et de la décentralisation du pouvoir. De façon globale sont principalement impact réside dans l'accentuation du mouvement de territorialisation sociale qui s'accomplit à des niveaux géographiques de plus en plus fins et qui conduit à des modes de régulations beaucoup plus décentralisé.

⇒ L'approche partenariale du développement définit des espaces de coopération et de solidarité locales plus proches des réalités sociales que les découpages administratifs traditionnels.

- d'après les auteurs la plupart des travaux consultés conçoivent le partenariat comme une caractéristique fondamentale et une condition inhérente du développement local.

Dans cette perspective, le partenariat est associé à la territorialisation de l'action sociale, à la mise sur pied de réseaux de communication entre les organisations à la reconnaissance de l'autonomie et l'identité locale, à la convergence des stratégies publiques et privées, ainsi qu'à la mobilisation de la population et ses ressources y compris les mouvements sociaux .

Cependant le partenariat n'exclut pas les conflits propres aux rapports sociaux. Au contraire, il résulte d'une dynamique de « coopération conflictuelle ».

⇒ le fait que chaque partenaire poursuive ses propres intérêts ce qui correspond à la dynamique propre au partenariat, souvent le processus à des rapports de pouvoir, a moins de

certaines conditions ne soient satisfaites, le partenariat risque demeurer un cadre de gestion des rapports sociaux et de servir d'abord les intérêts des élites dirigeantes.

1) la 1^{er} condition concerne la nécessaire équité entre les partenaires.

2) la 2^{ème} condition interpelle le consensus entre les partenaires, en égard aux programmes et aux orientations établis dans la démarche partenariale, ainsi leur participation à la mise en œuvre de ces programme.

3) la 3^{ème} condition concerne le rôle central que doivent avoir l'initiative locale qui doit être nourrie par une identité locale forte et par la mobilisation des populations concernées.

4) la 4^{ème} condition fait appel à l'ouverture de l'Etat qui doit combiner a déconcentration administrative avec la décentralisation du pouvoir.

5) la 5^{ème} condition concerne les structures de pouvoir local, elle semble bien placées pour veiller au respect des conditions établies entre les partenaires afin de créer de nouvelles conditions de développement et d'amélioration de la qualité de vie des citoyens.

⇒ le partenariat doit déborder le système institué, s'orienter vers l'invention de nouvelles structures et institutions afin de dépasser le croisement et la sectorialisation propres à la régulation de type keynésienne, la seulement le partenariat pourra agir comme l'instrument d'un développement local défini par les citoyens et les acteurs locaux dans le respect de leur besoins endogènes.

Conclusion du premier chapitre :

D'après ce chapitre nous déduisons que le partenariat et la coopération peuvent varier en termes de forme, de durée et de complexité. Ils peuvent être mis en place pour une variété de raisons et d'objectifs et ont généralement des points communs :

- partager la décision ;
- investissement conjoint de ressources ;
- l'existence d'avantages pour chaque partie ;
- partager le risque, la responsabilité et l'obligation de rendre compte.

Le partenariat et la collaboration publics doivent être flexibles, faciles à comprendre et offrir un environnement de travail agréable, même s'ils nécessitent généralement un accord formel ou informel.

L'idée est que grâce au partenariat, les acteurs puissent avoir une influence politique et sociale au moment d'arrêter les politiques publiques, et que les mouvements ou groupes sociaux puissent participer aux prises de décision exclusivement réservées jusque-là aux représentants du pouvoir traditionnel. Donc, la participation citoyenne relève d'un champ plus administratif que politique. En général, c'est une participation limitée, basée sur le droit de communication

(être informé et écouté), or qui ne créera pas vraiment un espaces de décision – plus précisément de « co-décision » (sauf dans des cas exceptionnels comme celui des budgets participatifs).

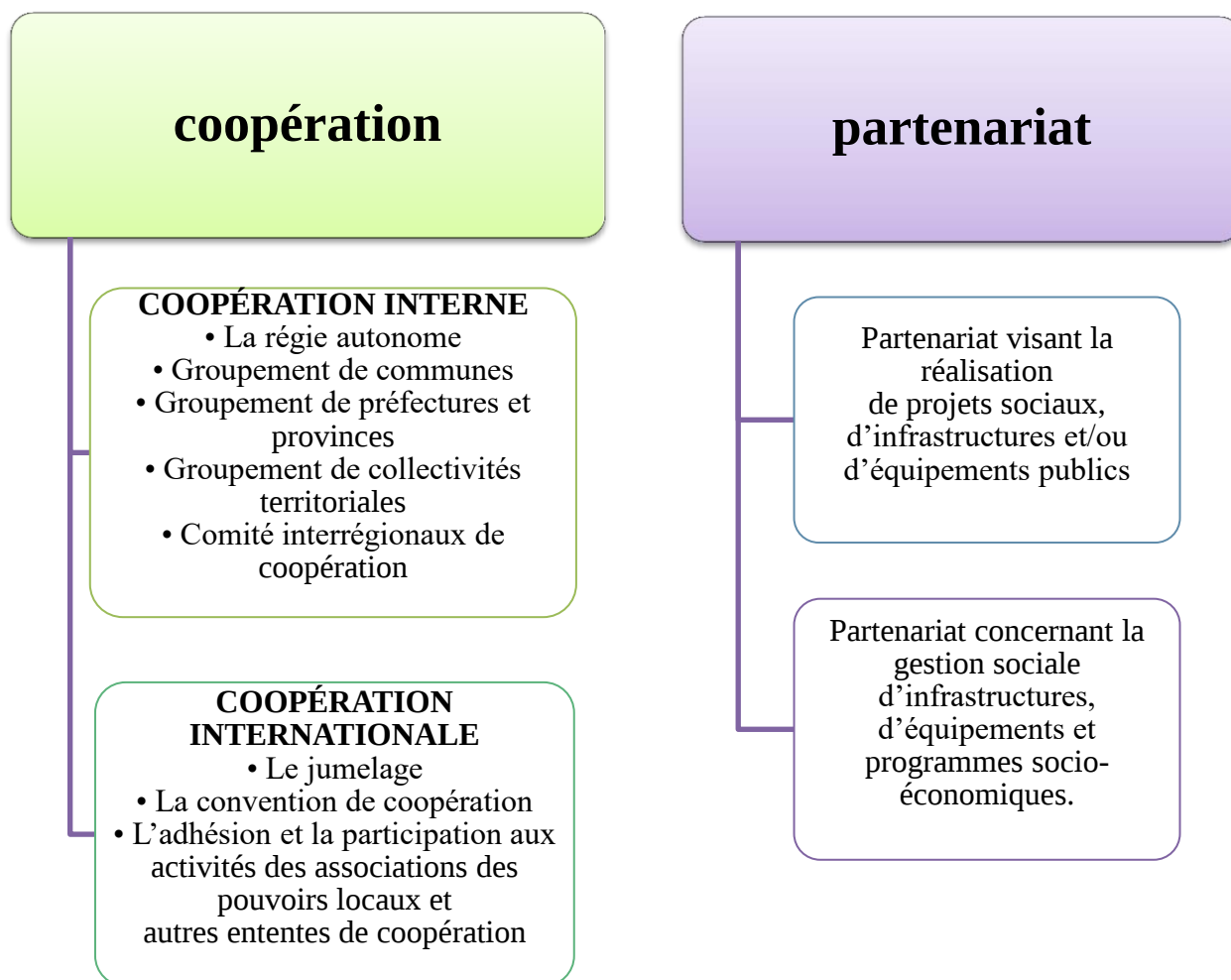


Figure 1: coopération et partenariat

Chapitre 2 : les liens de causalité entre les pratiques de la bonne gouvernance et le champ des politiques sociales

Introduction du deuxième chapitre

Le contexte d'aujourd'hui, marqué triplement par la globalisation économique, les mutations socio-technologiques et les incertitudes idéologiques et politiques, pose de nouveaux défis aux pays en développement. La gouvernance territoriale consiste en un ensemble d'institutions, de mécanismes et de processus qui permettent aux citoyens et aux groupements de citoyens d'exprimer leurs intérêts et leurs besoins, de régler leurs différends et d'exercer leurs droits et obligations à l'échelon territorial. Une bonne gouvernance est fondée sur plusieurs piliers : la participation citoyenne, des partenariats entre des acteurs-clés à l'échelon local, la compétence transdisciplinaire des acteurs locaux, de multiples sources d'information, des institutions de recevabilité et une orientation prioritaire en faveur des démunis (PNUD 2004)

L'Analyse des expériences en matière de gouvernance locale et développement territorial, à travers le monde révèle une très grande diversité traduisant la culture administrative, l'historique démocratique et les aspirations territoriales propres à chaque milieu.

Au Maroc, la décentralisation est un long parcours marqué d'engagements et d'acquis, les nouvelles politiques publiques prennent en compte dans la planification nationale les spécificités du niveau « territoire » où les dynamiques sociales se complètent et interagissent, afin d'asseoir le socle d'un projet local décentralisé .

Section1 : facteur de bonne gouvernance requis pour un développement territorial

La gouvernance des institutions figure parmi les clés d'entrée incontournables en matière de développement territorial. Plusieurs travaux d'analyse théorique et empirique ont clairement mis en relief que la qualité de la gouvernance figure au rang des leviers clés qui favorisent un développement territorial à la fois durable et inclusif. C'est ce que prouvent, plusieurs expériences internationales pertinentes élaborées en la matière.

I. Gouvernance : notion et indicateurs de mesure

Selon la Banque Mondiale : « la gouvernance est l'art de gérer les affaires publiques pour le bien-être individuel et collectif ainsi que pour le développement durable des communautés nationales ». L'OCDE définit la gouvernance comme « l'utilisation de l'autorité politique et l'exercice du contrôle en rapport avec la gestion des ressources d'une société en vue d'un développement économique et social ». Les organismes de prêt internationaux utilisent la notion de gouvernance pour désigner les institutions, les pratiques et les normes politiques nécessaires, à la croissance et au développement économique des pays emprunteurs. D'après le PNUD, la gouvernance est la présence de l'autorité administrative (mise en œuvre des politiques), de l'autorité politique (formulation des politiques) et de l'autorité économique (prise des décisions à caractère économique).

Il existe une corrélation étroite entre la gouvernance et le développement, ainsi qu'un consensus international sur la nécessité d'améliorer le niveau global de la gouvernance comme fin ultime et principal moyen pour un développement durable. Il convient tout d'abord de se référer à la définition de la bonne gouvernance proposée par les Nations Unies qui en résume les composantes et les principaux aspects comme :

- Une approche participative de gouvernement et de gestion des affaires publiques, basée sur la mobilisation des acteurs politiques, économiques et sociaux, du secteur public ou privé ainsi que la société civile, dans le but de garantir le bien-être durable de tous les citoyens .

Il faut signaler ainsi que le processus de la bonne gouvernance est basé sur quatre piliers :

- L'Intégrité comme système de règles et de valeurs encadrant la responsabilité de sauvegarde des ressources et biens publics et garantir leur utilisation efficiente ;

- La transparence, essentielle pour assurer l'accès public à une information exacte et à jour avec possibilité de diffusion.
- L'intégrabilité comme un engagement collectif afin d'assurer une participation plus large de l'ensemble des différents acteurs de la société dans la préparation ainsi que la mise en œuvre des politiques publiques.
- La responsabilisation et la reddition des comptes afin de garantir une gestion optimale des ressources matérielles et humaines et de lier les réalisations aux objectifs tracés.

1. Les déséquilibres de la gouvernance au Maroc

Plusieurs insuffisances et dysfonctionnements entachent la gouvernance au Maroc et ce à tous les niveaux susmentionnés, notamment :

- l'absence de participation et d'intégration de l'ensemble des composants de la société et des espaces territoriaux dans la voie du développement ; l'absence de responsabilisation et de reddition des comptes par la plupart des gestionnaires des affaires publiques.
- les défaillances marquant le système judiciaire.
- la corruption comme l'une des manifestations de la mauvaise gouvernance. En ce qui concerne la responsabilisation et la reddition des comptes, le Maroc s'est inscrit, au cours de la dernière décennie, dans un processus de modernisation de son arsenal juridique et de renforcement de son cadre institutionnel, à travers la création de différentes institutions mais dont les fonctions et les mécanismes d'action restent à compléter, notamment, ceux relatifs aux instances judiciaires et organes de contrôle, de médiation, de coordination, de suivi et d'évaluation.

A cet effet, il est à noter un manque de complémentarité et de cohérence des efforts des différents organes de contrôle, dans la mesure où les instances d'inspection et de contrôle Financier opèrent de façon isolée des autres organes de contrôle, ce qui limite l'efficacité de leurs efforts dans la lutte contre la corruption.

2. Evaluation des efforts pour améliorer la gouvernance

Si le Maroc a pris l'initiative d'engager des réformes visant à promouvoir la bonne gouvernance, l'efficacité des efforts consentis n'a cependant pas pu être confirmée, dans la mesure où des écarts persistent entre, d'un côté, la législation et les dispositions prises et, de l'autre côté, la pratique et les résultats réels à différents niveaux.

Au niveau de l'amélioration de l'environnement des affaires, même si les efforts fournis ont permis d'attirer les capitaux et les investissements étrangers, ils n'ont pas permis encore au Maroc d'améliorer significativement sa compétitivité pour gagner des parts dans les marchés régionaux ou internationaux et donc d'augmenter son rythme de développement.

Concernant la gestion publique, malgré tous ses acquis en la matière, plusieurs dysfonctionnements sont soulignés tel que: la gestion des ressources humaines avec des insuffisances remarquables en matière de gestion de profil ; la gestion des marchés publics, qui se caractérise par un pouvoir discrétionnaire quasiment absolu d'un maître d'ouvrage ; quasi bien d'une gestion déléguée des services publics qui lui manque des critères objectifs qui définissent des secteurs productifs susceptibles d'être cédés dans ce cadre et ne s'étend pas pour inclure la tarification des services.

3. Les bases constitutionnelles des règles de bonne gouvernance (nouvelle constitution de 2011)²⁶

Selon la nouvelle Constitution de 2011, le Maroc est une dynastie constitutionnelle, parlementaire, démocratique, et sociale, fondée sur l'équilibre et la collaboration et la coordination des pouvoirs, ainsi que sur la démocratie citoyenne et participative, ainsi que les principes de bonne gouvernance et de la corrélation entre (la responsabilité et la reddition des comptes), tout en mettant l'accent sur le fait que les organisations territoriales du royaume sont décentralisées basées sur la régionalisation avancée.

En se basant sur cette référence, la lecture attentive des dispositions variées de la nouvelle Constitution nous permet d'appréhender plus clairement la problématique de la bonne gouvernance au sens large, ce qui confirme que les principes constitutionnels des règles de la bonne gouvernance fusionnent plusieurs aspects que nous pouvons synthétiser dans les axes suivants :

1.1. Séparation, équilibre et coopération des pouvoirs

La nouvelle Constitution a abordé la question de la séparation des pouvoirs comme base du système de gouvernance en clarifiant le statut et les prérogatives des différentes institutions constitutionnelles puisqu'elle inclut, en plus de la confirmation constitutionnelle d'une monarchie citoyenne, des dispositions renvoyant à deux principaux aspects :

²⁶Dahir n°1.11.91 du 27 chaabane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la constitution

Emergence démocratique du pouvoir a-exécutif du Gouvernement dont le Roi nomme le Chef, émanent du parti politique arrivé en tête lors des élections de la Chambre des Représentants, et ses membres sur proposition de celui-ci. Ce gouvernement est investi après avoir obtenu la confiance de la Chambre des Représentants exprimé par le vote par majorité absolue en faveur du programme gouvernemental.

b. Un pouvoir parlementaire à larges prérogatives dont la mesure où la nouvelle Constitution consacre le bicaméralisme de tout le système parlementaire qui avantage la Chambre des représentants, qui exerce un pouvoir de contrôle sur le gouvernement plus d'une deuxième Chambre avec un nombre réduit d'un caractère territoriale et d'une représentation syndicale et professionnelle .

1.2. Consécration constitutionnelle de l'état de droit

la nouvelle Constitution confirme le choix la construction d'un Etat démocratique régi par la loi et le droit et basé sur la participation, la bonne gouvernance, le pluralisme, la solidarité, , la liberté, la sécurité, l'égalité des chances et les droits et devoirs citoyens.

1.3. La justice un pouvoir indépendant au service de la protection des droits et du respect des lois

Le texte de la Constitution sanctionne toute personne qui tente d'influencer le juge de manière illicite. De plus, les magistrats du siège ne sont astreints qu'à la seule application du droit. Les décisions de justice sont rendues sur un seul fondement à savoir l'application impartiale de la loi. Ainsi les magistrats sont appelés à l'application du droit et doivent se conformer aux instructions écrites émanant de l'autorité hiérarchique.

1.4. Responsabilisation et reddition de compte

En ce qui concerne la responsabilisation et la reddition de comptes en tant que pierre angulaire de la bonne gouvernance, il convient de noter que la nouvelle Constitution a consacré la règle de corrélation entre l'exercice des responsabilités et fonctions publiques à la reddition de comptes.

1.5. Démocratie, citoyenneté et participation

Les élections libres, sincères et transparentes constituent le fondement de la légitimité de la représentation démocratique. Les pouvoirs publics sont ainsi tenus d'observer la stricte neutralité vis-à-vis des candidats et la non-discrimination entre eux. La loi marocaine définit les règles qui garantissent l'accès équitable aux différents médias publics et un simple exercice des libertés et droits fondamentaux qui sont liés aux campagnes électorales ainsi aux opérations de vote. Les autorités prennent en charge l'organisation des élections

et veillent à l'application de ces règles. De sa part la loi définit les conditions et les différents modalités d'observation indépendante et neutre des élections de même que les sanctions qui se résultent de la violation des dispositions relatives à l'intégrité et la transparence des élections.

1.6. Gouvernance territoriale

Pour la nouvelle Constitution, l'organisation territoriale du Royaume est décentralisée basée sur la régionalisation avancée.

Dans cette perspective et afin de promouvoir la gouvernance territoriale, la Constitution considère les collectivités territoriales comme des personnes morales de droit public qui gèrent démocratiquement leurs affaires à travers des Conseils élus au suffrage universel direct. L'organisation territoriale du Royaume repose sur les principes de libre administration, de coopération et de solidarité. Elle assure la participation des populations concernées à la gestion de leurs affaires et favorise leur contribution au développement humain intégré et durable. Il convient de souligner que les régions et les autres collectivités territoriales participent à la mise en œuvre de la politique générale de l'Etat et à l'élaboration des politiques territoriales à travers leurs représentants à la Chambre des Conseillers.

De même, sur la base du principe de subsidiarité, les collectivités territoriales ont des compétences propres, des compétences partagées avec l'Etat et celles qui leur sont transférables par ce dernier. Les régions et les autres collectivités territoriales disposent, dans leurs domaines de compétence respectifs et dans leur ressort territorial, d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs attributions.

Pour combler le déficit dans les domaines du développement humain, d'infrastructures et d'équipements, il est créé, pour une période déterminée, au profit des régions, un fonds de mise à niveau sociale. Il est également créé, en outre, un fonds de solidarité interrégionale visant une répartition équitable des ressources, en vue de réduire les disparités entre les régions.

Globalement, la Constitution réserve un rôle prééminent aux Régions dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement régionaux et des schémas régionaux d'aménagement des territoires, sous l'impulsion du président du Conseil régional, par rapport aux autres collectivités, dans le respect des compétences propres de ces dernières. La Constitution n'a pas manqué de définir clairement le rôle des walis de régions et les

gouverneurs de provinces et préfectures qui représentent le pouvoir central et assurent au nom du gouvernement ce qui suit:

- Ils veillent à l'application des lois, mettent en œuvre les règlements et les décisions gouvernementales et exercent le contrôle administratif;

- Ils assistent les présidents des collectivités territoriales et notamment les présidents des Conseils régionaux dans la mise en Œuvre des plans et des programmes de développement .

- Ils coordonnent les activités des services déconcentrés de l'administration centrale et veillent à leur bon fonctionnement.

Dans ce cadre, une loi organique sera élaborée fixant notamment les conditions de gestion démocratique des affaires, les conditions d'exécution des délibérations et des décisions des Conseils régionaux, les conditions d'exercice du droit de pétition ,les compétences propres, les compétences partagées avec l'Etat et celles qui leurs sont transférables au profit des régions et des autres collectivités territoriales, le régime financier, l'origine des ressources financières et 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.

II. La participation comme élément essentiel d'une bonne gouvernance

La participation publique est l'un des moyens que dispose une société pour s'impliquer dans la prise de décisions politiques, depuis l'étape d'élaboration du projet jusqu'à celui de sa réalisation. Les démocraties se trouvent confrontées à une nouvelle tâche : croître la part d'engagement des citoyens et des différents acteurs sociaux dans la gestion des affaires publiques. A savoir aussi que l'idée de citoyenneté repose sur la capacité reconnue à tout individu de faire valoir ses droits face à l'autorité gouvernementale. L'expression de cette citoyenneté emprunte divers canaux : politique, civique, social, , interculturel et le dernier-né, écologique, lequel, étant rattaché à la notion de bien être public, peut se définir comme le droit insaisissable de chaque citoyen d'accéder au patrimoine universel (historique, économique ou environnemental), ainsi qu'à la certitude d'être toujours garanti contre toute action qui tente de s'approprier des biens qui appartenant en droit ou en fait, à tous.

La participation publique est une composante principale de la gouvernance. Le Livre blanc de la gouvernance européenne (Commission européenne, 2001) la considère parmi les cinq principes qui ont donné lieu à la naissance à la bonne gouvernance (l'ouverture, la

responsabilité, l'efficacité et la cohérence). Elle est également l'une des cinq indicateurs de l'indice de gouvernance urbaine du programme des Nations unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) aussi l'un des trois piliers de la convention Aarhus (dont l'appellation complète est « Convention sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement »).

La participation peut devenir un outil clé pour l'amélioration à un double niveau de la qualité des systèmes démocratiques : puisqu'elle offre aux populations le moyen d'accroître leur pouvoir de suivi et d'exercer un contrôle collectif sur l'appareil gouvernemental, d'une part ; en améliorant la participation à tout ce qui concerne la planification et la gestion des politiques, de l'autre, elle fait en sorte que les projets identifient plus précisément les problèmes et imaginent des réponses mieux adaptées. Sans compter qu'en engageant les acteurs sociaux du territoire dans la prise de décision, nous installons un système efficace de prévention et de gestion des conflits (CE, 2002, p. 21) ; non seulement parce que cette démarche les élimine, mais aussi parce qu'elle permet de les prévenir et de les gérer. Un récent rapport mentionne qu'« il est antidémocratique de planifier, de gouverner, d'organiser et d'imposer des plans sans en référer aux personnes qui vous ont mandaté ; sans parler de la difficulté que cela entraîne » (Grabow *et alii*, 2001, p. 37). Nous en arrivons ainsi à la participation fondée sur la discussion, que facilitent l'écoute et la réflexion. Loin qu'elle est une fin en soi, et encore moins qu'elle soit un processus isolé et limité, la participation s'ancre dans l'expérience et engendre aux différents groupes de citoyens un sentiment d'intérêt et d'*ownership* (sorte d'« identification coresponsable » exercée sur les décisions prises).

1. *La gouvernance, au-delà d'un remède au déficit démocratique*

Le concept de gouvernance a été redéfini au fil du temps. Si dans le passé nous employons indistinctement *gouvernement* et *gouvernance*, en recourant à ce dernier terme nous privilégions mettre en avant les multiples changements qui ont affecté les modes de gouvernement traditionnels (Osmont, 1998 ; Rhodes, 1997). Donc la gouvernance fait référence à une récente définition de l'action publique et de ses rouages qui s'opposerait, ne serait-ce que partiellement ou totalement, à l'interprétation traditionnelle des devoirs du gouvernement. La gouvernance donne lieu à un nouveau schéma opératoire pour les instances engagées dans l'action et pour le processus de décision qui accompagne l'activité politique.

Cependant, quel que soit l'engouement quasi universel dont jouit la participation, nous trouverons très peu d'auteurs, dans une littérature pourtant abondante sur le sujet

(« qu’entendons-nous par *gouvernance démocratique* ? ») qui négligent d’en mentionner les difficultés. En revanche, nous ne comptons plus ceux qui défendent la gouvernance tout en énumérant ses risques, les nouveaux problèmes qu’elle suscite, les contradictions où elle se débat, les questions qu’elle soulève et qui restent sans réponse : entre autres, le besoin de clarifier des concepts (bon gouvernement, gouvernement, gouvernabilité, gouvernance) et d’identifier les limites entre gouvernemental et non gouvernemental, avec pour intention d’attribuer des responsabilités et de délimiter les légitimités, de dépasser d’éventuels risques de désaffection ou d’illégitimité démocratique, de mettre en place des mécanismes démocratiques de contrôle ou de garantir une participation réelle de tous les acteurs politiques et sociaux concernés (sachant que, si la participation n’est pas spontanée et générale – c’est-à-dire démocratique –, il n’existe pas de gouvernance mais seulement de l’économie politique).

Pointant un des défauts de la participation, Balducci et Calvaresi (2005) soulignent le fait qu’elle peut remettre en cause la solidité des résultats, non seulement sur des arguments de légitimité, mais encore plus à cause de l’instabilité et du déséquilibre des mécanismes de planification et de décision auxquels elle a recours. Pour Atkinson (1997), et par la suite la participation communautaire peut reproduire des conflits ; elle peut aller jusqu’à paralyser les plans d’action. Toutefois nous pouvons tirer un enseignement de la prolifération des conflits liés à l’usage et à la gestion d’un territoire : nous sommes singulièrement privés de moyens capables d’impliquer les citoyens dans le déroulement du processus politique et de les y faire participer.

L’un des principaux griefs qu’on a pu formuler contre l’Union européenne concernait ce qu’on appelle le « déficit démocratique », à la suite de quoi fut rédigée la Charte des droits du citoyen européen, laquelle devait faire partie intégrante du traité destiné à établir une Constitution pour l’Europe. Au sein des politiques publiques européennes du premier pilier de cette Constitution, qui appliquent la dite méthode communautaire, le pouvoir de la Commission européenne est limité au droit d’initiative. Les rapports de la Commission sont mis à la décision et la disposition du Parlement et du Conseil des ministres ou des chefs de gouvernement.

Cependant, plusieurs critiques se sont élevées contre ce système, en faisant l’influence de certains comités organisationnelles et groupes de pression, par le recours aux comités et à la procédure de « comitologie », d’imprimer aux textes présentés par la Commission la forme et très souvent le fond, qu’ils désirent. Ce que ne peut même pas empêcher le Parlement qui

demandent la réécriture du texte avant d'en approuver sa rédaction définitive. Cette méthode de travail au niveau européen, souvent qualifiée de technocratique, est également politique. Derrière les allusions technocratiques se cache la fameuse question du pouvoir, de la légitimité, de ceux qui prennent part au processus décisionnel. Le problème est de savoir non seulement qui décide, ou qui a le privilège de prendre l'initiative, mais encore plus quelle est la personne chargée de préparer les propositions des textes qui devraient être approuvés par la suite. Ces propositions obéissent aux intérêts de certaines parties de pression particulières qui n'ont pas de lien avec les intérêts des citoyens.

Selon la Commission européenne (Commission européenne, 2003 [2002], 705 final), la gouvernance désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, contribuant ainsi à pallier ce déficit. Mais elle représente également une nouvelle culture de gouvernement et d'administration qui suppose un large accord sur certains concepts, principes, valeurs et procédures, sans qu'il soit besoin de recourir à des instruments législatifs. Souvent considérée autant qu'un système qui régit l'action collective, la gouvernance est définie par Calame et Talmant (1997) : comme la capacité que les sociétés se dotent de système de représentation, d'institution, de processus et de corps social, sont tous considérés comme des outils de contrôle démocratique, de participation aux décisions et de responsabilité collective.

Ainsi sans oublier ce qui a déjà été dit sur les risques que ferait courir, par le relâchement de la rigueur régulatrice, un accroissement de la participation offert à la société civile, assorti d'une mainmise plus importante sur la décision politique. La démocratie participative connaît des limites, et elle n'est pas sans présentation des zones de friction avec le système en vigueur de démocratie représentative, surtout quand il s'agit de distribuer entre les différents citoyens les responsabilités et les rôles, d'élire à des charges, de désigner les experts au niveau de prise de décision qui, dans quelle instance délibérative, lors de quelle phase de la délibération : la phase de projet, de mise en œuvre ou d'évaluation ? de l'autre côté, l'intégration et l'engagement des citoyens dans les affaires publiques n'est pas toujours de la dernière vigueur, ce qui pourrait conduire à penser que derrière une prétendue nouvelle gouvernance participative se dissimulera en réalité une nouvelle forme d'économie politique guidée par les seuls intérêts des groupes les plus puissants; Il s'agirait donc d'une nouvelle gestion publique préconisée.... Aussi une approche néo-institutionnelle se révélerait-elle plus appropriée. La raison est que la cohérence entre politique et action a besoin d'une gestion politique et d'un engagement institutionnel. La gouvernance exige qu'on revienne à la politique avec un grand

P, à la confiance, à la « déférence » et au sens de l'État (Farinós, 2007a). Ce sont donc les acteurs politiques qui prennent les décisions qui continuent à faire bouger et changer le territoire. Plutôt que de tenter de le contrôler, les pouvoirs publics devraient alors guider les dynamiques territoriales et leur transformation. C'est ainsi qu'ils pourront quitter (ou accomplir) leur rôle régulateur pour pratiquer le *pilotage*.

2. *Une nouvelle forme de gouvernement plus relationnel*

Le fait d'introduire de la participation dans le gouvernement des territoires suppose de bouleverser les priorités de la planification, en consacrant moins de temps à préparer des documents complexes et détaillés d'analyses et de stratégies au profit de l'accent mis sur la création et/ou le renforcement des réseaux participatifs en vue de les transformer en un secteur supplémentaire du processus décisionnel.

Rosenau (1992, p. 3-6) considère que, si le devoir du gouvernement réside dans le fait, « pour les autorités officielles, de mener à bien leurs tâches », la gouvernance découle des « activités que soutient de multiples acteurs qui partagent certaines finalités et objectifs ». Il en est de plusieurs formes qui s'engagent dans les modèles d'action collective : dans d'autres modèles de gouvernement, les acteurs gouvernementaux (à titre d'exemple ceux qui ont un suffrage direct a placés dans les instances de gouvernance local) ; dans les modèles de gouvernance, les différents acteurs non gouvernementaux (c'est le cas des « nouveaux acteurs » qui sont étrangers à la scène politique, des représentants du secteur de l'entreprise, des grands médias, etc.) (Painter, Goodwin, 1995).

Pourquoi la participation ? En vue de quoi ? Questions restées l'une et l'autre sans réponse satisfaisante (Farinós, 2008). En ce qui concerne la raison qui la motive, il est possible d'en invoquer deux : soit la « demande » du corps citoyenne (le fait qu'il existe un désir clair de participer), soit l'« offre » croissante des pouvoirs publics (désireux de rendre légitime des décisions qui peuvent être litigieuses). Aucune des deux n'est suffisamment convaincante. La réflexion sur la finalité emporte davantage l'adhésion : c'est que la participation se révèle nécessaire à l'exercice de gouvernement quand il s'agit de faire face à des problèmes complexes, aux multiples facettes ou évoluant dans le temps, comme la durabilité, le changement climatique, la reconversion économique, la rénovation d'un quartier... Les gouvernants auraient intérêt à encourager la participation car elle leur permet de continuer non seulement de gouverner, mais aussi d'améliorer leur prise de décision, d'appliquer et d'évaluer des politiques visant à élever la qualité de vie de la communauté comme du citoyen.

La démocratie participative pourrait contribuer à renforcer la capacité de l'une comme de l'autre à s'engager et à contrôler les décisions qui concerne sa propre vie.

Le peu d'intérêt et de participation aux élections qu'on remarque dans de nombreux pays est analysé en termes de perte de confiance dans les gouvernements, mais non d'indifférence à la démocratie représentative. Haus et Heinelt (2005, p. 13-15) pensent que l'échec des formes traditionnelles de gouvernement a deux sources : la baisse de confiance des sociétés envers les institutions représentatives et ceux qui prennent les décisions, ce qui revient à une perte de légitimité, d'efficacité et de rendement ; l'échec des moyens auxquels ont aujourd'hui recours les gouvernements pour harmoniser des relations sociales de jour en jour plus complexes sur leurs territoires. Pour les auteurs cités, la légitimité, l'efficacité, et le rendement seraient les trois principes qu'un gouvernement devrait respecter. Ils attachent plus d'importance au deuxième, dont ils introduisent une triple distinction de légitimité démocratique : la *input-legitimation* (apportée par la participation), la *output-legitimation* (mesurée par l'efficacité, les résultats,) et la *throughput-legitimation* (qui accompagne la transparence).

L'intérêt des individus pour les gouvernements a beau avoir diminué, nous adhérons encore à la démocratie. Pour Giddens (1994), ce qui fait défaut, c'est le fait de « démocratiser la démocratie », la question centrale portant sur la manière d'attacher de nouveau les gens au train du processus de décision en assurant la transition entre les formes de gouvernement traditionnelles et le nouveau paradigme de gouvernance. Donc nous pouvons déduire que la gouvernance consisterait à mettre en marche un système de pratiques et principes de gouvernance innovantes qui n'enfreindraient les limites des modes traditionnels de gouvernement que pour mieux affronter les défis surgissant. Dans la nouvelle gouvernance, les rapports mutuels entre les différents et multiples acteurs qui reçoivent leur régulation d'un important arsenal de modèles sociaux de coordination et non d'un nombre limité de procédures d'organisation qui obéissent à des dispositions hiérarchiques. Alors que par définition, la gouvernance engage un ensemble « important et complexe » d'acteurs publics et privés, et se base sur le partenariat, la flexibilité, la participation volontaire des représentants de différents intérêts qui coexistent dans la même société.

Dans le contexte qui est le nôtre et au stade actuel de la théorie du développement territorial local, la participation des acteurs et des niveaux locaux (Cassese, Wright, 1996) est considérée comme importante voire nécessaire. Nous considérons que les possibilités de développement territorial dépendent en grande partie de la capacité des acteurs locaux à jouer

un rôle proactif (Bagnasco, Le Galès, 1997 ; Veltz, 1996). D'après ce point de vue, le système local est considéré comme un « acteur collectif » capable de donner de réponses (en relation avec son « répertoire culturel » et par la combinaison des éléments de ce dernier choisis selon le temps), au stimulus, aux réseaux qui sont en lien avec l'extérieur. C'est pour cette raison que la participation devient la pièce maîtresse (dotée d'un grand potentiel) dans les processus de planifications du développement territorial.

3. *Le rôle joué par la participation dans la planification territoriale*

Le manque de participation publique dans le domaine de la planification territoriale est dû, en partie, à la fois au consensus politique qui a fait suite à la Seconde Guerre mondiale et à la confiance que les gens mettaient dans les experts et les hommes de l'art, qui passaient alors pour les gardiens de l'intérêt public général. Cette situation a commencé à évoluer à partir des années 1960, lorsqu'il est devenu évident que les problèmes sociaux et économiques n'arrivaient pas à trouver de solution.

Cela aura pour conséquence que le gouvernement britannique, à la fin des années 1960, fondera le *Comite on Public Participation in Planning*. Ce qui a conduit à la publication, en 1969, de l'influent... et que, au milieu des années 1970, les communautés locales prendront plus d'importance, parfois de manière significative, dans la planification du développement territorial au sein de nombreux espaces urbains des États-Unis ; la situation était comparable dans l'Espagne des années 1970 (avant l'arrivée de la démocratie), qui connut des campagnes des mobilisations organisées par le Mouvement citoyen à Madrid (Castells, 1983). Les années 1980 donnent naissance à un nouveau paradigme de planification, avec un rôle plus important dévolu aux ONG et à celles qui représentent les communautés. Les professionnels sont devenus des catalyseurs et les politiques des soutiens (Hamdi, Goethert, 1997, p. 25-27) ; la place de la société civile s'est accrue (Friedman, 1992, p. 60) ; enfin, les analyses de technocrates, marquées par une « verticalité descendante », ont peu à peu cédé la place à des analyses à « verticalité ascendante » (Chambers, 1995, p. 32 ; Davoudi, Evans, 2004).

Doreen Massey répétait encore récemment (Massey, 2004) ce qu'elle a écrit il y a plus de vingt ans, à savoir que ce qui importe, c'est certes le territoire, mais aussi la façon de le gouverner de manière appropriée. Nous entendons par bonne gouvernance du territoire le fait que se dessine un accord entre les différents acteurs concernés pour que chacun à la fin y trouve son compte et que les résultats fassent apparaître un solde positif, le gagnant-gagnant (ou *win-win*).

La gouvernance territoriale implique donc que l'on repense l'action publique et ses structures d'organisation, que l'on redéfinisse la façon d'administrer les territoires d'un État ainsi que les politiques mises en pratique. Elle peut être définie comme l'émergence et la mise en œuvre de techniques innovantes où se mêlent planification et gestion des dynamiques territoriales et qui reposent sur une multiplicité d'agents partageant certains objectifs, bien informés sur leur rôle respectif, bien décidés à le jouer et le présenter aussi si l'on veut que les choses soient menées à bonne fin (des auteurs comme Healey, 1997, parlent de *collaborative planning*). À travers ces nouveaux modèles de gestion et de décision des affaires publiques, il s'agit de s'entendre sur une vision partagée par les différents acteurs concernés aux différents niveaux sur le futur du territoire. Aussi la gouvernance territoriale est-elle considérée comme un élément d'importance croissante quand nous se proposons d'atteindre les objectifs politiques qui intéressent les territoires. Si l'on adhère à ce principe, il en découle que l'on souhaitera renforcer les relations qui associent planification du développement territorial et fondements d'une nouvelle gouvernance territoriale.

L'aménagement du territoire : domaine de prédilection pour l'application de la gouvernance
Comme nous l'avons indiqué (Farinós, 2005), les politiques sectorielles sont en train de faire un virage territorial : elles veulent se donner un objectif de développement territorial durable, accroître la durabilité environnementale, la cohésion sociale, dotation en développement socio-économique endogène.

Plus précisément, l'objectif de l'aménagement du territoire est de consolider et d'améliorer le fonctionnement socio-économique et socio-écologique des territoires, en tenant compte des principes du développement durable.

Trois fonctions peuvent être attribuées à la planification du développement territorial durable : la planification, le développement et la coordination. La première fonction se concentre davantage sur les zones soumises à de fortes pressions en termes d'occupation des sols et de ressources naturelles, situation à partir de laquelle des impacts négatifs importants peuvent surgir et être évités ou corrigés. En revanche, l'objectif de développement s'inscrit dans une perspective de recherche potentielle, il est moins lié aux conditions géographiques et économiques et il permet d'entrevoir des relations multi-échelles. Enfin, la coordination renvoie à la manière dont cette politique est développée et est directement liée à la gouvernance territoriale ; et ce à la fois dans sa dimension verticale (relations à différents niveaux et entre les différents niveaux politico-administratifs), et dans sa dimension horizontale (coordination intersectorielle des politiques et relations entre territoires), ou lors

de la participation d'individus et de groupes organisés (publics et privé, à but lucratif ou non lucratif).

La gouvernance territoriale est une condition « *sine qua non* » pour parvenir à un développement plus équilibré du territoire et y parvenir, à travers la participation de différents acteurs (public, privé, tiers secteur, etc.), chacun avec son propre rayon d'action. Cohésion territoriale. La gouvernance a besoin de deux types de capital, tous deux également nécessaires, pour planifier le développement territorial : le capital physique, représenté par les différentes ressources en fonds, équipements et autres, et le capital institutionnel, qui comprend également les ressources intellectuelles, social et politique. Grâce aux économistes régionaux, la littérature sur le capital matériel ne manque pas ; plus récemment, il y a eu des emplois économiques et sociaux massifs. C'est en dernier lieu que l'on a vu la question du capital intellectuel, de l'intelligence territoriale ou encore du niveau de connaissances nécessaires qui circule parmi les acteurs impliqués dans le développement territorial (connaissance du système territorial et de son évolution, des processus socio-économiques et de son influence sur le développement territorial) et le fonctionnement des institutions.

Le capital intellectuel, c'est-à-dire l'intelligence territoriale, permet aux acteurs de parvenir à une compréhension partagée des informations disponibles, grâce à laquelle un cadre commun sera fourni qui facilitera la coopération mutuelle. Ce type de capital nécessite que les flux de connaissances soient transparents lors du partage d'informations, mais aussi que les acteurs démontrent une certaine capacité d'apprentissage qui, en plus de la simple aptitude à apprendre, nécessite une large ouverture des connaissances. Esprit face aux idées nouvelles²⁷. C'est pour toutes ces raisons que les observatoires territoriaux peuvent jouer un rôle déterminant ; non seulement ils collectent et maintiennent des bases de données et établissent des références, mais sont également utiles en tant qu'instruments actifs pour établir des alternatives et des méthodes d'évaluation des politiques (Farinós, 2007)

4. La planification territoriale : domaine de prédilection pour l'application de la gouvernance

Comme nous l'avons signalé (Farinós, 2005), les politiques sectorielles sont en train d'opérer un tournant territorial : elles souhaitent se donner une finalité de développement territorial

²⁷Ces conditions font généralement partie de systèmes de planification avancés, même si elles ne sont pas seulement du style « compréhensif-intégré », qui représente l'une des quatre planifications territoriales traditionnelles dont il sera question dans le paragraphe suivant.

durable, d'accroître et de garantir la durabilité environnementale, la cohérence sociale, et se doter d'un développement socio-économique endogène. Plus précisément, l'objectif de la planification territoriale est d'améliorer et de consolider le fonctionnement socio-écologique et socio-économique des territoires en tenant compte des fondements du développement durable.

On peut attribuer trois fonctions à la planification du développement territorial durable : celle d'*aménagement*, celle de *développement*, celle de *coordination*. La première fonction s'attache davantage aux espaces soumis à une forte pression en termes d'usages des sols et des ressources naturelles, situation dont peut découler d'importants impacts négatifs que l'on essaie d'éviter ou de corriger. En revanche, l'objectif de développement s'inscrit dans une perspective de recherche de potentiel, il est moins lié aux conditions géographiques et économiques et permet d'envisager les relations multiséculaires. finalement, la coordination renvoie à la façon dont se déroule cette politique et se greffe directement sur la gouvernance territoriale ; et cela dans sa dimension verticale (les relations à plusieurs niveaux et entre les différents niveaux politico-administratifs), que dans sa dimension horizontale (coordination intersectorielle des politiques et des relations entre les territoires), ou lors de la participation des individus et des groupes organisés (publics et privés, avec ou sans but lucratif).

La gouvernance territoriale est la condition *sine qua non* pour obtenir un développement plus équilibré du territoire et parvenir, par le biais de la participation et du partenariat des différents acteurs (public, privé, tiers secteur), chacun de son rayon d'action, à la cohésion territoriale. La gouvernance a donc besoin de deux types de capitaux, tout autant nécessaires l'un que l'autre, pour planifier le développement territorial : le capital matériel (financiers), représenté par les multiples ressources en fonds, équipements et autres, et le capital institutionnel, qui englobe également les ressources intellectuelles, sociales et politiques. Nous ne manquons pas, grâce aux économistes spécialistes des régions, de littérature sur le capital matériel ; plus récemment sont sortis en masse des travaux sur l'économie et le social. C'est en dernier lieu que nous voyons apparaître le thème du capital intellectuel, celui de l'intelligence territoriale ou encore du niveau de savoir nécessaire qui circule entre les différents acteurs engagés dans le développement territorial (connaissances du système territorial et de son évolution, des processus socio-économiques et de leur influence sur le développement territorial et sur le fonctionnement des institutions...).

Le capital intellectuel, autrement dit l'intelligence territoriale, permet aux acteurs d'atteindre à une compréhension partagée de l'information disponible, grâce à quoi ils se doteront d'un cadre de référence commun facilitant la coopération mutuelle. Ce capital nécessite donc que les flux de connaissances et de communications soient transparents lors du partage de l'information, mais aussi que les acteurs fassent preuve d'une remarquable capacité d'apprentissage qui, au-delà d'une simple aptitude à apprendre, exige une grande ouverture d'esprit face aux nouvelles idées. C'est pour toutes ces raisons que les observatoires territoriaux peuvent jouer un rôle décisif ; non seulement ils réunissent et gardent les bases de données et mettent en place des indicateurs de comparaison, mais encore ils sont utiles comme instruments actifs de la mise en place de solutions de remplacement et de méthodes d'évaluation des politiques (Farinós, 2007b).

5. Évolution des styles de planification territoriale dans l'Union européenne : vers un système de planification « néo-intelligent » ?

Le document intitulé *The EU Compendium of Spatial Planning System and Policies* (CE, 1997) reconnaissait à l'époque quatre grandes traditions, ou styles, de planification au sein de l'Union européenne : la tradition urbanistique, celle qui s'intéresse à l'usage des sols, celle qu'on dit de style « compréhensif-intégré », et celle centrée sur la question du développement économique régional. Ce dernier style se préoccupe des inégalités, surtout entre régions. Fonctionnant grâce à de multiples investissements, il oblige les planificateurs à avoir accès aux fonds (la planification est donc dans les mains des ministères responsables des finances), ce qui donne au gouvernement national un rôle de premier plan, comme c'est le cas dans « l'Aménagement du territoire » français.

Dans le style compréhensif-intégré, il existe une hiérarchie des plans, à la fois systématique et officielle, qui descend de l'échelle nationale à l'échelle locale. L'activité du secteur public est reliée à d'autres secteurs ; cette approche est beaucoup plus centrée sur ce que nous appelons la coordination territoriale que sur le développement économique. Il s'agit alors d'une tradition spécifique qui se repose sur un système de planification mature tout en s'appuyant sur des institutions et des mécanismes de planification sophistiqués, adaptés et souples, qui impliquent un très fort engagement politique et des investissements publics afin d'améliorer la compréhension du cadre dans lequel est inscrite la planification. Suivant l'ordre, la tradition urbaine, celle de la planification de l'usage des sols, et celle dite compréhensive-intégrée pourraient être présentées selon un raisonnement séquentielle.

Malgré la grande diversité des situations qui résultent des pratiques spécifiques des divers systèmes de planification territoriale des États (et aussi au sein des États) et, en tenant compte des résultats mis en évidence dans les Projets *Espan* En anglais : European Spatial Observing Network (Espan). En..., nous pouvons identifier un certain nombre d'avancées vers un style que nous appelons « néo-intelligent » (Farinós, Milder, 2006) et qui résulte de la combinaison des styles intégré et économique régional.

La situation actuelle a considérablement changé : Parmi les raisons de ces changements nous pouvons citer l'influence exercée par les fonds structurels et par le sens de développement de l'espace communautaire (SDEC) et son application ultérieure. Comme les changements qui mettent à jour la prédominance des styles de planification intégrée et de planification économique régionale. Toutefois, les limites entre les deux styles tendent à se bouleverser et les pratiques à se mélanger. Faludi et Waterhout (2002) ont appelé cette combinaison la *North-Western Perspective*, une sorte d'assemblage et d'union entre les styles de planification français, allemand et hollandais, qui a dominé pendant la réalisation du document du SDEC et qui l'a marqué en lui servant de modèle (Janin, 2005, p. 23).

Cette tendance est presque généralisée, et cela même dans les nouveaux États membres, encore que dans certaines régions « en Méditerranée par exemple » le style de planification économique régionale se soit associé à un style de planification réglementaire intégrant l'utilisation des sols. Cette dernière prouve qu'il peut exister parfois une volonté de dépasser l'urbanisme minifundiste ; strictement limité à une commune. En tenant compte du fait que le style de planification intégrée est caractérisé, entre autres, par l'existence d'une hiérarchie complète de plans reliés entre eux, nous pourrions considérer que la situation de l'espace méditerranéen représente également un premier pas vers une coordination et une collaboration plus efficace adéquate et spécifique à la perspective intégrée.

Toutefois, il faut rappeler qu'à l'échelle européenne, au-delà de la diversité des traditions et des systèmes de planification, la grande question reste de savoir dans quelle mesure les concepts et les instruments de planification déjà existants peuvent vraiment permettre d'atteindre l'objectif fixé : allier développement durable et croissance économique tout en respectant le principe de cohésion territoriale.

6. *Vers un style de planification impliquant plus de participation de stratégie : quelques mots sur les « Spatial Visions » et la « Géo-gouvernance »*

L'espace se construit, se territorialise au gré des visions, des désirs et des intérêts de ses agents. Voir ainsi les choses produit désormais des changements à deux niveaux : dans la sphère de la gestion territoriale (« *policies* ») et dans celle de la gestion publique (« *politics* »), Et qui sont séparées dans le passé, ces gestions se rapprochent aujourd'hui afin d'optimiser la réalisation de leurs objectifs final, et cela donne naissance à ce que nous appelons une *intelligence gouvernementale*, nouveau mode de gestion de l'information et des connaissances, qui est nécessaire pour mener à bien une bonne *gouvernance* du territoire.

La véritable gouvernance territoriale ne se limite pas aux aspects territoriaux concrets ou sectoriels sans croisement entre échelles ; elle s'ouvre, au contraire, sur la coordination. C'est là que réside le vrai défi : comment gagner le pari d'une vision intégrée du gouvernement du territoire ? Afin de parvenir à cette coordination et ces collaborations entre les différentes administrations engagées (publics, privés), deux voies sont omniprésentes. La première consiste à accomplir des tâches et des réformes légales et institutionnelles qui assurent, corrigent, et déterminent certains actes quotidiens et la hiérarchie des plans. La deuxième, est plus flexible, qui aboutit à de nouveaux modes et formes de gouvernance territoriale, se basant et se fondant sur l'hypothèse le partage de multiples compétences. Sa concrétisation éventuelle dépend directement du changement de la culture politique et de la culture du territoire. En faveur de cette dernière option, en conséquent nous pouvons invoquer l'idée que, étant donné les différences de traditions, de pratiques, de situations et d'échelles territoriales à l'œuvre, une solution homogène qui ne tiendrait pas compte des valeurs territoriales, sociales et culturelles spécifiques ne semble ni souhaitable ni même possible.

Face à ces trois fonctions de la nouvelle planification du développement territorial (développement, aménagement, et coordination), les règles juridiques et les autres outils traditionnels à caractère plus formel et officiel ont prouvé généralement leur inefficacité. Une fois qu'elles sont associées, les fonctions de développement et de coordination, correspondent plus clairement une interprétation de la politique et de l'aménagement du territoire, qui rend plus criant le besoin à une méthode plus stratégique, plus participative. Ainsi que se renforce l'argument selon lequel, il existe un besoin de planification territoriale de type stratégique (Albrechts, 2004 et 2006 ; Healey, 2004, 2006 ; Le Galès, 1998). C'est ainsi également que s'exige la possibilité d'un nouveau style de planification territoriale, et d'une mise en place de véritables stratégies territoriales participatives la « *géo-gouvernance* », afin de reprendre la

formulation de Masson-Vincent, 2008). Cette vision territoriale partagée s'appuie sur le besoin d'identification et de valorisation du dit capital territorial pour parvenir à une certaine cohésion territoriale durable aux différents niveaux, depuis le niveau local jusqu'au niveau supranational. Autrement dit, la gouvernance territoriale est une condition *sine qua non* pour assurer un développement territorial équilibré et atteindre l'objectif de la cohésion territoriale à travers la participation des différents acteurs (le public, le privé, le tiers secteur.), chacun de son côté d'action.

Étant donné les défis actuels que doit relever le territoire (changement climatique, urbanisation croissante, perte des valeurs paysagères et patrimoniales, etc.), nous ne pouvons pas continuer à utiliser les instruments de planification traditionnels. Donc une planification participative et consensuelle est constatée nécessaire, parce que non seulement elle permettrait d'aménager le terrain de manière appropriée, mais aussi elle s'attacherait à saisir les opportunités de développement en élaborant des projets réalisables et concrets. Quoique ce soit le changement dans les cultures les habitudes, en plus de ce qu'il nécessite comme (temps et comme ressources), autrement dit l'existence d'une information publique et contradictoire, à même de produire une compréhension partagée de la réalité, en termes de besoins et de possibilités du territoire, est fondamentale. En conséquence Un minimum de connaissances territoriales est nécessaire afin d'arriver à une compréhension partagée de la réalité territoriale.

Et que vise-t-on par ce savoir qui est partagé ? La réponse est : la connaissance du système territorial et de son évolution, celle des processus socio-économiques et de leur effet sur le développement territorial, celle qui sait dire comment opèrent les institutions. Les observatoires territoriaux sont les outils qui contribuent de manière décisive à cette connaissance de la réalité territoriale. Mais il faut également souligner que plusieurs initiatives aux plans national, régional ou territorial, parmi lesquelles figurent des essais pour faire avancer la coordination nationale et internationale,

Grâce à une coordination bien pensée de ces observatoires (visant à harmoniser, et non à unifier), qui s'appuierait sur un certain nombre d'indicateurs partagés (quelques « plus petits communs dénominateurs »), nous pourrions réfléchir à plusieurs stratégies de cohésion territoriale (stratégies territoriales) aux différents niveaux, du niveau local au niveau européen –, en apportant une contribution à une meilleure relation de niveau à niveau sur la base d'un partage de la compréhension globale des problèmes et des objectifs territoriaux. La confrontation des différents points de vue sur les scénarios (stratégies territoriales) souhaités

envisageables en vue du développement territorial peut amener certains intérêts divergents à se concilier. Ce qui revient à reconnaître à la planification territoriale stratégique, comme une pratique privilégiée d'aménagement du territoire, un statut d'instrument aussi efficace qu'adapté. Certains auteurs (Albrechts, 2006b) parlent non seulement de planification mais encore de projets stratégiques, et de la nécessité de ne pas penser l'une sans les autres.

La planification territoriale stratégique a été définie étant qu'un « processus de création fixant les bases d'une ou des actions intégrées à long terme, établies un système continu de prise de décisions qui comporte du risque, identifient des déroulements d'action spécifiques, formulent des indicateurs de suivi des résultats et implique tout au long du processus les agents sociaux et économiques locaux » (Fernández Güell, 2006), mais également comme un « effort dont le but est de faire naître les décisions et les actes considérés comme fondamentaux pour faire une réalité de la représentation de l'avenir telle que la désirent les principaux agents économiques et sociaux de la cité, moyennant une mise en relation des objectifs et des moyens de les atteindre, avec des priorités soigneusement établies » (Farinós *et alii*, 2005).

Appliquée par la majeure partie des pays européens, la Planification territoriale stratégique est actuellement en cours de rénovation, et ses contours ont été modifiés. En s'appuyant sur elle, nous devrions pouvoir conduire la dynamique des territoires, favoriser les stratégies d'organisation territoriale à l'aide de la mise en place de réseaux, de coopérations et de partenariats, nourrir des logiques de différenciation et de définition de vocations territoriales spécifiques, mais aussi stimuler la mobilisation et la participation.

Exemple : participation dans la planification territoriale en Europe : quelques résultats

Un ambitieux projet a été lancé à partir du programme *Espon*. (Projet Espon, 2007). Il a possible d'aboutir aux premières conclusions concernant la situation et les progrès des nouvelles formes de gouvernance territoriale pour vingt-neuf pays européens. En ce qui concerne la participation, les principaux résultats de ce projet sont les suivants :

- L'importance de la participation publique est croissante.
- La participation est parmi les cinq principes de la bonne gouvernance, celui qui est le plus souvent mis en avant par les États. Malgré cela, les résultats sont insuffisants dans la plupart des cas.
- La participation ne fait pas toujours l'objet d'une bonne promotion. Les nouvelles formes de gouvernance sont plus englobantes, dans le sens où elles favorisent la

participation, mais les manières dont s'exprime cette dernière et son efficacité donnent encore des résultats insuffisants.

- Les formes de gouvernement innovantes sont généralement liées aux processus publics de participation et de consultation.
- Certains mouvements citoyens se transforment en de nouvelles formes de participation qui peuvent évoluer vers une bonne gouvernance. Cependant, nous avons pu vérifier que la participation prend forme lorsqu'il existe un engagement sincère vis-à-vis de questions qui touchent de manière urgente et directe, et lorsque les bénéfices de cette participation sont clairement définis. Il y a donc possibilité de bien compter sur un engagement relativement poussé par des acteurs privés et de tous les agents concernés et ce à tous les niveaux ; dans le cas contraire, le résultat est différent.
- L'expérience de la participation, qu'elle soit approfondie ou légère, n'est pas liée au modèle d'organisation territoriale de l'État existant (centralisé, décentralisé, fédéral, etc.).
- La forme la plus habituelle de la participation publique est celle où s'engagent des acteurs organisés (groupes d'intérêts, groupes de pression...) plutôt que des citoyens à titre individuel.
- La plupart du temps, la participation se limite à une consultation en phase de conception des politiques. Elle n'est pas habituelle dans les autres phases : choix d'une solution de rechange, mise en route, évaluation.
- La majeure partie des dispositifs et des pratiques mobilisés pour promouvoir l'ouverture ne sont en rapport qu'avec les activités d'information. La transparence et l'ouverture sont principalement mises en rapport directement avec les moyens (non officiels) qui permettent d'informer le public ainsi que les différents groupes d'acteurs concernés.

Les pays se comportent différemment les uns des autres, leurs populations également. L'histoire et la tradition y jouent un rôle important. Les anciens pays communistes, mais aussi les pays méridionaux, ceux du bassin méditerranéen, ont une expérience limitée en matière de participation citoyenne. En ce qui concerne le second groupe d'États, la participation se trouve officiellement reconnue et réglementée, mais son développement est plus apparent que réel. Pour les premières cités, s'ils se révèlent plus familiers avec la participation, c'est que les avancées de la démocratisation n'y sont pas pour rien. Du point de vue évolutif, il n'y a pas de

doute que l'on se dirige vers de nouvelles formes de gouvernance territoriale, et à une vitesse proportionnelle par rapport aux effets qu'obtiennent les règlements des fonds structurels.

Les choses, néanmoins, tournent tout à fait autrement, et les progrès sont plus difficiles, lorsque les relations entre les acteurs impliqués dans le gouvernement du territoire sont en conflit, surtout quand ces conflits dérivent des questions liées à la propriété ou à l'utilisation des sols (comme dans les pays méditerranéens, où la planification de type urbanistique à l'échelle locale est utilisée). Dans ces cas-là, la participation limitée des acteurs non publics n'est pas perçue comme une limite à la gouvernance territoriale. Étant donné le caractère critique de la propriété foncière et la question sensible des droits d'urbanisation, étant donné l'importance sociale de la propriété des sols et des droits qui y sont attachés, les progrès en termes d'ouverture, de transparence et de coresponsabilité ont été très faibles. L'existence de différentes relations (conflituelles ou d'antagonismes) entre citoyens en tant qu'entités de pouvoirs publics nettement différenciées qui se regardent avec une suspicion peut constituer l'un des obstacles qui bloque la participation et l'émergence des nouvelles formes de gouvernance.

La participation dans les processus de prise de décision et de mise en œuvre des politiques est un indicateur de la maturité de la société civile. Comme nous l'avons signalé précédemment, la coexistence d'une société civile informée, vigilante et active dépend en grande partie de multiples facteurs historiques, ainsi la créer de toutes pièces serait un ample et vaste chantier. Ce qui fait la culture politique, ce sont les attitudes, les croyances, les émotions et les valeurs d'une société en relation avec son système politique, ses agents politiques et la manière dont nous définissons et applique les politiques. Selon Ball et Peters (2000, p. 68), ses deux principales composantes sont :

- la position qu'adoptent les citoyens envers les institutions politiques, ce que nos auteurs nomment « déférence », et qui dépend de plusieurs facteurs comme le niveau d'éducation, la conjoncture économique ou l'intensité de la socialisation politique ;
- le niveau auquel les citoyens participent au processus de décision politique et croient en leur capacité d'influer sur le cours des choses. Les cultures politiques se diffèrent selon la puissance avec laquelle elles encouragent la participation de tous les citoyens au travail politique.

Presque toute législation qui régit une planification territoriale et l'aménagement des sols prend en considération l'un ou l'autre des types de participation tout au long du processus de

la préparation des plans. Parfois ils invitent à participer à leur processus d'élaboration (par exemple quand il s'agit de projets de réforme territoriale ou urbaine qui impliquent les citoyens depuis des étapes antérieures) ; d'autres fois, ils considèrent la participation comme une simple formalité destinée à informer, quand nous ne nous en tenons pas à une conférence publique dont l'objet est de se mettre en règle avec le droit imprescriptible laissé aux citoyens de contester le projet ou d'attaquer ses auteurs devant les tribunaux. À l'évidence, ces différences sont le reflet des diverses manières dont la participation est perçue et interprétée. L'existence d'une ou des structures permanentes créées afin de faciliter la participation se révèle indispensable, puisqu'elles en font un élément régulier de la gouvernance quotidienne ; cependant, que dans la plupart des pays ce n'est pas toujours le cas. La simple et la pure consultation est souvent un point le plus avancé où l'on arrive. Dans ce cas, les philosophies relatives à la participation se manifestent clairement à travers les degrés distincts d'influence pratiquée et exercée sur les différentes décisions par les agents impliqués ou alors à travers la façon dont ils sont intégrés les points de vue des participants. La question est de savoir si le planificateur est réellement disposé à les écouter, voire simplement à (ouvrir ou fermer) ses oreilles à d'autres points de vue que le sien.

La participation est plus fréquente à l'échelle locale, comme par exemple dans un district ou un quartier, et il y a deux raisons à cela : le contact avec le citoyen en tant que personne se fait sur un mode de plus grande proximité ; nous disposons d'une plus grande expérience. Il n'existe pas un meilleur moyen de renforcer une culture participative que l'accumulation de l'expérience à force de pratique, de développement des relations et aussi la création de réseaux. Ces réseaux sont d'ailleurs plus importants que les organismes de conseil où sont représentés les divers groupes d'acteurs.

Section 2 : Clarification conceptuelle du champ des politiques sociales

Au début des années 80, le Maroc a subi des réformes économiques libérales, donnant la priorité aux règles du marché et de l'entreprise privée. Une dizaine d'années plus tard, une prise de conscience de la problématique «sociale» est apparue qui a connu un regain d'intérêt depuis la seconde moitié des années 90, avec l'érection de la dimension sociale comme priorité au niveau institutionnel et budgétaire. Outre les actions "classiques" de lutte contre la pauvreté, la gratuité de l'éducation et des services de santé pour les plus défavorisés, d'autres mesures ont marqué l'action publique contre la pauvreté et l'exclusion sociale basée sur des mécanismes institutionnels pour aider les personnes défavorisées et protéger leurs droits. Les pouvoirs publics ont créé de nouvelles institutions pour faire appliquer et coordonner cette politique, comme l'Agence de développement social, qui doit renforcer l'alliance avec la société civile et le secteur privé.

Donc "Qu'est-ce qu'une politique social ? Si l'on pose une telle question au citoyen ordinaire, il ira probablement chercher la réponse dans les journaux qu'il lit d'habitude en essayant de se remémorer ce qu'ils mettent dans leur "rubrique sociale", ou bien dans la composition du gouvernement en essayant de se rappeler la liste des ministères dits "sociaux". La réponse n'est pas si facile qu'il ne paraît et la plus simple serait encore la plus exhaustive : le social englobe tous les aspects des conditions d'existence des individus"²⁸.

Ainsi entendue globalement, la politique sociale a un champ beaucoup plus vaste que celui habituellement retenu par les praticiens et les hommes politiques. En toute rigueur et en toute logique, toute la politique économique d'un gouvernement pourrait figurer comme un élément de la politique sociale : en effet, les efforts de relèvement de l'efficacité et de la croissance économique, de plein emploi, de stabilité des prix, etc. n'ont de raison d'être ultime que d'améliorer les conditions de vie de l'ensemble de la population. Il est toutefois classique de faire une distinction entre la politique économique stricto sensu, dont les effets sont globaux, et la politique sociale qui se préoccupe, pour des individus ou des groupes d'individus, de la répartition des revenus entre ménages, de la nature des biens et des services disponibles, de l'insertion de l'individu dans le système économique, dans le système d'éducation, dans le système de santé, dans le système de protection sociale et dans la société en général.

²⁸ Mission d'appui du PNUD au Ministère du Développement Social de la Famille et de la Solidarité

I. Délimiter plus nettement le domaine des politiques sociales

1. Action sociale publique : nouvelle configuration de l'Etat et des autres acteurs

Depuis la fin des années 1990 et le dernier amendement constitutionnel en 1996, le Maroc est entré dans une ère de changement caractérisée par une série de transformations profondes (Hibou, 2005), dont transformations sociales. Avec des changements de pratiques et de relations sociales. Le logement, l'accès aux services et le travail sont au centre des efforts de développement. Au Maroc, comme ailleurs, l'analyse de toutes les politiques publiques, y compris les politiques sociales, reste inextricablement liée à des aspects du développement de l'État et du régime politique, qui à l'époque se caractérisaient par la volonté de décentraliser l'appareil d'État et reconnaître le pluralisme de l'expression politique.

A l'instar du modèle français, le modèle marocain de production des politiques publiques se caractérise par la concentration des connaissances techniques au sein de l'Etat, le rôle moteur de l'administration dans le développement du secteur public et le contrôle de l'agenda par le gouvernement, élite politico-administrative (Müller, 2009).

De plus, l'ouverture aux influences extérieures et la privatisation partielle de l'État réorientent les politiques publiques vers la coproduction entre l'État et ses partenaires.

Depuis l'ère du PAS, nous avons souvent observé que des dynamiques aussi complexes et parfois difficiles à séparer affectent l'État marocain et ses politiques. Par conséquent, la notion générale de gouvernance appliquée au cas marocain englobe un processus d'action publique (Politique se définit plus ou moins coordonnée entre les différents niveaux de gouvernement), la diabolisation (l'État est, entre autres, acteur d'un jeu complexe de compromis et d'échanges) et la dépolitisation (prise de décision), de plus en plus d'acteurs de par leur expertise technocratique) "(B. Mhammed, 2017) Les institutions étatiques n'ont plus le monopole de la définition et de la mise en œuvre des politiques publiques. Les acteurs non étatiques ont désormais acquis une légitimité en tant que partenaires clés de la régulation publique. En même temps, ils expriment leurs voix pour une plus grande reconnaissance en tant que bénéficiaires et utilisateurs des services publics. Cette évolution conduit à une redéfinition du rôle de l'État, qui doit apprendre à traiter différemment la société civile et les citoyens (El Mounni, 2006).

Le nouvel esprit des politiques publiques suppose donc l'existence d'un consensus national et la reconnaissance d'autres catégories émergentes d'acteurs et d'intérêts.

L'ouverture majeure du système politique à la fin des années 90 et le début de la résolution des problèmes de droits de l'homme ont marqué la période d'intégration des acteurs de l'opposition et des dirigeants d'associations dans les organes directeurs du pays. C'est ainsi que l'évolution du contexte socio-politique et de l'environnement a profité à l'expression des libertés publiques et du droit d'association. Ainsi, depuis l'avènement de l'alternance et l'intronisation du nouveau Roi, les relations sociales semblent compatibles entre elles et avec le régime politique et le mode d'accumulation économique centrés au niveau national sur les investissements dans le développement économique et social.

En effet, cette période a favorisé la croissance des associations, l'Etat s'est tourné vers la société civile et les associations pour occuper, encadrer et encourager plus d'espace pour la réalisation de ses objectifs de développement, notamment en termes de prise en charge du social qui renvoie donc à une réactivation des paradigmes de la santé, notamment à travers le développement du mouvement associatif.

Action associative : nouvelle vision de la participation citoyenne

L'intérêt croissant pour la création d'associations de développement bénéficie d'une vague très favorable au sommet de l'Etat. Les associations sont directement appelées à participer et à favoriser la construction économique et le développement social du pays et à garantir sa continuité et sa cohérence²⁹.

Historiquement, le début des années 1990 a marqué l'émergence de revendications sociales, en partie motivées par une nouvelle génération d'acteurs sociaux contrôlés, dans la plupart des cas par les élites de l'opposition. Les enjeux sont principalement alignés sur les normes internationales relatives aux droits de l'homme, aux droits des femmes, à la protection des consommateurs et de l'environnement, à l'accès aux services sociaux de base, à l'éducation, à l'emploi, etc.

Les relations avec cette dynamique émergente d'associations et de revendications sont gérées selon la volonté de l'Etat d'impliquer l'opposition dans la gestion des affaires du pays.

²⁹ SM Le Roi Mohamed VI, Discours adressé au Forum du mouvement associatif au Maroc à l'occasion de la journée d'étude portant sur « le management associatif » tenue à Rabat le 14 février 2002.

La réflexion est plus orientée vers l'organisation et la structuration du champ associatif. Certains acteurs sociaux réclament de plus en plus l'accès aux libertés, champ d'action le plus important en termes de participation au développement du pays. C'est ainsi qu'un certain nombre d'activistes associatifs ont entamé une réflexion visant à mettre en place des structures communes dont l'objectif est le renforcement institutionnel de chaque association et la consolidation de leurs actions communes.

La période études-travail a permis de manière décisive la création d'associations socio-économiques qui viendraient en aide aux populations pauvres et aux catégories précaires, marginalisées ou sociales ayant des besoins spécifiques.

En partant de cette définition extensive, nous pouvons préciser le contenu du social en distinguant 4 domaines :

A. les relations professionnelles et l'emploi

B. la protection sociale

C. les politiques sociales sectorielles

D. les politiques sociales transversales

Les deux premiers domaines relèvent de la conception traditionnelle du social et mettent en exergue le rôle majeur du travail et de l'emploi dans l'organisation économique et sociale. Les deux autres élargissent le champ des politiques sociales aux autres aspects des conditions d'existence des individus sans référence au travail ou à l'emploi.

2. Les relations professionnelles et l'emploi

Les relations professionnelles font l'objet de politiques dont les instruments essentiels résident dans la législation du travail, la réglementation, la politique contractuelle et les conventions collectives : durée du travail, rémunération du travail, salaire minimum, contrats de travail, statuts, exercice du droit syndical, contentieux du travail, etc. sont les éléments régis par ce domaine de la politique sociale animé par le triptyque classique Etat et "partenaires sociaux" (syndicats de travailleurs et organisations patronales). L'ensemble de ces dispositions ont été récemment harmonisées dans le Code du travail dont les décrets d'application sont en cours d'adoption.

Au Maroc, la conduite de cette politique est confiée au Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, qui assure aussi la tutelle administrative sur la CNSS et la

mutualité, le Secrétariat d'Etat à la Famille, à l'Enfance et aux Personnes handicapées, l'Entraide nationale, l'Agence de Développement social et la Direction de l'action sociale ayant été transférés au nouveau Ministère.

3. Le domaine de la protection sociale

Appelé aussi domaine de la sécurité sociale, il peut être défini par la nature des risques contre lesquels nous cherchons à protéger les individus ; ces risques dits "sociaux" font référence aux droits fondamentaux : droit au travail, droit à la santé, droit à la sécurité matérielle.

Face aux événements prévus ou non (la vieillesse, par exemple, n'est pas un risque) qui compromettent ces besoins sociaux (maladie, accidents, accidents de travail, invalidité, décès, charges familiales, vieillesse, chômage), la réponse collective peut être celle de l'assurance sociale qui protège ceux qui participent aux mécanismes de financement, ou celle de l'assistance qui, elle exclut tout lien, au niveau individuel, entre protection et financement préalable. Le financement de l'assurance sociale se fait par des cotisations sociales obligatoires ; celui de l'assistance a recours à l'impôt et au budget de l'Etat (bien que de nombreux systèmes d'assurance sociale et de sécurité sociale distribuent des prestations dites "non contributives" telles que la pension minimum par exemple)³⁰.

Au Maroc, le domaine de l'assurance sociale concerne les régimes obligatoires de sécurité sociale : CNSS, régime obligatoire des accidents du travail, CMR et RCAR, AMO. Le domaine de l'assistance concerne les filets de sécurité : compensation et subventions alimentaires, Entraide nationale, Promotion nationale, cantines scolaires, programme sécheresse, RAMED, etc.

4. Les politiques sectorielles

Elles visent les conditions d'existence des individus indépendamment d'une activité professionnelle et la protection sociale à l'égard des risques collectifs.

L'éducation, la formation professionnelle, la santé, le logement, l'équipement et l'aménagement du territoire, les transports en commun, la jeunesse et les sports, la culture : toutes ces politiques consistent à fournir des services collectifs ou à agir sur la production de biens et de services marchands.

En fait, chacune de ces politiques sectorielles apporte une contribution à la politique sociale et à la lutte contre la pauvreté même si ce n'est pas leur objectif unique ou explicitement affiché.

³⁰ Mission d'appui du PNUD au Ministère du Développement Social de la Famille et de la Solidarité

La politique d'éducation de formation et d'alphabétisation constitue à n'en pas douter le volet essentiel d'une action à long terme de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. C'est le mécanisme essentiel du processus que l'on appelle communément "l'ascenseur social", lorsqu'un système éducatif efficace en termes de volume et de qualité permet aux individus d'acquérir les qualifications nécessaires à une insertion sociale réussie (emploi et revenu).

La politique de santé représente un autre volet essentiel de lutte contre la pauvreté. Plus généralement, couplée avec l'éducation, elles constituent les deux politiques publiques majeures de redistribution.

Les indicateurs de santé ruraux étant des stigmates évidentes de la pauvreté autant que l'illettrisme et l'analphabétisme, l'éducation et la santé constituent donc deux axes prioritaires de lutte contre la pauvreté.

La politique de l'habitat contribue clairement au développement social et à la prévention de l'exclusion. Parce que la qualité de l'habitat ou sa localisation sont des indices de la situation sociale de leurs occupants, la lutte contre l'habitat insalubre, la résorption des bidonvilles, la réhabilitation des quartiers, les programmes de logements sociaux combinant le financement de l'offre et de la demande afin de faciliter les procédures de relogement, constituent des actions efficaces de réinsertion sociale et de préservation de la paix sociale. Couplées avec l'urbanisme et l'aménagement du territoire, ces politiques visent le bien-être des populations (pauvres et non pauvres), contribuent à la production du lien social et à l'objectif du "bien vivre ensemble" dans un cadre de vie apaisant les tensions urbaines qui règnent entre les centres des villes et leurs périphéries.

5. Les politiques sociales transversales

Elles traversent les trois domaines précédents. En raison de leur aspect intersectoriel ou multisectoriel, elles exigent une action concertée et coordonnée, dans l'espace et le temps, entre partenaires appartenant à chacun des trois domaines précédents.

C'est typiquement le cas de la politique de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui, comme nous l'examinerons au paragraphe suivant, nécessite forcément une action multi domaines concertée. C'est aussi le cas du développement rural durable de la politique de proximité, de la réhabilitation sociale des quartiers, etc.

Au terme de cette démarche de clarification des politiques sociales, nous serions tenté de dire que le développement social englobe chacun des quatre domaines précités, mais l'usage qui en est retenu par les praticiens se limite au quatrième et concerne en général les interventions à caractère transversal.

II. Les politiques publiques entre gouvernance et participation

Au cours de la dernière décennie, les doutes sur les politiques publiques sont devenus très fréquents au Maroc. Le récent débat national sur le nouveau modèle de développement, notamment après le discours historique de Sa Majesté du Roi Mohammed VI à l'occasion de la réouverture parlementaire en octobre 2017, constitue un défi majeur pour le gouvernement pour tenter d'améliorer et mettre en œuvre de nouvelles modalités de l'exécution des politiques publiques, avec l'objectif de les adapter aux aspirations de toutes les catégories sociales. À cette fin, de nombreuses questions persistent à tous les niveaux de la décision publique dans divers secteurs : la politique publique d'éducation actuelle a-t-elle un impact sur la société ? Les projets de développement social actuels ont-ils une incidence sur l'élimination de la pauvreté ? Pourquoi de nombreuses politiques et programmes publics ne réussissent pas ? La société marocaine est désormais plus ouverte aux environnements nationaux et internationaux en raison du développement des nouvelles technologies et des réseaux sociaux. En fait, la société d'aujourd'hui est plus combative en matière d'intérêt public et plus informée car elle a une bonne accessibilité à l'information. Les partis politiques et les organisations non gouvernementales essaient de soulever des questions d'intérêt public afin que la population puisse en bénéficier.

Les débats actuels montrent que le renouvellement des politiques publiques devient aujourd'hui crucial. Une connaissance approfondie de l'impact des politiques publiques sur la société est très importante pour l'amélioration de ses concepts et de ses processus à long terme. Dans une perspective pragmatique et pratique, il est essentiel de renforcer la participation de la société civile dans le processus d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques publiques, comme principe constitutionnel au Maroc. Ainsi, le processus de politique publique nécessite la coopération et la participation des acteurs qui exigent une gouvernance publique plus transparente et ouverte.

Le concept de gouvernance n'est pas nouveau. Cependant, sa perspective moderne devient de plus en plus complexe en raison du changement rapide du rôle du gouvernement et du processus de gouvernance accéléré par le phénomène de la mondialisation. Il est donc

essentiel de mettre à jour les caractéristiques et les valeurs du concept de gouvernance dans le cadre de la gestion des politiques publiques.

Au cours du processus de politique publique, des parties prenantes ayant des enjeux, des points de vue, des justifications et des valeurs différents se réunissent pour participer aux processus décisionnels publics. Au départ, la formulation des politiques publiques était perçue comme un chemin linéaire allant de la définition du problème à l'évaluation des options. La participation était traditionnellement réservée aux autorités politiques et aux experts extérieurs. En fait, les contributions d'experts ont reçu plus d'attention que les connaissances des parties prenantes nationales et locales. Cependant, avec la prise de conscience croissante de la complexité du secteur public, ce point de vue a été remis en question. Au lieu d'une sélection rationnelle parmi les alternatives politiques données, la prise de décision publique devient le résultat d'un processus de collaboration. Ainsi, le développement d'une compréhension commune entre toutes les parties prenantes est une condition préalable à la mise en œuvre réussie des politiques publiques.

Une participation significative nécessite la collaboration des parties prenantes à toutes les étapes du processus. Ce principe de participation est constitutionnalisé au Maroc depuis 2011. Cependant, sa traduction en pratique nécessite une mise à jour en termes de compréhension, de conceptualisation et de méthodes. L'observation actuelle des dispositions légales et procédurales liées à la participation des citoyens au processus de politique publique montre une limite dans la mise en œuvre de ce principe. Premièrement, l'élaboration de politiques implique souvent des parties prenantes à la fin du processus, une fois que le problème a été défini et que des alternatives ont déjà été identifiées, ce qui augmente le risque que la consultation soit interprétée comme une formalité qui limite la capacité des parties prenantes à intégrer sérieusement le processus. Deuxièmement, la plupart des procédures de prise de décision en collaboration sont considérées comme improductives en termes d'utilisation efficace du temps des participants et de réalisation efficace des objectifs. Enfin, l'élaboration des politiques a longtemps été considérée comme une composante de l'élaboration des politiques sans aucune caractéristique opérationnelle.

De plus, dans le processus de politique publique, se pose la grande question des approches de mise en œuvre. Ainsi, la mise en œuvre des politiques publiques est supposée se dérouler à deux niveaux, à savoir la mise en œuvre au niveau macro, où les acteurs développent un

programme gouvernemental au niveau central et au niveau micro, où les acteurs locaux répondent à ces plans et développent voire et les appliquer.

L'approche ci-dessus supposait que la mise en œuvre commence par les objectifs de la politique publique et que la politique suivra de manière linéaire en tant que produit d'un modèle rationnel d'administration publique qui implique la formulation et la mise en œuvre. En plus des politiques publiques. L'approche ci-dessus met l'accent sur les acteurs qui façonnent les politiques publiques et les facteurs à manipuler par le gouvernement central. Cependant, l'approche ci-dessus met l'accent sur la conception rationnelle de politiques publiques qui peuvent profiter à tous.

Les modèles descendants considèrent le point de départ de la mise en œuvre comme l'identification des acteurs centraux qui ont le plus d'influence sur la production des effets souhaités de la décision. Les caractéristiques de l'accès descendant aux politiques publiques impliquent un nombre minimum d'acteurs et limitent la portée des changements de contenu et de mise en œuvre apportés par les institutions responsables des objectifs de politique publique. La faiblesse de l'approche ci-dessus est qu'elle ne prend pas en compte l'importance des actions passées dans le même domaine politique. En outre, il traite la mise en œuvre comme un processus administratif et ignore l'expérience des autres parties prenantes et les considère comme des obstacles.

Modèles ascendants développés à partir de la critique principale des modèles descendants qui ignoraient l'aspect comportemental de la mise en œuvre et le rôle clé des acteurs locaux. Ils se fondent sur les actions et les motivations des acteurs impliqués dans le processus de la mise en œuvre des politiques publiques. En outre, ils supposent que la formulation et la mise en œuvre sont des processus intégrés. L'approche fondamentale vise les groupes cibles et les prestataires de services. Ces modèles sont également plus pratiques que les politiques publiques descendantes, car ils sont considérés comme des politiques publiques du point de vue des groupes cibles et des prestataires de services.

Ce qui est critiqué à propos des modèles de politique publique descendante, c'est qu'ils mettent trop l'accent sur l'autonomie des responsables locaux dans la mise en œuvre, alors que le contrôle des politiques publiques doit être exercé par les acteurs. Dont le pouvoir de formuler des politiques vient du fait d'être des représentants élus. De plus, il est possible d'influencer les objectifs et les stratégies des acteurs locaux en déterminant leur structure

institutionnelle, les ressources mises à leur disposition et leur accès à l'espace réel de mise en œuvre.

Conclusion du chapitre 2

Dans la pratique, une combinaison d'approches descendantes et ascendantes peut être obtenue lorsque les parties prenantes créent un système de politique publique comme des coalitions de plaidoyer qui partagent les mêmes valeurs et objectifs.

En conclusion, nous pouvons dire que La participation, l'ouverture, l'efficacité et la coresponsabilité semblent être les principales composantes d'une bonne gouvernance territoriale. Alors que c'est presque inconditionnellement que nous défendons la cause de la participation, avec enthousiasme que nous l'encourageons. Plus qu'un moyen, elle est devenue une fin en soi. Elle est à la mode, c'est un fait, sans que l'on sache à quoi elle doit servir, comment distinguer la « bonne » participation de la « mauvaise », ou seulement comment l'identifier (Niveaux différents posés par Arnstein (1969)), ou par Davidson... alors même qu'on se demande quel niveau de participation peut être recherché ou acceptable en politique et en pratique. Cette dernière question est essentielle. Le plus fréquent est d'entendre impliquer à la participation publique les retards au niveau du processus de planification. Toutefois, de toute évidence, une participation publique effective ne devrait pas entraver ou retarder la prise de décision (Doe, 1995) ; même parfois, elle peut permettre d'économiser du temps. Bien que la mise en pratique de la participation soit un processus, donc il semble clair qu'une décision prise en accord avec tous les autres acteurs aura à franchir moins d'obstacles et de barrières à l'entrée et aboutira alors plus rapidement aux résultats souhaités et recherchés.

Pour pouvoir avancer dans cette direction, il faudrait surmonter diverses difficultés : le profil spécifique des participants (interlocuteurs inamovibles ou peu représentatifs, groupes et associations affectés d'un certain degré d'endogamie, ayant trop ou trop peu de liens avec l'administration) d'une part, de l'autre la complexité de l'administration (de style napoléonien et sectoriel, où les intérêts particuliers – qu'on peut toujours rapporter à un seul – valables pour le court terme priment un intérêt général défini à moyen et long terme).

Chapitre 3 : un effet significatif du partenariat des acteurs sociaux sur le développement territorial

Introduction du troisième chapitre

Le concept de développement territorial enrichit le concept de développement en intégrant trois aspects essentiels : le territoire, les acteurs et l'occupation du sol.

Le produit collectif, qui est le résultat des actions d'un groupe de personnes, avec les citoyens, les dispositifs de gestion et d'organisation du groupe, n'est pas seulement des entités géographiques.

Ils renvoient à des relations organisées, des groupes ou des populations spécifiques identifiés avec des projets communs.

Du coup, les processus de développement ne reposent pas sur des acteurs uniques de la production ou les organisations qui leur sont associées mais impliquant d'autres acteurs : collectivités locales, services publics, bureaux consulaires, monde interconnecté... Ils ne peuvent ignorer les enjeux d'occupation de l'espace, de rareté des terres, de concurrence et usure.

Aujourd'hui, on observe beaucoup d'actions, d'initiatives et de pratiques venant du cœur des villes, de la périphérie de l'espace périurbain. A l'instar des indicateurs de bien-être ou de bien-être, ces indicateurs d'innovation interrogent les nouvelles formes de développement territorial.

Face aux évolutions récentes de l'économie internationale, le développement apparaît comme une réponse qu'il convient d'approfondir non seulement pour les économies industrialisées mais aussi pour les économies des pays en développement. Dans le contexte de la mondialisation, les solutions libérales fondées sur les seuls cadres macroéconomiques n'émergent pas pour apporter des réponses innovantes aux besoins de développement. J.

STIGLITZ(2002) a bien montré de ce point de vue ³¹ les grandes organisations internationales

³¹**Torre A., Vollet D.**, eds, 2016, *Partenariats pour le développement territorial*, Versailles : Quæ, Col. Update Sciences & technologies, 256 p.

Torre A., 2015, « Théorie du développement territorial », *Géographie, Économie, Société*, n°17, 273-288.

ne voient pas l'échelle locale comme un endroit efficace pour construire des processus de développement.

Le discours sur la seule dimension macroéconomique du développement domine la pensée des universitaires et des bailleurs de fonds.

Le contexte récent qui montre que les États africains évoluent mal, ainsi que, vers une décentralisation politique, a cependant des implications importantes pour un nouveau bénéfice local.

Section 1 : le développement territorial : analyse approfondie

Dès les premières années de la crise des années 1970, nous avons vu apparaître des initiatives en réaction aux phénomènes d'exode rural et, plus généralement, aux dégâts dus à la délocalisation des activités économiques consécutive à l'accélération de la globalisation. En France, ces initiatives ont pu prendre, la forme d'un mouvement de « pays » qui reconnaît l'existence et la dynamique d'espaces créés par les acteurs. Dans la même période, les économistes italiens redécouvrent des formes territorialisées de production : les districts industriels³² qui font intervenir des relations de coordination entre les acteurs qui ne relevaient pas seulement du marché mais aussi bien de la réciprocité. Cette dernière remet en vigueur les relations de « don » et de « contre-don » mises en évidence par les anthropologues après Marcel Mauss dans les sociétés rurales africaines notamment, et dont nous comprenons de mieux en mieux le rôle y compris dans les sociétés industrielles.

Les nouvelles perspectives de développement territorialisé se basent sur quelques hypothèses qui sont défendues par les penseurs contemporains du développement. Nous trouvons chez A. SEN (1999) l'idée que le développement ne peut résulter d'une mécanique comportementale et que l'utilitarisme benthamien est réducteur. L'économie est « une science morale », c'est à dire que l'éthique est constitutive des coordinations entre différents acteurs. Pour lui, la spécificité culturelle des acteurs est une constante nécessaire et la recherche d'équité, un impératif. Pour sa part, P. KRUGMAN (1995) a rendu hommage aux économistes « développementalistes » comme F. Perroux et A. Hirschman tout en affirmant la nécessité de redécouvrir le rôle de la géographie dans la problématique du développement. IL est en cela

³² C. COURLET(2001) pour une réflexion sur le phénomène des districts et ses prolongements (...)

continuateur d'A. Marshall, et de sa notion d'externalités, notamment locales qu'il définit ainsi: « *The idea that clustering of producers in a particular location yields advantages, and that these advantages in turn explain such clustering, is an old one* ». A. Hirschman avait, il y a vingt-cinq ans, déjà formulé l'un des principes fondamentaux du développement territorial : à savoir la révélation des ressources cachées. Dans son ouvrage (HIRSCHMAN, 1986), il évoque des écrits de 1958 où il soulignait déjà que : « il importe moins, pour promouvoir le développement économique, de trouver des combinaisons optimales de ressources de facteurs de production donnés que de faire apparaître et de mobiliser à son service des ressources et des capacités cachées, éparpillées ou mal utilisées ».

I. Développement social, local et territorial

Les trois notions de développement social, de développement local et de développement territorial ont souvent été, dans la société marocaine, mixtes voire confondues. Cette ambiguïté de leur traitement est renforcée par leur statut parallèle de catégories d'action politique et/ou administrative, d'une part, et de catégories d'objets d'analyse et de recherche en sciences sociales, d'autre part. Comment ces notions se sont-elles construites dans l'action des décideurs, des praticiens ou des mouvements militants ? Quelles théorisations les chercheurs ont-ils développées ? Quels sont leurs antécédents ascendants (du côté des populations) et descendants (des mesures politiques qui les régissent) ? Evoquant les modalités de son apparition et de sa construction dans notre pays à la fin du XXe siècle, ces trois modes de développement sont caractérisés en situation, c'est-à-dire selon leurs racines «dans des lieux porteurs de sens et d'identités individuelles et collectives. (Kherdjemil, Panhuys, Zaoual, 1998). A travers le sens qui est donné à sa «localisation», ainsi que les types de régulations qui maintiennent ces trois modes de développement entre le social, l'économique et le politique. Le principe directeur sera pour objectif premier de se concentrer sur les différentes déclinaisons du concept d'action sociale dans la mobilisation communautaire, dans le développement économique régional et dans la spatialisation des politiques publiques.

1. Le développement territorial : principes de définitions

Le développement territorial établit un modèle d'après la constitution d'une entité productive essentiellement incluse dans un espace géographique bien déterminé. Nous montrons ici les multiples éléments de la genèse du territoire autour d'un seul système local d'acteurs avant d'aborder la dynamique de la spécification des produits.

La problématique du développement territorial concerne avant tout des aires géographiques de taille plutôt restreinte. La notion de territoire y recouvre une autre réalité biophysique (un

bassin versant) ou institutionnelle (les territoires de la biodiversité comme les Zones Natura 2000, ou de l'eau comme les SAGE), mais c'est surtout une existence et un construit social, résultant des actions des acteurs sociaux (Jean, 2008; Courlet et Pecqueur, 2013).

Sa finalité est la même que celle de tout type de développement : améliorer le bien-être et éventuellement la richesse des populations, avec le choix d'un intérêt étendu jusqu'aux territoires aux fonctions industrielles réduites, par prédilection ou manque de ressources.

Son analyse impose toutefois trois importantes lignes de césure par rapport à celle du développement régional :

1) les processus de développement territorial ne peuvent être réduits aux seuls comportements des acteurs productifs et des institutions en charge des politiques de développement, mais s'étendent à d'autres parties prenantes des territoires : collectivités locales ou territoriales, services déconcentrés de l'État, organismes consulaires, dispositifs locaux de gouvernance (PNR, Pays...) et monde associatif.

2) les processus de coopération et de construction sociale sont à intégrer à l'analyse des dynamiques de développement (Baudelle et al, 2011). Loin d'être anecdotiques, les nouvelles pratiques sociales et institutionnelles se trouvent au cœur des processus d'innovation territoriale, sans oublier la volonté des réseaux d'acteurs locaux à piloter leur unique et propre modèle de développement territorial, qu'il s'agisse des actions collectives ou d'oppositions manifestes à la volonté des grandes sociétés ou des États.

3) les différentes problématiques contemporaines de la rareté et de la concurrence des terres, d'usure des sols et de land grabbing des États à la recherche des terres fertiles positionnent les dimensions d'occupation de l'espace dans des processus et des projets de développement.

L'émergence des questions d'usage des sols et de choix des modes d'aménagement contribue ainsi à réconcilier les disciplines du land use avec celles de la science régionale.

Pour ces raisons, le développement territorial échappe à la seule sphère de l'économie et de la géographie, pour intégrer les dimensions sociales et jusqu'aux apports des disciplines biotechniques comme l'écologie ou les sciences des sols. Nous noterons qu'à la notion de compétitivité des territoires, classique (Capello, 2009), viennent ainsi s'ajouter deux autres préoccupations: les questions d'attractivité, pour commencer (Bourdeau-Lepage et Gollain, 2015), qui mettent en avant la capacité à attirer non seulement des activités productives mais également des touristes ou de l'économie résidentielle, et les problématiques de résilience local, portant sur trois points: la référence à la notion de territoire tout d'abord, l'introduction de multiples parties prenantes des territoires ensuite, et la prise en compte systématique des problématiques d'usages des sols qui

doivent permettre aux territoires de survivre, de se perpétuer, et d'éviter la fuite des populations ou des compétences les plus importantes.

2. *Émergence du développement territorial dans le système local d'acteurs*

Dans « le développement local » nous rappelions que son enjeu consistait à « mettre en évidence une dynamique qui valorise l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les richesses dont ils disposent. Ce retour au territoire, dont le développement local serait le signe concret, montre que nous entamons un nouveau cycle long d'industrialisation. Vus comme une dynamique d'adaptation aux perspectives de l'économie-monde, le local et le mondial sont les deux facettes d'un même mouvement d'ajustement » (PECQUEUR, 1989).

Si nous parlions, il y a déjà quinze ans, du développement local, il semble préférable adéquat de parler aujourd'hui de développement territorial car ce développement ne doit pas être mené ou ramené à la seule petite dimension. « Le local » tel que nous l'entendions n'est pas localisé, nous lui substituerons donc le terme de territorial.

En première analyse, le développement territorial peut être défini comme tout processus de mobilisation des acteurs qui aboutit à l'élaboration d'une stratégie d'adaptation aux contraintes extérieures, sur la base de l'identification collective à une culture et à un territoire bien, déterminé. Donc La définition comporte trois affirmations qui appelleront, chacune, de longs développements. En bref, le développement territorial ne peut se décréter et reste une construction d'acteurs, même si des politiques publiques appropriées peuvent la stimuler dans la durée. Stratégie d'adaptation vis-à-vis de la globalisation, elle permet aux acteurs des territoires de réorganiser l'économie locale face à la montée des concurrences à l'échelle mondiale. Enfin, le mécanisme de territorialisation repose sur le principe de spécification des actifs, Enfin, le dispositif territorial repose sur le principe de la spécification du contenu, c'est-à-dire que trouver des ressources sur le territoire lui permet de se distinguer d'un voisin plutôt que d'être en compétition pour un produit. Par conséquent, le système territorial d'acteurs peut prendre de nombreuses formes différentes. Sa caractéristique fondamentale est la mise en place, dans une longue histoire, d'un processus construit par Il ne s'agit donc pas seulement d'une méthode d'optimisation d'éléments préexistants. Autrement dit, la dynamique de développement territorial vise à révéler de nouvelles ressources et c'est une innovation.

3. *Le territoire construit et le territoire donné*

Si nous définissons ci-dessus la dynamique spécifique de type « territoire » comme, notre démarche initiale aurait une relative difficulté par rapport à l'état du territoire qui sert de support à cette dynamique. En pratique, le discours territorial comprend souvent deux définitions différentes :

- **Territoire donné** : c'est la partie de l'espace qui se constitue comme objet d'observation. Dans ce cas, nous reconnaissons le territoire comme préexistant, nous analysons ce qui s'y passe. En quelque sorte, le territoire est *a priori*, puisque nous ne cherchons pas à analyser l'origine et les conditions du développement, mais il constitue un support. Il s'agit généralement d'un territoire institutionnel : région, état, province, etc.
- **Le territoire construit** : dans cette perspective, le territoire est le résultat d'un long processus de construction par les différents acteurs. Le territoire n'est pas postulé, mais il est constaté *a posteriori*. C'est à dire que le territoire construit n'existe pas partout et que l'on peut alors se trouver en présence d'espaces dominés par des lois exogènes de la localisation et qui ne sont pas des territoires.

Même dans le discours, les deux conceptions du territoire sont souvent confondues et nous ne pouvons pas exclure l'une au profit de l'autre. Donc Il faut comprendre que le territoire est à la fois le contenant et l'issue d'un processus d'élaboration d'un contenu.

4. *Les composantes du développement territorial*

Le terme de développement territorial est plutôt récent, et longtemps les auteurs lui ont préféré ceux de développement local (Aydalot, 1986; Greffe, 2002) ou par le bas (Stohr et Taylor, 1981), qui traduisaient la volonté d'implication des populations et de prise en compte des spécificités locales, allant à l'encontre des politiques macro-économiques décidées par les États et plaquées sur des milieux possédant des ressources et un esprit souvent très divers (Campagne et Pecqueur, 2014). Des différentes politiques décentralisées ont été mises en place afin de favoriser le développement économique des villes ou des campagnes, qu'il s'agisse des multiples initiatives en faveur du développement des systèmes productifs locaux et des technopoles ou d'opérations d'aménagement du territoire comme la création des Parcs Naturels Régionaux ou des Pays, voire des programmes Leader au niveau européen (Alvergne et Taulelle, 2002).

Toutefois, le concept de territoire a progressivement trouvé sa place, non sans résistances quelquefois. Si nous l'adoptons aujourd'hui, au-delà de son caractère pluri-sémantique (Levy et Lussault, 2003), c'est avant tout parce qu'il fait référence, plutôt qu'à des frontières délimitées, à des relations organisées, des groupes de personnes ou des populations

particulières, qui se reconnaissent dans des projets et des actions communs (Sack, 1986). Les productions collectives se résultent donc des actions d'un groupe humain, avec ses collaborateurs, ses citoyens, ses dispositifs de gouvernance et son organisation, ainsi les territoires ne sont pas seulement des entités géographiques. En construction permanente, ils se développent par opposition et entre acteurs locaux et extérieurs et s'écrivent dans une terminologie, avec des histoires et des intérêts ancrés dans la culture et les habitudes locales, les méthodes, la perception d'un sentiment ainsi que les formes d'autorité politique, les règles de organiser des activités spécifiques.

Par enrichissements successifs, est ainsi venue s'imposer la notion de développement territorial, dont nous allons tout d'abord donner une définition raisonnée, avant d'aborder la question de l'innovation territoriale, sous ses faces coopératives et conflictuelles.

5. Des conditions de faisabilité du développement territorial

Ainsi, des pratiques anciennes même revitalisées par des formules nouvelles (les Syal) ne se heurtent-elles pas à des limites inhérentes à leur succès qui les condamnent à rester marginales ?

Nous ne le pensons pas et il s'agit bien pour nous de prendre en compte ces nouveaux processus de création de ressources en cherchant à dépasser les limites évoquées plus haut. Cela signifie une plus réelle intégration des relations hors marché dans les analyses des dynamiques de constructions industrielle et territoriale. La construction du territoire et la création de ressources renvoient à la question de la concurrence non seulement entre entreprises mais aussi entre les sites inscrits dans des espaces bien déterminés. « Tout se passe comme si, dans la concurrence qu'elles se livrent, les firmes entraînaient les espaces dans la compétition. Loin de se limiter à offrir passivement les facteurs de production dont la combinaison particulière dériverait d'une dotation donnée, les espaces tendent à construire ou à renforcer des avantages comparatifs (...) cette analyse se fonde sur la redéfinition de la nature de l'entreprise, laquelle, de lieu de combinaison optimale de facteurs de production génériques, deviendrait un lieu de combinaison de compétences et d'apprentissage de nouvelles connaissances à partir de facteurs spécifiques »(COLLETIS, PECQUEUR, 1993).

Les ressources ne sont pas nécessairement déterminées, identifiées et valorisées cela veut dire « activées » par le seul processus du marché, en termes des coûts de transaction et des coûts de mise en œuvre. Les processus d'activation des ressources, qui engendrent une spécificité de la production plus ou moins grande, supposent au contraire une mobilisation des acteurs dans des processus de coopération mettant en avant le rôle des différents relations hors

marché et les aspects de coordination s'attachant. Parmi ces acteurs, les pouvoirs publics interviennent de façon déterminante. Donc la nouvelle définition des politiques publiques exige des changements d'échelle et de nature. Nous ne pouvons ici qu'esquisser ce qui pourrait faire l'objet de recherches plus approfondies, mais nous pouvons en situer les enjeux :

Changement d'échelle : L'instance étatique n'est pas souvent la plus appropriée dans la mesure où l'action ne se situe pas au niveau d'un système productif interne national. Une décentralisation ne serait pas non plus conforme aux évolutions observées aujourd'hui. Si la gestion de la production évolue dans la diversité avec prise en compte de fonctions secondaires, nous avons vu qu'elle se cristallise dans des formes de regroupement *ad hoc* d'acteurs qui s'appellent des territoires. L'action publique devait pouvoir intervenir à cette échelle territoriale, dans une perspective de projet. Ainsi, l'existence d'un État actif et présent est une nécessité pour permettre une action décentralisée. C'est là le paradoxe de plusieurs pays (notamment en Afrique sahélienne) qui sont inclus dans un processus de décentralisation avec un État faible (dans beaucoup de ces pays, les budgets additionnés des ONG dépassent largement celui de l'État). Donc nous devons assigner parallèlement au développement des instances locales, une mission de l'État qui permette d'assurer au moins trois fonctions : la redistribution, la médiation et la coordination. La redistribution se justifie notamment parce que tout territoire n'est pas également doté ; la médiation portera à la fois sur les instances internationales, les collectivités territoriales et les acteurs locaux ; enfin, la coordination verticale « émanant des collectivités territoriales » et horizontale entre projets et entre acteurs du territoire.

Changement de nature : c'est dans cette perspective, le rôle du public n'est alors pas seulement de contracter avec les acteurs pour compenser monétairement une production de valeur non sanctionnée par le marché ou pour stimuler une fonction que le marché n'incite pas à entreprendre (création d'emplois...). Il s'agit de permettre la convergence des autres fonctions secondaires et des produits non strictement marchands vers le marché pour stimuler la production d'une offre composite par le territoire. L'enjeu des politiques devrait être également et corollairement de gérer la **redistribution** de la rente éventuelle résulté de cette offre composite où existent des risques de captation par certains producteurs qui profitent des prestations non rémunérées des autres. En fait il s'agit pour les autorités publiques (État comme collectivités territoriales) de réguler les flux de valeur créés hors marché sur la base des nouvelles ressources productives.

La montée des dynamiques territoriales est coordonnée avec la globalisation qui crée ainsi un espace ouvert d'action publique entre l'État et les autres acteurs individuels. Comme le remarque A. FAURE (2001), « incontestablement, le système politique local traverse une tourmente territoriale de grande amplitude, tourmente paradoxalement confortée par le processus de mondialisation, qui s'appuie aussi sur la dynamique des terroirs, des réseaux de territoires et de la modernité urbaine ». Le résultat de cette irruption de la coordination et la collaboration d'acteurs à l'échelle territoriale est une mutation et changement du principe de politique économique conçue comme une action exogène visant à modifier les flux macro-économiques en vue d'un déplacement des équilibres. Cette conception d'essence keynésienne est bouleversée vers l'optimisation de l'offre d'emploi au niveau du marché global de l'emploi dans la nation. En d'autres termes, nous pouvons reprendre les interrogations de R. SALAIS (1998) : « Comment conceptualiser une action publique qui ne se confonde pas avec une politique de l'État, existe-t-il des actions publiques qui ne reposent pas sur un principe de généralité catégorielle ? ». La réponse est esquissée par J. COMMAILLE et B. JOBERT (1998) : « Les processus de décision découlent moins de l'intervention d'une instance centrale, d'une imposition hétéronome et relèvent plus d'une autonomie régulée. Dans les dispositifs institutionnels, la configuration des acteurs sociaux est plus importante que l'ingérence politique. La diversité des cas, des acteurs établis avec une relative augmentation, avec de nouvelles amplitudes d'intervention, permet d'évoquer la véritable multicentrique des formes de régulation politique et sociétale. « On passerait donc des politiques publiques à l'action publique ».

Ce dernier concerne les acteurs locaux plutôt que les agences coercitives externes, qui peuvent impliquer des acteurs privés car ils se coordonnent pour produire un service collectif. Les actions ouvertes sur le territoire peuvent prendre des formes très diverses.

. Nous pouvons les assimiler à des éléments que les politologues regroupent dans la notion de gouvernance. Dans sa forme de régulation locale, nous pourrions la définir comme un modèle de coordination entre acteurs qui vise à intégrer les mécanismes productifs et institutionnels dans les dimensions locales (proximité géographique et proximité organisationnelle) et le rapport au global. La gouvernance territoriale apparaît comme « l'expression d'arbitrages entre différents intérêts au niveau local » (CHIA, TORRE, 1999).

La notion de développement territorial, qui évoque la possibilité d'évolutions plus ou moins autonomes ou indépendantes de celle des nations, voire des régions, s'impose maintenant. Avant de mettre en œuvre des politiques, ou de conseiller les décideurs et acteurs des

dynamiques territoriales, il est utile de fonder la légitimité de ce concept, de détenir plus précisément sa signification et ses implications, ainsi que d'apporter une pierre à l'édifice théorique en construction. C'est l'objet de ce texte, dans lequel nous décrivons tout d'abord le cheminement intellectuel ayant conduit des approches du développement régional au concernent pour la dimension territoriale, avant de jeter les fondements théoriques de la notion de développement territorial et de la lier à celle d'innovation territoriale, pour terminer par une description du processus de développement territorial et des bifurcations et ruptures de trajectoires naissant des innovations coopératives ou conflictuelles.

II. Du développement régional au développement territorial

Le concept du développement régional, puis territorial, se trouve aux alentours de deux traditions particulièrement vives depuis la seconde moitié du XX^e siècle. D'un côté, les processus de décentralisation conduisent à la mise place de techniques et d'outils dédiés, qui unissent par élaborer une heuristique du développement, par un processus d'essais et erreurs (Pasquier, 2012). Initiées par les pouvoirs publics locaux ou déconcentrés, puis portées par les actions de praticiens du développement des territoires, en partenariat avec des acteurs productifs locaux ou des habitants, ces ingénieries contribuent à diffuser l'idéologie développementaliste et ses recettes successives (Janin et al, 2011).

En parallèle, le développement, objet d'étude constant des chercheurs, et tout particulièrement des économistes, est sans cesse scruté, étudié et modélisé, en particulier dans ses multiples déclinaisons spatiales, de la nation aux territoires en passant par les régions (Stimson et al, 2006). Inspirée par de grands auteurs comme Walter Isard (1960) ou François Perroux (1969), donc l'approche du développement régional repose sur une vision pragmatique des découpages géographiques et considère souvent la région comme une unité d'observation économique légitime avant tout par ses caractéristiques politiques institutionnelles³³.

Au sein de cette littérature se succèdent trois grandes approches, qui reposent sur des Présupposés analytiques difficilement conciliables.

33

Le terme d'analyse ou de science régionale prend également parfois une connotation particulière, liée à l'idée d'analyses situées, ou spatialisées. Cette dimension n'est pas ici considérée.
André Torre / Géographie, Économie, Société 17 (2015) 273-288276

1. De la recherche de processus de développement équilibrés...

La première approche s'attache à l'équilibre des intérêts et profits retirés par les acteurs du développement et aux principes leur permettant d'atteindre un maximum de satisfaction. Cette analyse standard cherche à maximiser l'utilité des agents sur la base de leur rationalité plus ou moins parfaite ou complète, ainsi qu'à satisfaire leurs besoins sans nuire à ceux de leurs voisins (Romer, 1990). Les agents économiques et sociaux vont cheminer de concert sur un sentier optimal de croissance, une idée qui était également défendue par les approches en termes de faible soutenabilité du Développement Durable, qui visent à ménager à la fois les finalités (les objectifs) et les contraintes de nature économique et environnementale (Bourgeron et al, 2009) : le développement ne doit pas réduire toutes les ressources disponibles, même s'il passe par une substitution de richesses créées au capital naturel (Pearce et al, 1996).

Appartiennent à ce groupe les analyses fondatrices de la théorie néo-classique du développement, qui envisagent une croissance homothétique du capital et du travail, puis de la connaissance ou des investissements en matière de Recherche et Développement (Solow, 2000).

L'idée de la convergence des taux de croissance et du niveau des richesses des régions, ainsi que la possibilité d'élimination à moyen et long terme des disparités interrégionales, ont ainsi connu un succès important mais qui reste relatif et limité à des prescriptions de nature normative, principalement en raison de leur incapacité à rendre compte des déséquilibres de croissance constatés dans la réalité.

Nous y retrouvons également, de manière plus surprenante, les théories de la base (Alexander, 1954), qui décomposent l'économie régionale selon deux composantes fondamentaux :

Un secteur basique, produisant des biens et services à destination de l'exportation, et un secteur domestique, dont la production est destinée à la consommation locale.

L'expansion du secteur basique traditionnel se trouve à l'origine du développement, qui provoque des effets de multiplicateur keynésien sur l'ensemble de l'économie régionale par capture des revenus extérieurs et hausse des salaires locaux, suivis par une augmentation du niveau de la consommation et d'une croissance du secteur de production domestique.

2. à la mise en évidence de processus de développement contribuant à creuser des disparités difficilement réductibles entre Régions

Une deuxième catégorie de travaux, héritiers des analyses des pôles de croissance initiées par Perroux (1969) ou Hirschman (1974), promeut l'idée que le développement ne peut pas

survenir partout, au même moment, et avec la même intensité, mais repose plutôt sur la polarisation spatiale des activités, comme l'attestent les pays et/ou les zones en retard de développement. Les recherches soulignent également les particularités et les spécificités des systèmes locaux, dont les succès ou les échecs engendrent des processus de développement fondamentalement déséquilibrés.

Pour la Nouvelle Economie Géographique (NEG), initiée par Krugman (1991) et popularisée par Fujita, Thisse ou Ottaviano par exemple (Fujita et Thisse, 1997 ; Ottaviano et Thisse, 2003), les phénomènes de concentration spatiale des activités peuvent projeter à une région au détriment de ses concurrentes. En s'appuyant sur les rendements croissants du marché industriel et sur les préférences supposées des consommateurs pour la variété et les produits différenciés, et donc à la spécialisation productive et l'enrichissement de quelques régions ou pays, au détriment de concurrents au démarrage tardif. La polarisation va de manière croissante, en particulier au profit des villes, dans lesquelles se Co-localisent les entreprises et les salariés/consommateurs. Le développement des activités productives se réalise ainsi au niveau de grandes zones de production (régions, voire pays), par effets d'entraînement réciproques des productions et de la consommation.

Mais l'économie résidentielle propose une autre explication des disparités interrégionales, en montrant que certaines régions qui ne possèdent pas de capacités de production suffisantes pour servir de base pour l'exportation se développent en bénéficiant de l'apport de revenus extérieurs (Davezies, 2008). Les territoires profitent ainsi des séjours touristiques (Terrier 2006), ou des transferts de revenus procurés par l'arrivée de nouveaux touristes. Leur développement repose sur une économie de services, générée par les aides de l'État et la consommation des migrants, souvent au détriment d'autres régions, qui retirent peu de bénéfices de leur activité productive.

3. Les pionniers du développement territorial : une affaire d'innovation technologique

Dès les années 80, les principes d'une approche du développement territorial ont été posés par certains travaux faisant part aux dimensions locales, avec un accent fort sur les différents processus de production, puis sur l'innovation et la technologie. Ils ont connu successivement quatre phases principales.

Tout d'abord, l'approche du système localisé a mis en avant le caractère systémique des relations entretenues par les acteurs locaux, dessinant un territoire basé sur les liens de coopération et les projets en communs. Depuis les pionniers des districts italiens (Beccatini, 1991), l'accent est mis sur la répétition des interactions (verticales ou horizontales) et

l'appartenance à un corpus social plus homogène, qui concourent à la création d'un tissu local établie de réseaux de collaboration et de structures de gouvernance dédiées.

L'efficacité de ce système, sa capacité à se renouveler et se transformer en réponse aux multiples et différents des goûts des consommateurs ou à l'installation de nouveaux concurrents sont considérées comme les clés du développement. Souvent qualités de clusters, en raison du retentissement de l'analyse de Porter (1985), donc ces territoires productifs de taille infrarégionale reposent sur des regroupements de fermes et de laboratoires qui entretiennent des liens forts et qui travaillent dans des industries liées. Le progrès technique prend ainsi une dimension collective, dépassant la figure de l'entrepreneur innovant, comme dans l'approche en termes de milieux (Camagni et Maillat, 2006), qui s'accroît sur les processus de développement par le bas, par exemple dans le cas de régions décentralisées ou d'États fédéraux (Crevoisier et Jeannerat, 2009). Par la suite, s'est imposée l'idée que le développement est profondément lié à des processus d'innovation ou de création, qui provoquent des ruptures, génèrent des transformations des systèmes productifs et conduisent à une concentration spatiale des personnes et des richesses.

L'innovations endogènes, dépenses de R&D ou incitations à innover ont un rôle important dans la réalisation et le succès des dynamiques de croissance, tout comme le transfert et la diffusion des innovations au niveau local (Feldman, 1994; Autant-Bernard et al, 2007), les relations de face à face et les phases d'essaimage par installations de spin-off ou l'accompagnement de l'effort de création (nurseries, hôtels de projets...). Les pullovers localisés d'innovation ou de connaissance (ou effets de débordement), qui se diffusent au sein du système local, sont considérés comme les moteurs du développement. Ils caractérisent les différents systèmes locaux de l'innovation compétitif, du type technopoles ou pôles de compétitivité.

Enfin, l'analyse des dynamiques spatiales de développement s'est enrichi des apports des théories évolutionnistes (Frenken et Boschma, 2007), avec leurs processus historiquement contingents. C'est une place prédominante qui est accordée à la dimension entrepreneuriale, qu'il s'agisse de la généalogie ou des processus d'émergence, de croissance, de déclin et de cessation d'activité des entreprises. L'accent est mis sur le rôle joué par les spin-off et la mobilité de la main d'œuvre (Maskell, 2001), ainsi que sur la réplique des routines au sein du tissu industriel local. Tirant avantage des proximités géographiques, industrielle et technologique entre secteurs d'activités (Torre, 2014) comme des dispositifs institutionnels et des réseaux, les techniques se diffusent entre les entreprises et les industries. La propagation des connaissances et des innovations détermine ainsi les sentiers de croissance des systèmes

locaux, en particulier quand les industries sont émergentes ou reposent sur des technologies connexes, à faible distance cognitive (Nooteboom, 2000).

Enfin, et plus récemment, s'impose un intérêt pour l'ensemble des acteurs – ou parties prenantes – des territoires, avec l'idée que le seul développement économique ou technologique ne peut suffire et qu'un processus de développement se pilote et se négocie, si bien qu'il est nécessaire d'impliquer les populations locales dans les processus de prise de décision. Les différentes recherches sur la gouvernance des territoires révèlent ainsi comment les mobilisations collaboratives et conflictuelles des populations locales ainsi que les mobilités résidentielles modèlent les processus de développement territorial (Torre et Beuret, 2012; Vodoz et al, 2013).

3.1. De l'intérêt d'une conception élargie de l'innovation... coopérative

Depuis que les auteurs évolutionnistes ont absorbé et ajusté l'intuition de Schumpeter sur la question de l'innovation et du progrès technique, l'innovation est vue comme le moteur du développement, dans la mesure où elle devient souvent une référence. Cette idée rencontre aussi l'adhésion des décideurs locaux aux services déconcentrés de l'Etat, avec des politiques de compétitivité, de pôles d'innovation ou de technologies antérieures. Cependant, cette volonté de favoriser la croissance et la connaissance est souvent réduite à une dimension organisationnelle ou singulière, ce qui limite ses bénéfices à quelques territoires. Aujourd'hui, l'innovation technologique est limitée à une poignée de pays dans le monde, et au sein de ces zones à des zones dédiées, très petites et souvent localisées dans un périmètre urbain.

Pourtant, des exemples de plus en plus nombreux attestent d'une capacité bien plus large d'innovation et de créativité des acteurs locaux, y compris dans des territoires qui ne présentent pas une forte intensité technologique ou dits périphériques, comme les espaces ruraux. Ces innovations, que nous pouvons qualifier de territoriales, font appel à l'inventivité des populations locales, sans qu'elles soient obligatoirement liées à un fort niveau d'industrialisation ou de spécialisation productive. Elles révèlent la vitalité des territoires, qui manifestent leur dynamique et leur capacité de renouvellement par mobilisation des forces locales.

Il s'agit par exemple du développement des circuits courts de proximité ou de l'agriculture paysanne, qui consistent à rapprocher les producteurs, souvent agricoles, et les consommateurs, avec la possibilité d'identifier la provenance des produits consommés et d'éviter des intermédiaires industriels jugés trop coûteux ou dangereux pour la santé. À côté du contrôle de l'origine de l'alimentation apparaît une dimension sociale, par familiarité avec le producteur ou relations de collaboration entre producteurs et/ou vendeurs, ainsi que l'insertion et la recreation du lien social,

par la production en coopération, la création d'épiceries solidaires ou de lieux de distribution et de vente des produits par exemple.

C'est également le cas d'autres expériences de collaborations au niveau local, comme les levées de financements communs (crowdfunding), s'inspirant des pays en voie de développement pour la collecte de petites sommes de fonds de proximité, le soutien collectif de projets, les prêts entre particuliers, ou l'épargne de proximité, de plus en plus prise en compte, au point que des banques nationales s'y intéressent maintenant... voire même la mise en place de monnaies locales. Ou du crowdsourcing, qui rassemble des collectifs autour de l'élaboration et de la réalisation de projets communs, permettant aux habitants de créer des produits et d'élaborer des solutions concrètes, mais aussi à se retrouver et d'innover ensemble au service de leur territoire dans des laboratoires d'idées. Toutes ces initiatives se caractérisent par leur caractère systémique, et souvent coopératif³⁴

Par comportement coopératif, nous n'impliquons pas ici les seuls liens de confiance.

La coopération peut également être fondée sur des stratégies réciproques, conduisant à la Coopération suite à des interactions répétées, au sein de jeux à séquences multiples.

Les entreprises partagées ou collaboratives (Scops), les coopératives d'activité et d'emploi, les organisations de transport communautaires, la mutualisation des soins, les crèches parentales, participent de la résilience des territoires par leur capacité à recréer des proximités et maintenir des solidarités locales, en complément ou substitution à l'innovation technologique. Enfin, l'économie sociale et solidaire contribue à l'innovation sociale ou sociétale. Développant ses réseaux de coopération entre acteurs locaux, elle constitue un facteur d'aide et de soutien aux personnes, mais aussi de résistance aux effets de la crise. Ces initiatives s'avèrent en particulier précieuses dans les territoires où reculent les structures économiques et sociales traditionnelles, avec la disparition des services de proximité, comme les magasins et épiceries, les bureaux de postes ou les antennes d'hôpitaux, qui contribuent à la désertification des lieux et à l'isolement des personnes.

Ces exemples illustrent la nécessité d'une définition élargie de l'innovation, n'incluant pas les seules activités de production et d'organisation ou les zones urbanisées, et qui nous renvoie à l'acception initiale de Schumpeter (1911). Toute nouveauté qui provoque un changement dans les modes de fonctionnement antérieurs est une innovation. Il peut s'agir d'innovations techniques ou technologiques, comme les nouveaux modes de production industrielle (biotechnologies,

³⁴ André Torre / Géographie, Économie, Société 17 (2015)

électronique.....) ou les nouveaux produits (smartphones, chips...), mais également des nouveautés en matière d'organisation (structures de gouvernance des entreprises, juste à temps, circuits courts...), ainsi que des innovations sociales (micro-crédit, mouvements de l'économie sociale et solidaire) (Klein et al., 2014) et institutionnelles (implication de la société civile, nouvelles lois et règlements, changement des structures de pouvoir...). Ce ne sont plus les seuls savoirs scientifiques des chercheurs, qui sont mobilisés, mais aussi de la société et de ses nombreux acteurs territoriaux, acteurs publics, privés ou affiliés.

3.2. Résistance à l'innovation : la voie conflictuelle

Si chaque nouveauté est susceptible de devenir une innovation et donc de contribuer au développement d'un territoire, toutes ne sont pas bien reçues ou appropriées. Elles peuvent susciter des résistances, voire des conflits, et être rejetés par tout ou partie des acteurs locaux. Ce constat, valable pour des améliorations techniques, envisageant l'avènement des métiers à tisser, ou le quasi-échec de l'introduction de nouveaux logiciels ou plus près de nous à l'échec de l'introduction de nouveaux logiciels ou de changements de standards vidéo dans l'industrie informatique ou de l'information), l'est encore davantage pour les innovations sociales et institutionnelles, souvent sujettes à des oppositions irréductibles, surtout quand elles émanent des structures de pouvoir:

Pouvoirs publics, grandes entreprises ou consortiums (Chambon et al. 1982, l'avaient déjà signalé en leur temps). En effet, les nouveaux projets de territoires sont soumis au crible de la gouvernance des territoires (Leloup et al, 2005). De la manière dont les parties prenantes d'une société s'emparent des nouveautés.

3.3. Dynamique du processus de développement territorial

Les dynamiques du processus de développement territorial Autrefois considérée comme une caractéristique du développement territorial, il est possible de comprendre les dynamiques qui régissent ces processus, notamment en s'intéressant à la trajectoire de développement, la leur et leur évolution. Les différentes voies de développement sont en effet pleinement portées par les projets des acteurs des territoires, qui cherchent à atteindre un objectif commun de leur propre décision, dépassant ainsi le seul critère de croissance économique. En effet, plus ou moins facilement ou sont freinés, ces projets ainsi que les obstacles et les échecs dépendront du processus de développement des territoires et de leur transformation, économiquement, socialement sociétale ou culturelle (Kahn, 2010). Nous allons ainsi en revenir aux

innovations, moteurs du développement, coopératives ou conflictuelles, mais à l'origine de bifurcations et de nouveaux états de développement³⁵.

On reconnaîtra ici une filiation avec l'analyse Schumpétérienne, déjà citée, mais également avec l'approche autrichienne des processus de développement et sa conception des marchés comme des «processus de découverte» (Hayek, 1978), et plus généralement avec les théories évolutionnistes de la concurrence, développées sous différentes formes (Budzinski, 2008) depuis une trentaine d'années (Metcalfé, 1994), en particulier le chain link model (Kline et Rosenberg, 1986). Nous nous situons également dans la continuité de travaux entrepris depuis quelques années sur les phases de développement régional (Camagni et Capello, 2013), qui soulignent l'importance des conditions de contexte et la nécessaire prise en compte des dimensions culturelles des lieux et territoires dans les processus d'innovation, jugés inducteurs de schémas de développement différenciés suivant les espaces. Toutefois, notre vision de l'innovation va au-delà des dimensions technologiques et organisationnelles, et les catégories d'acteurs que nous considérons dépassent les réseaux de firmes et d'innovateurs.

Dans les paragraphes qui suivent, la description des projets et de leurs liens aux innovations coopératives et conflictuelles précède la description de la dynamique du processus de développement et des trajectoires et bifurcations qui le sous-tendent.

3.4.1. Le temps des projets

À l'origine du projet se trouve l'innovation, qui mobilise des ressources locales ou importées, alors absorbées et refaçonnées localement. Il faut garder à l'esprit la distinction schumpétérienne entre invention ou expérimentation de la pièce et innovation prouvée en l'étendant aux problèmes d'action collective. Seules les innovations adoptées par la société, le secteur privé et les pouvoirs publics peuvent être considérées comme de véritables innovations, en pouvant contribuer au développement du territoire, ainsi que former l'Image peut être populaire dans d'autres territoires. D'autres nouveautés, qui ne passeront pas le test, resteront à l'état d'invention ou de prototypes fabriqués. L'innovation endogène dépend des projets des acteurs locaux et de leur réussite. Elle repose sur la mobilisation et la création d'équipements, la performance de coopérations et de producteurs de biens, de services ou d'innovations organisationnelles, sociales et institutionnelles (Hugues et al. 2013). Ainsi l'innovation territoriale, évoquée plus haut, se trouve à la base, dans sa diversité, d'un fonctionnement davantage axé sur les territoires, avec la montée de l'économie circulaire et des approches du métabolisme territorial, où l'on doit tout d'abord compter sur ses propres

³⁵ André Torre / Géographie, Économie, Société 17 (2015)

ressources, les consommer et les faire fructifier par la suite localement. Elles sous-tendent et maintiennent le secteur social, matrice de la résilience des territoires, leur permettant de se développer, mais aussi ne pas s'effondrer et de continuer à fonctionner. Elles se présentent sous une forme de grappes d'innovations, souvent modestes, dont la complémentarité est systémique et contribue au développement des territoires.

Mais, alors que c'est le marché qui caractérise et détermine l'adoption de l'innovation technologique, c'est la réponse de la société qui contribue à l'acceptation de l'innovation sociale et institutionnelle, parfois au prix de modifications substantielles du modèle initial, voire de sa réorientation. Se mettre alors en place, en cas de l'acceptation, un processus vertueux, qui conduit à une diffusion de l'innovation au sein du même territoire ou du système local, voire même à l'extérieur quand elle est répliquée. Inutile de revenir sur le processus d'innovation technologique et ses dimensions territoriales, fortement documenté et dont la validité n'est pas contestée. Penchons-nous plutôt sur le mécanisme de production et d'adoption des autres types d'innovations par la société.

3.4.2. Les chemins du développement

Les chemins empruntés par les processus de développement territorial vont avant tout dépendre des innovations et projets portés par les acteurs (locaux ou extérieurs au territoire) et de leur adoption par les populations locales. Nous parlons ici de l'innovation territoriale dans son ensemble, ce qui inclut évidemment l'innovation technologique, comme dans les entreprises de haute technologie ou les clusters par exemple. Chaque nouvelle trajectoire est le résultat d'une dichotomie, qui est au fil du temps la trajectoire de développement d'un projet territorial, avant qu'une autre innovation ne donne une impulsion. De ces dynamiques croisées, les dynamiques des différentes trajectoires donneront ainsi naissance à l'ensemble du processus de développement territorial, et à sa résilience.

Les nouveaux processus de développement territorial sont donc des problèmes technologiques, économiques, sociaux, institutionnels et organisationnels, bousculant les comportements conventionnels, copiant les pratiques antérieures, souvent avec succès, sans introduire de nouvelles perspectives. Parfois âprement négociées par les acteurs locaux, les innovations initient des changements de trajectoires productives, sociales ou institutionnelles, et permettent de lancer les nouveaux chemins et de construire les futures routines. Nous pouvons les diviser en deux catégories, selon qu'il s'agit d'innovations de nature coopérative

(portées par les actions de groupes ou de parties prenantes locales), ou conflictuelle (issues d'oppositions et de conflits qui ont conduit à des modifications des projets initiaux).

3.4. Le développement des territoires et la territorialisation comme réinsertion du social local dans les politiques publiques

Le territoire est avant tout un espace vécu, une inscription des actions et des valeurs des hommes dans la lisibilité spatiale. En effet, comme l'explique Marcel Roncayolo (2001, 189), nous pouvons parler de la plasticité sociale du territoire : «Le territoire s'apprend plus que ce qui est perçu par l'individu et se construit à travers des croyances et des pratiques inhérentes à la nature. Social». En ce sens, chaque zone apparaît comme une zone privilégiée pour la construction et la mesure de l'action collective, divisée en zones du patrimoine culturel de grande valeur et zones investies par leurs propres habitants, ou zones non structurées où la population vit à la recherche de les références et les valeurs peuvent souvent être éradiquées. C'est aussi un lieu de manifestation des relations sociales en tant qu'organisation sociale, juridique et politique. Selon Marcel Roncayolo (2001, 183), chaque zone définit une "zone de juridiction et de juridiction politique", par exemple des dispositions légales et des règles qui s'appliquent aux résidents et dont les privilèges extraterritoriaux leur permettent de s'échapper. "Comme nous l'avons fait dans le contexte Ayant vu la politique de la ville et du DSU, il peut être manipulé par une intervention politique.

Bruno Palier (2002) a défini le territoire comme un indicateur de l'évolution des interventions de politique sociale en France. Par exemple, entre la fin du XIXe siècle et le début du XXe siècle, il a fallu appartenir au territoire pour pouvoir utiliser les services d'une commune, une commune. Cela se reflète dans la politique de bien-être d'après-guerre, que l'État confie aux institutions locales pour ses citoyens.

L'auteur montre ensuite qu'à travers le système de prestations sociales fondé sur l'identité professionnelle, nous passons du soutien territorial au soutien salarial de la protection sociale : les institutions de protection sociale se caractérisent par la centralité du travail salarié, et le territoire est plus principe d'organisation, même s'il s'inscrit dans une architecture décentralisée, il doit rester proche des bénéficiaires. Les années de décentralisation amorcées en 1981 marquent un retour au territoire non plus comme lieu de vie et de services, mais comme objet d'intervention. Ils ont imposé un aménagement du territoire qui, comme le remarque Bruno Palier, devient un moyen de réorganiser l'action publique à travers la politique de la ville et les zones d'éducation prioritaires. Le soutien territorial devient ainsi un moyen de compenser les lacunes du soutien salarial.

L'intervention croissante de l'État au niveau territorial peut être qualifiée de territorialisation des politiques publiques. L'aménagement territorial est également le lieu d'enregistrement des directives contractuelles entre l'Etat et les Régions (accords de plan Etat/Région, politique de la ville, accords d'agglomération et accords de pays, loi d'orientation de l'aménagement et du développement. Développement durable du territoire (LOADDT - formant les fondations) (Voynet, 1999).

3.5. Développement territorial et gouvernance territoriale :

Enfin, dans le domaine du développement territorial, nous pouvons aujourd'hui guider la définition de politiques de diverses inférences, dont celles de développement territorial et de gouvernance des acteurs. Le concept de développement territorial correspond, comme la territorialisation, à une réaction de volontariat politique. Il s'inscrit dans un triple objectif : encourager la participation active de la population aux décisions et actions publiques qui affectent le lieu où elle vit ; mettre en œuvre les mesures convenues et contractuelles pour les projets ; réagir globalement aux conflits auxquels le territoire doit faire face sans séparer le social de l'emploi, du logement, de la consommation et de l'environnement ...(Minot, 2001).

La notion de la gouvernance territoriale et d'acteurs renvoie à son tour à la «bonne» utilisation du développement territorial comme outil de soutien à la coordination des territoires et de formalisation, même politique, du partenariat. Selon François Védélago (2003), les théories de la gouvernance ont remplacé les théories du développement pendant dix ans pour contre balancer l'échec de la politique d'ajustement structurel. Le concept de gouvernance permet d'introduire la dimension politique dans «les théories de la gestion du développement, qui tiennent compte de la sociologie des contextes culturels locaux et des sciences politiques» (IBID, 20). Il offre une réponse à la complexité des systèmes d'acteurs et des réseaux sociaux. Dans ce contexte, la sociologie urbaine définit la gouvernance comme la construction d'un cadre collectif, d'un projet et de niveaux d'intervention favorables à l'action stratégique de ses acteurs (Le Galès, 1995). Cependant, ce concept de gouvernance fonctionne comme un «outil idéologique» au service d'un État (Smouts, 1998) dont le rôle principal est de fournir des biens et services pour des intérêts sectoriels et privés plutôt que de servir les citoyens et d'assurer la justice régionale. (Kalancigil, 2001). Les mêmes intérêts sectoriels qui, selon Bernard Cassen (2001), sont ceux du gouvernement d'entreprise, du «gouvernement d'entreprise», au service d'une «dictature des actionnaires». Dans le sillage de cette approche, beaucoup dénoncent l'alibid d'un mot que la société civile a défini comme une «sphère d'intérêts particuliers» qui aurait le pouvoir démocratique de s'exprimer et de se coordonner contre l'État. Dans la même perspective, l'anthropologue juridique Etienne Le Roy aborde le

concept de gouvernance en termes de contrôle juridique exercé par toute entreprise (Le Roy, 2003). Son approche nous permet de reconstruire l'idée de gouvernance comme dérivé idéologique et adaptatif du «gouvernement», comme union juridique et hiérarchique de la pluralité, comme principe de pouvoir et de gouvernement et non comme méthode participative.

Section 2 : Le rôle des acteurs sociaux dans le développement territorial

Soutenir, rechercher et développer la coopération entre les territoires du monde, en impliquant les habitants, les communautés et la diversité des acteurs locaux, est plus que jamais une nécessité pour se protéger des tentations actuelles de s'enfermer et de stigmatiser «l'autre», d'un autre pays et avec d'autres références culturelles, comme responsable des distorsions de notre société.

La coopération territoriale et humaine en matière d'inclusion économique et sociale, qui est l'axe central de cet ouvrage, constitue, dans cette perspective, une ligne d'action à promouvoir et à consolider. Centrés sur les personnes, qui nécessitent une compréhension et un respect des environnements culturels de chaque partenaire, ce qui ne peut se faire sans une transition de compétences de multiples acteurs, ils entraînent un profond renouvellement des approches et des contenus collaboratifs. En plus de l'«aide au développement» apportée au siècle dernier, elles permettent désormais de nouer de véritables alliances entre les territoires du monde.

Sous toutes les latitudes, les territoires sont confrontés à des problèmes communs, dont le premier est la pleine intégration dans la vie locale des personnes en situation de faiblesse économique ou sociale. L'émergence d'une société inclusive nécessite l'accès de tous les habitants d'un territoire aux droits civils, sociaux, économiques et culturels.

Face à un tel contexte et au service d'une telle demande, la coopération au développement doit désormais offrir un cadre favorable à l'identification des causes communes, à l'enrichissement par la rencontre avec l'autre, à la découverte de dispositions différentes et à la recherche collective. De solutions convergentes, adaptables aux réalités individuelles. Il s'agit avant tout de chercher à partager les réalités concrètes de la vie entre pairs, qu'ils soient citoyens, élus, techniciens ou entrepreneurs, pour se comprendre, apprendre les uns des autres et ainsi se donner la capacité d'agir ensemble.

Cette dynamique de recherche de «solutions communes aux défis communs» est d'autant plus possible aujourd'hui que le fait marquant du dernier tiers du XXe siècle est la montée en puissance de l'action décentralisée, en Occident comme dans le reste du monde. Monde avec des transferts. Responsabilités croissantes dans les assemblées locales du fait du suffrage universel.

L'avènement de la démocratie territoriale, qui est certainement encore et toujours à perfectionner dans ses modalités politiques et techniques, est un mouvement fondamental qui n'arrêtera rien. Il constitue une base solide et durable sur laquelle construire et mettre en œuvre des projets et des actions locales, mobilisant efficacement et efficacement les acteurs de la vie locale au service d'une meilleure coexistence collective et individuelle.

I. Les acteurs sociaux : définition

L'acteur est le deuxième sujet conceptuel de cette recherche. Dans la mise en œuvre du DD, il occupe une place centrale selon une approche territoriale. Certains auteurs vont même jusqu'à affirmer que "(toute) politique de développement durable qui ignore les représentations collectives, les rumeurs, les luttes de pouvoir, l'égoïsme et les carences du moment - dans la mesure où elles sont précisément humaines -" a tout droit d'échouer "(Mancebo, 2006, p. 237) Cette section nous permet donc de reconnaître l'importance des acteurs et des systèmes de parties prenantes dans les initiatives locales de développement durable.

Pour ce faire, il faut d'abord comprendre ce qu'est un acteur territorialisé en se concentrant sur la façon dont la géographie le définit. Cette section aborde ensuite l'importance de considérer les acteurs selon trois types d'étiquettes : les acteurs faibles, les acteurs absents et les acteurs collectifs.

Avant de tenter de définir un acteur, il faut signaler la nuance qui existe entre le terme utilisé dans la littérature de langue française et le terme fréquemment utilisé dans la littérature de langue anglaise pour parler des acteurs impliqués dans un processus. En fait, il est courant de lire des intervenants dans la littérature de langue anglaise.

Hemmati (2002, p. 2) a soigneusement défini ce terme comme suit : «Les parties prenantes sont celles qui ont un intérêt dans une décision particulière, qu'elles soient des individus ou des représentants d'un groupe. Cela comprend les personnes qui influencent ou peuvent influencer la décision. Ainsi que les personnes concernées ».

Ils font référence aux «parties intéressées» en français. Selon Martel et Rousseau (1993, p. 20), les parties prenantes peuvent être définies comme : Des personnes ou des groupes de personnes qui ont des intérêts communs, un problème, une décision ou une gestion intégrée des ressources. Ces intérêts peuvent se manifester d'au moins deux manières différentes, soit en tant que parties prenantes, soit en tant que parties prenantes.

La distinction à faire entre «parties prenantes» et «acteurs» devient alors importante dans l'analyse des processus participatifs. L'utilisation du mot «acteur» permet d'indiquer à tous les

individus ou groupes s'ils participent ou non à un processus. Cela facilite la prise en compte de tous les acteurs, y compris même ceux qui sont faibles ou absents par exemple. Le terme «acteur» sera donc considéré dans ce mémoire.

1. *L'acteur territorialisé*

Si la notion d'acteur est généralement considérée comme spécifique à la sociologie, Brulat et al. (1996) l'ont défini comme un concept entièrement géographique. Ils considèrent l'acteur comme «une personne physique ou morale possédant le pouvoir d'agir sur une certaine partie de la surface de la terre, de la transformer, de l'utiliser selon ses intentions et ses besoins».

Ainsi, l'acteur est lié au territoire. Par ailleurs, la définition plurielle du territoire offerte par la géographie explique cette affirmation : « le territoire est défini comme une entité dotée d'une organisation d'acteurs sociaux et institutionnels, elle-même caractérisée par des relations de hiérarchie, gouvernance, solidarité, complémentarité »(Laganier et al. , 2002, p. 3).

Le territoire n'est donc pas seulement constitué de ses caractéristiques physiques, il est le résultat des actions des communautés qui l'habitent. Lorsqu'un ou plusieurs acteurs de ces communautés sont mobilisés, par exemple dans une initiative locale de DD, ils deviennent alors des acteurs territoriaux. Sénecal (2006, p. 284) présente l'acteur territorialisé comme suit : (L'acteur territorialisé serait aussi celui qui, participant aux débats sociaux, initie une réflexion sur l'avenir du territoire. L'acteur aurait la liberté d'aborder le changement et d'essayer modifier les conditions de son environnement, c'est-à-dire construire et déconstruire des territoires.

Ainsi, les acteurs agissant dans des communautés où existent des initiatives locales de DD ont tendance à devenir des acteurs territoriaux lorsqu'ils sont mobilisés dans un système participatif ou dans un projet respectant une approche participative.

2. *Acteurs collectifs*

Selon Lévy et Lussaut (2003, pAO), les acteurs n'agissent pas seulement individuellement: les individus sont avant tout des acteurs, mais nous pouvons par extension admettre l'existence d'acteurs collectifs qui sont dotés de potentialités proches de celles des individus, à savoir: compétence stratégique intentionnelle (c'est-à-dire développer et mettre en œuvre une stratégie), capacité linguistique d'énonciation et de réflexivité, mais les exploitant selon d'autres registres autres que l'acteur individuel.

Les groupes se forment naturellement dans la société, selon des centres d'intérêt communs. Ces groupes ont le potentiel de transformer le territoire. Ils sont motivés par des besoins

spécifiques et le désir d'agir dans leur intérêt, pour améliorer leur qualité de vie. Par conséquent, pour mettre en œuvre une initiative participative de développement durable, il est essentiel d'identifier les différents groupes d'acteurs qui composent une communauté. Celles-ci varient d'un territoire à l'autre et selon les différentes échelles d'embarquement. Certains auteurs se sont penchés sur leur catégorisation générale, lorsqu'ils sont formés localement.

Van den Hove (2000, p. 5) considère que les acteurs sont de types différents "Si, face au problème en jeu, ils ont des représentations différentes du monde, et donc répondent à des logiques différentes". Deffontaines et Prod'homme (2001, p. 36) ont tenté d'identifier certains de ces groupes. Outre la prise en compte des élus locaux, ils proposent la déclinaison suivante: les entreprises et plus généralement toutes les activités génératrices d'emplois et de revenus; associations, à toute échelle spatiale; les multiples réseaux qui produisent et produisent des liens sociaux; groupes informels (âge, quartier, origine sociale, etc.); et enfin chaque «maison», chaque habitat, sans lesquels, quels que soient les statuts et les hiérarchies, il n'y aurait pas de véritable développement local.

Dans tout type d'initiative locale de développement durable, personne ne peut douter de l'importance que chacun de ces acteurs (individuels ou collectifs) représente dans un processus participatif. Par contre, les expériences recensées à travers le monde montrent que la mobilisation et la participation effective de tous ces acteurs ne s'acquièrent pas dans tous les cas.

3. *Acteurs faibles et acteurs absents*

Il a été précisé plus haut que l'acteur peut devenir l'instigateur de divers changements si ses capacités sont prises en compte et exploitées. Cependant, la non-reconnaissance d'acteurs faibles ou absents peut éloigner un processus décisionnel participatif de son objectif démocratique. Les acteurs faibles sont définis par Brodhag et al. (2004, p. 2) comme des êtres humains contemporains sous-représentés. Ceux qui n'ont pas les meilleures capacités de négociation (charisme, pouvoir, relations, etc.) sont considérés comme tels pour imposer leurs choix, leurs valeurs morales et défendre leurs intérêts ; ce sont des acteurs qui n'ont pas de voix ou qui ne manifestent pas la volonté de parler.

Différents d'un endroit à l'autre, ces acteurs faibles sont incontestablement présents dans les nombreuses initiatives locales de mise en œuvre du DD. Plusieurs exemples d'acteurs faibles peuvent être identifiés. En Afrique, par exemple, il n'est pas rare d'observer une sous-représentation des femmes dans les processus participatifs. Ceux qui sont invités à participer ne sont pas habitués à exercer leur participation citoyenne, ce qui rend difficile leur

participation au processus. Pour les autres acteurs, c'est le langage utilisé dans les activités du processus qui en fait des acteurs faibles. S'ils ne le parlent pas ou ne le comprennent pas, leur participation aux dialogues et leur poids dans la prise de décision s'en trouvent sérieusement affectés. Face à cette réalité, plusieurs chercheurs ont tenté de trouver des moyens de faciliter la participation et la contribution d'acteurs faibles dans les processus.

L'acteur absent, quant à lui, a été défini par Brodhag et al. (2004, p. 2) en tant qu'un «acteur, au sens large, qui ne peut pas parler lors d'une négociation ou qui n'est pas invité à la table de négociation». Par conséquent, cet acteur est évité ou simplement non représenté. Parfois, il est présent lors des négociations et de la prise de décision, mais pour une raison ou une autre, il ne peut pas parler et contribue au processus. En plus d'être une certaine lacune démocratique, le manque de reconnaissance d'un type d'acteur peut être préjudiciable au succès du processus. Un acteur absent, lésé d'avoir été marginalisé dans le processus participatif d'une initiative de DD, peut facilement le faire glisser et perdre sa crédibilité et sa légitimité face aux autres acteurs communautaires.

C'est en considérant les définitions et explications ci-dessus que le concept d'acteur, sous toutes ses désignations, devient central dans les questions de la présente enquête. Quels sont les acteurs qui se mobilisent dans les initiatives locales de développement durable ? Et comment leur participation est-elle structurée ? Telles sont les questions qui se posent à partir de ce thème et qui guideront les réflexions dans le prochain chapitre.

Acteurs clés de l'action sociale Pour y parvenir, le développement social doit s'appuyer sur un certain nombre d'acteurs clés qui vont au-delà des acteurs sociaux professionnels. Il n'appartient pas au travail social lui-même de résoudre les difficultés fondamentales auxquelles sont exposés les exclus, mais à chaque ordre public (et donc à chaque acteur de la société) de participer en solidarité avec tous les habitants. Surtout les plus exclus, en veillant à ce que les mesures initiées par le développement social soient aussi accessibles et avantageuses que possible pour eux.

3.1. La personne elle-même (le «destinataire»)

Sans l'unification de la personne, destinataire ultime de l'action sociale, en créant son propre cours, aucune solution permanente n'est possible. Cela nécessite, avec et grâce à elle, de définir les points clés, même fragiles, sur lesquels ce parcours peut être fondé et développé. L'action de base dans son sens doit contribuer à développer sa capacité à agir, en priorité sur sa propre voie, mais aussi au service de la société, afin de retrouver et développer ses compétences civiques, base de son intégration.

3.2. L'environnement de la personne

Les premiers cercles sociaux de la personne peuvent parfois être les plus «exclusifs» pour eux. Cependant, malgré tout, ils sont la première étape nécessaire pour intégrer votre carrière dans votre environnement. Les acteurs en qui il a confiance sont particulièrement précieux pour identifier et mobiliser le relais indispensable à l'intervention professionnelle. Les tiers de confiance et les acteurs directs de leur environnement sont souvent plus efficaces que n'importe quel appareil en particulier.

Leur intervention et leur efficacité dépendent de la capacité et de l'aptitude de l'environnement professionnel et social à les considérer comme des acteurs à part entière qui ont leur propre compétence spécifique et qui ne concurrencent pas celle des professionnels, mais se complètent. De leur côté, les institutions dotées de compétences sociales doivent affirmer ouvertement la nécessité d'utiliser des tiers comme élément essentiel et utile d'une transaction sociale constructive.

3.3. Partenaires locaux

L'Etat et les collectivités locales jouent un rôle structurant dans l'organisation des différents services et accompagnements au service de chaque habitant. Mais ce sont tous les acteurs locaux qui jouent un rôle direct dans l'environnement des habitants, notamment les plus pauvres, et dans les conditions de leur accès aux services publics ou privés. Cette action peut devenir un levier d'intégration pour des personnes normalement exclues des réseaux sociaux locaux.

3.4. Elus :

Dans le cadre du mandat qui leur est confié, le rôle des élus des collectivités territoriales ne peut plus se réduire, comme trop souvent, à l'écoute des réclamations auxquelles nous répondons par des projets/mesures «clés en main». L'élus aujourd'hui est appelé au rôle de «médiateur de la démocratie», capable de comprendre les problèmes des citoyens et de les engager pour définir avec eux les modalités d'action publique dont il dispose. En matière d'action sociale notamment, l'élus doit également veiller à ce que les objectifs de solidarité soient intégrés dans toutes les autres politiques publiques dont il est responsable.

3.5. Travailleurs sociaux

Face à l'augmentation significative de la complexité de la situation des individus et des organisations, les travailleurs sociaux sont tiraillés entre une demande directe de solutions immédiates aux problèmes des personnes et la pression institutionnelle et juridique pour

mettre en œuvre des mesures dans une logique sectoriel problème social. Pour ne pas se réduire à une fonction de gestion des dispositifs et pour trouver sa pleine efficacité, ils sont appelés à devenir des coordinateurs professionnels de l'action sociale locale, dans laquelle tous les acteurs désignés interviendront. L'accès aux processus transactionnels est susceptible de résoudre ces tensions dont souffrent les travailleurs sociaux.

3.6. Enfin Université et recherche,

On considère un acteur encore très peu présent, du moins en France, dans le domaine de l'action sociale : l'université et la recherche. À l'instar des pratiques existantes au Québec, par exemple, un lien plus étroit entre les universités, la recherche et le travail social permettrait de soulager et d'anticiper l'action sociale : construction collégiale de méthodes et d'outils, observation et analyse des pratiques, évaluation et évaluation des projets expérimentaux, des critères et des conditions de généralisation.

Dans ce contexte changeant des rôles des différents acteurs dans les politiques de solidarité, il est essentiel d'identifier d'abord les nouveaux besoins qui se posent aux travailleurs sociaux avant de rechercher par conséquent les meilleures adaptations des systèmes de formation pour les amener à embaucher. Sa place dans ce nouveau paysage institutionnel et social.

II. Le processus participatif

Troisième et dernier concept thématique, le processus participatif est un élément théorique qui est au centre des questions qui ont motivé la conduite de cette recherche.

Pour mieux comprendre ce que l'on entend ici par processus participatif, il est essentiel de se concentrer sur les principaux concepts qui sous-tendent cette idée.

Par conséquent, cette section explique tout d'abord en quoi cela découle des concepts de démocratie et de gouvernance, et plus spécifiquement de bonne gouvernance.

Enfin, il explique ce que le terme «processus participatif» signifie en termes concrets, en abordant les détails théoriques et pratiques de la mobilisation et de la participation des acteurs dans une initiative locale.

1. *Démocratie et gouvernance des points d'ancrage des processus participatifs*

Pour comprendre l'impact réel qu'un processus participatif sur les pratiques de la bonne gouvernance, il faut d'abord se concentrer sur les concepts de démocratie et de gouvernance.

En premier lieu, la démocratie est le concept qui est à l'origine de toute réflexion sur la mobilisation et la participation des acteurs. Décider d'une définition unique de ce concept peut

être problématique car le format spécifique qu'il prend dans un territoire donné est déterminé par ses réalités politiques, sociales et économiques. La démocratie est également influencée par les facteurs historiques, traditionnels et culturels de chaque territoire (ACE, 2008). Cependant, considérons, comme base théorique, l'explication de Carrier et Côté (2000, p. 328), pour qui la démocratie est : un concept lié à la distribution du pouvoir et aux modalités de prise de décision. Il est intensément réfléchi : cela signifie que ceux qui subiront les décisions sont aussi ceux qui les prennent. Cela implique donc une délibération, une discussion entre des personnes, qui sont alors des citoyens.

En revanche, l'exercice de la démocratie, en ce XXI^e siècle, n'implique pas dans tous les cas un dialogue et un accord soutenu entre les acteurs politiques et les citoyens. Ainsi, une plus grande intégration et une participation active de la société dans les mécanismes de prise de décision semble être un moyen de parvenir à la démocratie, comme nous le considérons en théorie. Une démocratisation «participative» offre la possibilité d'optimiser les contributions considérables des différents types d'acteurs au processus de décision, et ce, à toutes les échelles (Carrier et Côté, 2000)

Le concept de gouvernance encourage précisément cette intégration des acteurs dans les procédures d'administration des territoires. Dominance « Invoque les stratégies des acteurs, les interactions qu'ils ont, l'union de buts et de ressources qui transcendent chacun d'eux individuellement» (Carrier et Côté, 2000, p. 3). La gouvernance répond donc à ce besoin de prise en compte des situations locales - la singularité des lieux et des systèmes d'acteurs particuliers pour une rationalité décisionnelle mieux adaptée (Laganier et al. 2002).

Mais qui sont ces acteurs impliqués dans la domination ? Lévy et Lussault (2003, pA18) avancent sur cette question : le gouvernement n'inclut pas le gouvernement lui-même, mais aussi la contribution d'autres acteurs s'ils jouent un rôle dans les orientations politiques stratégiques et les choix de politiques publiques : acteurs politiques non gouvernementaux, composantes de la société civile, y compris les entreprises, les syndicats, les associations ou les acteurs individuels.

Pour Carrier et Côté (2000), le rôle que le gouvernement peut jouer dans la gouvernance est important à définir. Ils soutiennent que : «le gouvernement peut être réduit en position dominante à un rôle d'acteur parmi tant d'autres» (2000, p. 337).

Ainsi, la mise en place de la gouvernance nécessite des changements majeurs, une réorganisation de la direction. Ce n'est pas toujours facile. En particulier, la participation, à la

fois d'acteurs faibles et absents et d'acteurs actuels et dynamiques, n'est pas obtenue d'emblée. Le développement des compétences individuelles et collectives, et leur renforcement, semblent donc souvent être des étapes préalables et nécessaires à la réussite d'une bonne pratique de gouvernance.

Les défis posés par la mobilisation des acteurs soulèvent des questions sur le concept de bonne gouvernance. Selon le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (PNUD, 1997), ce concept peut être défini comme : Un régime de gouvernance qui alloue et gère les ressources d'une manière. Résoudre des problèmes collectifs ; il se caractérise par la participation, la transparence, la responsabilité, la primauté du droit, l'efficacité et l'équité.

La bonne gouvernance garantit que les priorités politiques, sociales et économiques reposent sur un large consensus au niveau de la société et que les voix des plus pauvres et des plus vulnérables soient entendues dans la prise de décision concernant l'allocation des ressources nécessaires au développement.

En bref, le concept de démocratie, dont découlent la gouvernance et la bonne gouvernance, est à la base de l'idée de lancer des projets locaux de mise en œuvre du DD à travers une approche participative. Les paragraphes suivants préciseront ce qu'implique la mise en œuvre d'une telle approche, en termes de mobilisation et de participation.

2. La participation des acteurs sociaux comme un élément essentiel de la bonne gouvernance :

La participation du public est l'un des moyens dont dispose la société pour être impliquée dans la prise de décision politique, tant dans les phases de conception que de mise en œuvre. Les démocraties sont confrontées à une nouvelle tâche : accroître la participation des citoyens et des acteurs sociaux à la gestion des affaires publiques. L'idée de citoyenneté repose sur la capacité reconnue de tous les individus à faire valoir leurs droits devant les autorités gouvernementales. L'expression de cette citoyenneté prend plusieurs canaux : civique, social, politique, interculturel et le plus récent, écologique, qui, attaché à la notion de bien public, peut être défini comme le droit inaliénable de chaque citoyen d'accéder au patrimoine universel. (Historique, environnemental ou économique), ainsi que la certitude d'être toujours garanti contre toute action visant à s'approprier un bien qui appartient, en fait ou en droit, à tous.

La participation du public est une composante fondamentale de la gouvernance. Le Livre blanc sur la gouvernance européenne (Commission européenne, 2001) la classe parmi les cinq principes qui donnent lieu à une bonne gouvernance (avec ouverture, responsabilité, efficacité

et cohérence). C'est également l'un des cinq indicateurs de l'indice de gouvernance urbaine du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et l'un des trois piliers de la Convention d'Aarhus (dont le nom complet est une convention sur l'accès à l'information, participation du public à prise de décision et accès à la justice en matière d'environnement).

La participation peut devenir un instrument fondamental pour améliorer la qualité des systèmes démocratiques à deux niveaux: elle offre aux citoyens les moyens d'accroître leur pouvoir de surveillance et d'exercer un contrôle collectif sur l'appareil gouvernemental, d'une part; En améliorant la participation à tous les aspects de la planification et de la gestion des politiques, d'autre part, il garantit que les projets identifient les problèmes avec plus de précision et produisent de meilleures réponses. Sans compter qu'en impliquant les acteurs sociaux du territoire dans la prise de décision, un système efficace de prévention et de gestion des conflits est mis en place (CE, 2002, p. 21) ; non pas parce que ce processus les élimine, mais parce qu'il aide à les prévenir et à les gérer. Un rapport récent a mentionné qu' «il est antidémocratique de planifier, de gouverner, d'organiser et d'imposer des plans sans les renvoyer aux personnes qui les ont nommés ; sans parler de la difficulté » (Grabow et al. 2001, p. 37). Cela conduit à une participation basée sur la discussion, qui est facilitée par l'écoute et la réflexion. Loin d'être une fin en soi, et encore moins un processus isolé et limité, la participation est ancrée dans l'expérience et génère un sentiment d'intérêt et d'appartenance entre différents groupes de citoyens (appelée identification coresponsable " exercée sur les décisions prises).

3. La gouvernance des acteurs sociaux, au-delà d'un remède au déficit démocratique

Le concept de gouvernance n'est pas nouveau, mais il a été redéfini au fil du temps. Si dans le passé le gouvernement et la gouvernance étaient utilisés sans discernement, en utilisant le dernier terme, nous voulons mettre en évidence les changements qui ont affecté les modes de gouvernement plus traditionnels (Osmont, 1998; Rhodes, 1997). La gouvernance renvoie donc à une nouvelle définition de l'action publique et de son fonctionnement qui s'opposerait, même partiellement, à l'interprétation traditionnelle des devoirs de l'Etat. La gouvernance représente un nouveau cadre opérationnel pour les organes impliqués dans l'action et pour le processus décisionnel qui accompagne l'activité politique.

Cependant, quel que soit l'enthousiasme quasi universel dont jouit la participation, il y a très peu d'auteurs, dans une abondante littérature sur le sujet («qu'entend-on par règle démocratique?»), Qui oublient d'en parler. Des difficultés. En revanche, il n'y a plus ceux qui

défendent la gouvernance en listant ses risques, les nouveaux problèmes qu'elle pose, les contradictions dans lesquelles elle se débat, les questions qu'elle soulève, qui restent sans réponse: entre autres, la nécessité d'expliquer les concepts (bon gouvernance, gouvernance, gouvernabilité) et identifier les frontières entre ce qui est gouvernemental et non gouvernemental, avec l'intention d'attribuer des responsabilités et de limiter la légitimité, de surmonter les risques potentiels de réticence ou d'illégitimité démocratique, de lancer des mécanismes de contrôle démocratique ou de garantir une participation réelle. De tous les acteurs politiques et sociaux intéressés (sachant que si la participation n'est pas spontanée et généralisée, c'est-à-dire démocratique, il n'y a pas de gouvernance mais seulement une économie politique).

Montrant l'une des lacunes de la participation, Balducci et Calvaresi (2005) soulignent qu'elle peut remettre en question la solidité des résultats, non seulement pour des raisons de légitimité, mais aussi en raison de l'instabilité de la planification et de la décision auxquelles elle fait appel. Pour Atkinson (1997), la participation communautaire peut générer et reproduire des conflits ; il peut paralyser les plans d'action. Cependant, nous pouvons tirer les leçons de la prolifération des conflits liés à l'utilisation et à la gestion du territoire : nous sommes particulièrement privés des moyens capables d'impliquer les citoyens dans le processus politique et de les y impliquer. L'une des principales plaintes pouvant être adressées à l'Union européenne concernait le soi-disant «déficit démocratique», à la suite duquel a été rédigée la Charte des droits des citoyens européens, qui faisait partie intégrante du traité envisagé. Établir une Constitution pour l'Europe. Dans le cadre des politiques européennes du premier pilier de cette Constitution, qui appliquent cette méthode communautaire, le pouvoir de la Commission européenne se limite au droit d'initiative. Les rapports de la Commission sont soumis à la décision du Parlement européen et du Conseil européen des ministres ou chefs de gouvernement. Cependant, de nombreuses critiques ont été formulées à l'encontre de ce système, soulignant l'influence de certains comités et lobbyistes capables, au moyen de comités et de la procédure dite de "comitologie", d'imprimer les textes présentés par la Commission. , et très souvent le fond qu'ils veulent. Cela ne peut même pas être empêché par le Parlement européen demandant une réécriture du texte avant d'approuver son projet final. Cette méthode de travail au niveau européen, souvent qualifiée de technocratie, est également politique. Derrière l'aspect théocratique se cache la question du pouvoir, de la légitimité, de ceux qui participent au processus de décision au niveau européen. Le problème est de savoir non seulement qui décide, ou qui a le droit de prendre

des initiatives, mais aussi qui est responsable de la préparation des textes proposés, qui devront être approuvés ultérieurement.

Ces propositions peuvent répondre aux intérêts de certains lobbyistes spécifiques qui ne sont pas liés aux intérêts des citoyens.

Selon la Commission européenne (Commission européenne, 2003 (2002), 705 final), la gouvernance fait référence aux règles, processus et comportements qui influencent l'exercice des pouvoirs au niveau européen, contribuant ainsi à surmonter ce déficit. Mais cela représente également une nouvelle culture de gouvernement et d'administration qui nécessite un large accord sur certains concepts, principes, valeurs et procédures, sans avoir besoin d'instruments législatifs. Considérée comme le système qui régit l'action collective, la gouvernance reçoit la même définition dans le Livre Blanc que dans Calame et Talmant (1997): la capacité des sociétés à se doter de systèmes de représentations, d'institutions, de processus et d'organes sociaux, considérés comme des outils de contrôle démocratique, participation aux décisions et responsabilité collective.

Cependant, nous n'oublions pas ce qui a déjà été dit sur les risques liés à l'augmentation de la participation offerte à la société civile, ainsi qu'un plus grand contrôle de la prise de décision politique, par un assouplissement de la rigueur réglementaire. La démocratie participative connaît ses limites, et les points de contact avec le système actuel de démocratie représentative ne sont pas sans identification, notamment en ce qui concerne la répartition des rôles et des responsabilités entre les citoyens, l'élection d'un bureau, la nomination des décideurs - dans lesquels, dans lesquels phase de consultation : projet, mise en œuvre, phase d'évaluation ? En revanche, la participation des citoyens aux affaires publiques n'est pas toujours le dernier recours, ce qui pourrait conduire à supposer que derrière une prétendue nouvelle règle participative se cache en fait une nouvelle forme d'économie politique portée par les intérêts individuels. Des groupes les plus puissants³⁶. Une nouvelle approche institutionnelle serait donc plus appropriée. En effet, la cohérence des politiques à l'action exige un leadership politique et un engagement institutionnel. La domination exige un retour à la politique avec un P capital, la foi, la «soumission» et le sens de l'État (Farinós, 2007a). Ce sont les acteurs politiques qui prennent les décisions qui font avancer le territoire. Au lieu d'essayer de les contrôler, les autorités doivent gérer la dynamique territoriale et sa

³⁶ Il s'agirait alors d'une nouvelle gestion publique préconisée par la nouvelle droite (Decoutère *et alii*, 1994).

transformation. Ainsi, ils peuvent quitter (ou compléter) leur rôle de réglementation pour pratiquer le pilotage³⁷.

Une nouvelle forme de gouvernement plus relationnelle La mise en place de la participation au gouvernement des territoires implique de changer les priorités de planification, de passer moins de temps à préparer des analyses et des documents de stratégie complexes et détaillés en faveur de l'accent mis sur la création et/o renforcer les réseaux participatifs en vue de les transformer en un secteur supplémentaire du processus décisionnel.

Rosenau (1992, p. 3-6) considère que, si le devoir du gouvernement réside dans le fait, "pour les autorités officielles, d'accomplir leurs tâches", la gouvernance, quant à elle, découle "des activités soutenues par une multiplicité d'acteurs partageant certains objectifs ". Il existe plusieurs types qui sont impliqués dans ces modèles d'action collective : dans les modèles gouvernementaux, les acteurs gouvernementaux (par exemple, ceux qu'un vote direct a placés dans les collectivités locales) ; dans les modèles de gouvernance, les acteurs non gouvernementaux (c'est le cas des «nouveaux acteurs» en dehors de la scène politique, des représentants du secteur des entreprises, des grands médias, des institutions supranationales comme l'Union européenne, etc.) (Painter, Goodwin, Année mille neuf cents quatre-vingts-quinze).

Pourquoi la participation ? Pour que ? Les deux questions sont restées sans réponse (Farinós, 2008). Quant au mobile, deux peuvent être invoqués : soit la «demande» du corps citoyen (le fait qu'il y ait une volonté claire de participer), soit l '«offre» croissante des pouvoirs publics (désireux de légitimer des décisions qui peuvent être contentieuses). Ni l'un ni l'autre n'est assez convaincant. La réflexion sur la finalité est plus soutenue : c'est que la participation est nécessaire à l'exercice du gouvernement face à des problèmes complexes, multiformes ou évolutifs au fil du temps, tels que la durabilité, le changement climatique, la conversion économique, rénovation d'un quartier. Les gouverneurs gagneraient à encourager la participation car cela leur permet non seulement de continuer à gouverner, mais aussi d'améliorer leur prise de décision, d'appliquer et d'évaluer les politiques visant à améliorer la qualité de vie de la communauté et du citoyen. La démocratie participative pourrait aider à développer la capacité de chacun de participer et de contrôler les décisions qui affectent leur propre vie.

³⁷La gouvernance, si elle n'est pas démocratique, n'est pas une gouvernance capable de « démocratiser la démocratie »

Le faible intérêt et la faible participation électorale observés dans de nombreux pays sont analysés en termes de perte de confiance dans les gouvernements, mais pas d'indifférence à l'égard de la démocratie représentative. Haus et Heinelt (2005, p. 13-15) estiment que l'échec des formes traditionnelles de gouvernement a deux sources: le déclin de la confiance des sociétés dans les institutions représentatives et les décideurs, qui équivaut à une perte de légitimité, d'efficacité et de performance; l'échec des moyens que les gouvernements utilisent pour harmoniser des relations sociales de plus en plus complexes sur leurs territoires. Pour ces auteurs, l'efficacité, la légitimité et l'efficience sont les trois principes que le bon gouvernement doit respecter. Ils accordent surtout de l'importance au second, au sein duquel ils introduisent une triple distinction de légitimité démocratique : intrant-légitimité (causée par la participation), légitimation du produit (mesurée par les résultats, l'efficacité) et la performance. -légitimation (transparence accompagnant).

L'intérêt des gens pour les gouvernements a peut-être diminué, mais nous adhérons toujours à la démocratie. Pour Giddens (1994), ce qui manque, c'est la «démocratisation de la démocratie», la question centrale de la réincorporation des personnes dans le train de la décision assurant la transition entre les formes traditionnelles de gouvernement. Et le nouveau paradigme de gouvernance. De ce point de vue, la gouvernance consisterait à mettre en œuvre un système de pratiques gouvernementales innovantes qui ne dépasserait les limites des modes de gouvernement traditionnels que pour mieux faire face aux défis qui se présentent. Dans la nouvelle gouvernance, les relations mutuelles entre les différents acteurs reçoivent leur régulation d'un grand arsenal de modèles sociaux de coordination et non d'un nombre limité de procédures organisationnelles obéissant à un ordre hiérarchique. Par définition, la gouvernance implique un ensemble vaste et complexe d'acteurs publics et privés et repose sur la flexibilité, le partenariat et la participation volontaire de représentants des divers intérêts qui coexistent dans la société.

Dans notre contexte et au stade actuel de la théorie du développement territorial, la participation des acteurs et des niveaux locaux (Cassese, Wright, 1996) est souvent considérée comme importante voire même nécessaire. Nous considérons que les possibilités de développement territorial dépendent en grande partie de la capacité des acteurs locaux à jouer un rôle proactif (Bagnasco, Le Galès, 1997 ; Veltz, 1996). De ce point de vue, le système local est considéré comme un « acteur collectif » capable de donner des réponses différentes (en relation avec son « répertoire culturel » et par la combinaison des éléments de ce dernier choisis selon le moment), au stimulus, aux réseaux en lien avec l'extérieur. C'est la raison

pour laquelle, la participation devient primordiale (la pièce maîtresse, dotée d'un grand potentiel) dans les processus de planifications du développement territorial local. Et c'est à cette question que nous avons consacré le paragraphe suivant, alors que dans le quatrième paragraphe sera présenté l'état de cette question dans le cadre de l'Union européenne en se fondant sur les résultats du programme d'études ESPON.

III. Territoire et territorialité : le résultat de l'interaction entre acteurs sociaux

Depuis les travaux de Lefebvre, le concept d'espace a occupé une place importante dans les sciences sociales et est particulièrement largement utilisé par les géographes. Cependant, la dimension sociale de l'espace, le processus de son appropriation et sa place dans les stratégies des acteurs ont conduit à un discours plus structuré sur le territoire et la territorialisation dans les différentes sciences sociales, sans pour autant parvenir à un consensus sur sa définition. Ainsi, le concept territorial, bien qu'il s'agisse d'un concept clé, équivaut à un concept collectif.

Le territoire est un concept fructueux lié à une dimension défensive³⁸ et aux attitudes et frontières protectrices de la nation, comme s'il s'agissait d'un lieu de citoyenneté. Mais c'est aussi un espace créé au-delà des frontières administratives et lié au réseautage, à la «coexistence» et à la vie quotidienne.³⁹ Il ne peut donc être exclu qu'un territoire soit un réseau sans proximité spatiale.⁴⁰ Quand certaines approches Les géographes comme Guy Di Méo et Pascal Buléon ont tendance à ne pas lier le territoire et l'objet local et à le placer dans une perspective globale et bourgeoise. Ils estiment que le territoire repose essentiellement sur des liens sociaux dans un espace local. « C'est avant tout une idée, la volonté d'un groupe social de construire un lien social local, de créer une solidarité au niveau local, de vouloir être co-auteur du développement local. »⁴¹ Du point de vue économique, le territoire peut émerger comme un «écosystème en développement». Cet écosystème se définit par sa dynamique interne, qui comprend des aspects technologiques et culturels et provoque des changements dans les représentations et les actions des acteurs. Le territoire semble être non seulement un système d'acteurs interdépendants, mais aussi un espace essentiel pour la population qui a ses caractéristiques socioculturelles. En un sens, c'est un «système ouvert» qui doit être exploré et

³⁸ FRANCQ B, 2003, Politique de la ville et sécurité, in *Recherches sociologiques*, n° 2 pp. 93-102

³⁹ Ibid,

⁴⁰ VANDERMOTTEN C, op, cit, p. 10

⁴¹ DI MEO G, et BULEON P, 2005, *L'espace social : une lecture géographique des sociétés*, p. 75-89

utilisé dans sa complexité.⁴² L'approche territoriale et locale est également essentielle dans le débat sur la régulation et les articulations entre local et global. Le territoire y apparaît comme "une manière de constituer un groupe dans le milieu naturel, qui dans l'organisation des lieux d'activité détermine et régit les conditions de la langue de communication et d'apprentissage collectif".⁴³ Plusieurs auteurs⁴⁴ soutiennent que le concept de territoire repose sur le terme de «gouvernance», ce qui permet de créer une base institutionnelle pour le territoire.⁴⁵ Ils soulignent la nécessité de comprendre la dynamique de la régulation du territoire, où «il faut aussi pouvoir évaluer les stratégies des acteurs, l'adaptabilité locale du territoire à la logique exogène des filières et des processus d'apprentissage». ⁴⁶ Ils affirment donc que "la régulation locale ne peut donc être qu'une régulation partielle". ⁴⁷ Bernard Pecqueur attribue une dimension instrumentale au territoire, qui fait la différence entre territoire et territorialité.

La territorialité est une condition préalable et est une expression du comportement des acteurs, s'il s'agit d'un espace habité par la population.⁴⁸ Le territoire, lieu d'interaction, est cependant un cadre ou un espace riche en ressources et propice à la production. Le territoire, dit Bernard Pecqueur, "est une dimension qui se situe entre l'individu et le système productif national. Le territoire est alors plus qu'un réseau, c'est la constitution d'un espace abstrait de coopération entre différents acteurs avec un ancrage géographique pour des ressources spécifiques. Et générer de nouvelles solutions ».

En science politique, le contexte de l'émergence et de la gestion des politiques publiques locales est au centre de la réflexion. La notion de territoire désigne «un système d'interdépendance dont le développement et la promotion reposent en partie sur les stratégies des acteurs individuels et collectifs impliqués dans la mise en œuvre des politiques publiques locales». ⁴⁹ Cependant, le territoire n'est pas qu'un espace défini. Selon des critères institutionnels et économiques, mais aussi selon leur lien avec les représentations sociales et

⁴² TEISSERENC, op, cit, p. 112

⁴³ PERRIN (1992) cité par LIPIETZ & BENKO, op. cit.

⁴⁴ Notamment : B. PECQUEUR et J.P. GILLY ; LIPIETZ et BENKO, Op, Cit

⁴⁵ PECQUEUR B et GILLY J.P, La dimension locale de la régulation, in BOYER et SAILLARD (éd), *Théories de la régulation*, op. cit. pp. 304/312

⁴⁶ *Ibid*, p. 305

⁴⁷ *Ibid*, p. 306

⁴⁸ PECQUEUR B, 1996, *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, Paris

⁴⁹ TEISSERENC P, op, cit, p. 86

collectives. Max Weber se démarque de ce point de vue et, en définissant le territoire, présente l'appareil de gouvernance administrative créé par l'État moderne. Cet espace s'impose donc à l'homme comme unité naturelle.⁵⁰

La territorialité, qui se définit comme des stratégies et des actions d'appropriation du territoire, pose souvent la question de l'importance du territoire par rapport aux populations et aux actions publiques. La question porte sur la solidité des relations établies entre la population et l'entité territoriale, entre les découpages administratifs et les représentations sociales de l'espace et du territoire. La relation entre l'espace social et l'espace physique est implicite, entre les prémisses et les relations sociales qui y sont établies. Ce territoire présuppose une sorte d'intégration socio-spatiale. Le territoire significatif est, en un sens, un «espace socialement définissable»⁵¹, que Denis Retaillé présente comme un territoire «limité à un horizon incompressible, celui du quotidien dans lequel l'existence se stabilise»⁵². Frédéric Debuyst insiste sur ce point. Sur le processus d'appropriation de l'espace comme vecteur de «territorialisation». Ces apports reconnaissent le territoire à travers des stratégies de territorialisation, dans les modes d'appropriation et de construction sociale de l'espace. C'est ce que revendique Pierre Teisserenc en imbriquant les relations sociales sur le territoire pour proposer de le définir comme «un agencement d'éléments économiques, sociaux, culturels et politiques régis par des relations individuelles qui donnent des régimes spécifiques d'organisation et de régulation».⁵³ Les notions de «territoire» et de «territorialisation» sont également de plus en plus utilisées dans les démarches de développement et sont au centre du débat sur cette question. La réflexion sur la «reconstruction du territoire» est au centre de la problématique du développement, qui repose sur un substrat de conflit entre acteurs.⁵⁴ C'est ainsi que Jean-Philippe Peemans saisit la question de la construction de la territorialité à travers une analyse des «pratiques populaires de résistance à l'impact de la mondialisation». Ces pratiques, qui visent à renforcer le lien social et à reconstruire l'économie locale, sont inscrites dans un registre de «réinventer l'identité collective». Dans cette analyse, Peemans met en évidence les pratiques populaires, les méthodes de mobilisation des ressources locales

⁵⁰ Collectif 1999, *LE ROBERT, Dictionnaire de sociologie*, Seuil, Paris,

⁵¹ DEBUYST F, Acteurs, stratégies et logiques d'action, in DEBUYST, F. et al, 2001, *Savoirs et jeux d'acteurs pour des développements durables*, Population et Développement n°8, Academia /Bruylant, pp. 115-148

⁵² Cité par GUMUCHIAU H, GRASSET E, LAJARGE R. et ROUX E, 2003, *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, Economica, P. 42

⁵³ TEISSERENC p. 153

⁵⁴ PEEMANS, J-Ph, 2002, op, cit, pp. 390-396

et les compétences inventives des populations locales qui reflètent le rejet des stratégies des acteurs dominants. Dans le contexte des transformations, plusieurs études mettent l'accent sur «la réaffirmation de l'identité locale avec des tentatives de regroupement des espaces de vie au niveau local, parfois pacifiquement et l'invention de nouvelles formes d'autonomie locale, parfois violemment et agressivement». ⁵⁵ Cette affirmation ressemble à une position contre la logique de l'accumulation et son effet sur les lieux de vie. Face à un certain déficit identitaire en train de se cristalliser, il vise à actualiser l'exigence d'identité et la «réaffirmation de l'ethnicité» en relation avec la gouvernance spatiale et la construction du territoire.

Ces approches du territoire invitent à réfléchir davantage aux relations sociales et à comprendre l'interdépendance des acteurs, car il s'agit essentiellement d'une construction humaine et sociale. Le territoire est un concept de traitement à dimension essentiellement sociale qui se construit à travers les relations sociales et qui explique toute sa complexité. Les travaux centrés sur l'espace et le territoire ont enrichi ce schéma théorique esquissé initialement par le travail d'Henri Lefebvre, qui a éclairé le conflit entre acteurs. Bref, le territoire n'est pas un simple découpage politico-administratif, mais un système socio-spatial intégré ancré dans un environnement spécifique, ce qui explique la nécessité de prêter attention aux articulations entre cet espace et les différents niveaux supra-locaux.

Par cette tentative d'intégration conceptuelle, à laquelle nous nous sommes donné et qui implique à la fois l'espace d'Henri Lefebvre conçu comme un objet de relations conflictuelles, le local cognitif et interactif expliqué par Bourdin comme le territoire, un espace en construction constante résultant de relations sociales et stratégies des acteurs, nous font réaliser le début d'une réflexion qui cristallise le retour du sujet. Ce retour du thème et la cristallisation des différents modes d'action se lisent à travers les dynamiques rurales et urbaines contemporaines qui reflètent la dynamique des acteurs sociaux et populaires.

Les relations entre acteurs et territoire et les conflits autour de la construction de la territorialité se lisent aujourd'hui dans les transformations que traverse la ville et les tentatives de contenir une crise urbaine. En ce sens, J-Ph. Peemans souligne que la crise «particulièrement visible» affectant certains quartiers urbains marqués par l'exclusion et la pauvreté révèle des stratégies de défense des lieux et des conditions de vie au Nord et au Sud. Il en déduit que le territoire devient «un grand nouveau pari en termes de réflexion et d'action autour du développement» d'où cette orientation pour favoriser une vision de développement

⁵⁵ *Ibid*, p :308

local intégré. Ainsi, toute une politique dite de ville est en cours depuis des années et mérite d'être considérée dans une perspective de développement local, tout en se dotant des instruments théoriques et méthodologiques offerts par les différents travaux présentés ci-dessus et notamment ceux de Pierre Teisserenc.

IV. Le rôle des acteurs sociaux dans le processus du développement territorial

Le passage du développement culturel au développement économique montre une manière de constitution de l'acteur local. Les individus et les groupes d'individus entrent dans la scène territoriale. Ils deviennent porteurs d'une identité collective dans le présent et ramènent la conscience d'appartenir à une histoire commune dans le présent. Mais en même temps, ils offrent également d'autres opportunités pour développer la société locale et réagir aux représentations actuelles et recevoir des idées.

Ces acteurs doivent être convaincus de l'importance du projet et, surtout, de sa valeur alternative. Par l'action, l'acteur transforme durablement la logique du système d'action. D'une part, de nouveaux problèmes surgissent lorsque l'action atteint ses objectifs, un système d'alliance et une opposition se développent autour de la manière de gérer les gains économiques et sociaux. D'autre part, les acteurs se positionnent différemment dans le système, ils font preuve de compétences qui vont au-delà de leurs connaissances spécialisées et forment de nouveaux réseaux d'action collective.

D'après ce que nous avons déjà évoqué, la réussite d'un tel développement territorial passe par la coopération de tous les opérateurs et parties prenantes au niveau territorial et la mobilisation de toutes les énergies pour distinguer trois groupes d'acteurs :

Acteurs publics à savoir :

- **collectivités territoriales** : Ce sont les municipalités, provinces et régions et leurs subdivisions. Ils agissent par l'intermédiaire des assemblées des provinces, préfectures, communes et régions. Ils sont perçus par tous les analystes comme un puissant levier de développement local.

- **L'État** : ce sont les organes centraux de la puissance publique, y compris le gouvernement. Il est à noter que dans le contexte actuel de mondialisation, l'État, acteur du développement local, invite la mondialisation à assumer le rôle de lien entre le niveau supranational en s'intégrant dans un bloc solide capable de le faire. Faire face à la concurrence difficile

engendrée par ce nouveau contexte et niveau infranational en promouvant le développement local et en adaptant les conditions locales aux exigences de la mondialisation.

- Les services extérieurs des départements ministériels : ce sont des agences gouvernementales décentralisées qui sont appelées à consulter les communautés locales et à servir de relais pour le gouvernement au niveau local.

Les acteurs privés : ils concernent les entreprises, le secteur bancaire, les associations professionnelles, les associations culturelles, etc. À ce niveau, les PME (petites et moyennes entreprises) sont la pierre angulaire compte tenu de leur poids dans le tissu productif de leurs atouts et du potentiel qu'elles offrent pour le développement local.

Autres acteurs : en particulier :

- ONG nationales et internationales ;
- Organisations multilatérales : organisations des Nations Unies, Banque mondiale.
- La coopération décentralisée, qui est un moyen de plus en plus privilégié de transmission des connaissances, des ressources et des compétences.

En effet, le développement territorial nécessite la participation effective et dynamique de tous les citoyens et la mobilisation de divers instruments.

- L'un des principaux objectifs du développement territorial est, avant tout, la mobilisation de toutes les possibilités disponibles dans une zone définie pour promouvoir les activités productives et améliorer le niveau de vie des mêmes régions.
- Deuxièmement, c'est le développement et la mise en œuvre de projets de développement territorial qui créent des synergies entre Le potentiel de cette zone, à savoir les ressources agricoles, industrielles, touristiques, culturelles et environnementales. ses ressources humaines (dynamique et compétences, esprit d'entreprise et richesse culturelle de la population locale).
- Inclusion dans les lignes directrices de l'aménagement du territoire (infrastructures de communication, grandes orientations économiques).
- Troisièmement, il s'agit d'une répartition rationnelle et intelligente des rôles au niveau territorial entre les acteurs publics: gouvernement, collectivités locales, services extérieurs des ministères, etc. Et acteurs privés: Secteur privé, organisations professionnelles etc..

- lutter contre les déséquilibres socio-spatiaux hérités et harmoniser spatialement les actions de développement dans le cadre d'un véritable plan d'aménagement du territoire.

Pour atteindre ces objectifs, des outils, méthodes et métiers spécifiques ont été développés puis affinés par l'expérience : Le diagnostic, point de départ de toute démarche de développement territorial, repose généralement sur une étude pluridisciplinaire et complète des forces et des faiblesses du territoire.

- Le projet global, qui doit être développé par consensus entre les partenaires, identifie les grandes lignes et priorités à moyen et long terme «intégrer» les différentes fonctions du territoire dans une perspective de développement «durable».
- Animation, réalisée par des techniciens de développement, des femmes et des hommes «pour tout faire» dont la mission est à la fois de faire émerger des projets, de les financer et de les accompagner tout en «gérant» une dynamique du territoire et de la relation. Parmi ses différents partenaires :
- Formation-Développement, un concept de formation pluridisciplinaire, non systématiquement qualifiante, mais adaptée et ad hoc pour accompagner l'exécution des projets.

Conclusion du troisième chapitre

Nous avons essayé de montrer dans ce chapitre que le développement territorial constitue un modèle de développement doué de caractéristiques bien précises qui lui sont propres et qui reposent essentiellement sur la dynamique de « spécification » des ressources par un ensemble d'acteurs constitué en « territoire ».

Un tel modèle nous paraît renouveler les notions pionnières élaborées dès les années 1960 de « développement par le bas » (*bottom up*) et de « développement endogène ». En effet, l'apport du modèle territorial tient notamment dans l'utilisation de la notion de proximité (géographique et institutionnelle) pour expliquer les coordinations d'acteurs.

L'action publique s'en trouve questionnée dans la mesure où elle n'est plus réductible à la seule action de l'État. Cependant, l'État constitué et capable d'agir (plutôt qu'un État absent et (ou) impotent) reste une condition nécessaire, bien que non suffisante, à l'expression de l'action publique territorialisée.

Enfin, des limites et des obstacles importants démontrent que le modèle ne relève pas d'une dynamique spontanée et qu'il exige une action publique adéquate. Si l'efficacité du développement territorial a pu être démontrée dans les cas évoqués plus haut, il reste un vaste champ de réflexions sur son articulation avec la globalisation du monde et sa capacité à s'appliquer en des lieux dominés par une production générique, sans possibilité évidente de spécification de ressources.

Chapitre 4 : Etude empirique et discussions des résultats

Introduction du quatrième chapitre:

La méthodologie empirique consiste à combiner le théorique avec le terrain. Ce sont des stratégies opérationnelles qui permettent de relier les aspects théoriques et l'acquisition de données par des décisions méthodiques. Pour Wacheux (1996), il s'agit aussi d'appréhender les faits liés au problème et la logique et les outils utilisés pour observer et recueillir des informations. Selon le même auteur, le chercheur peut construire sa propre méthodologie ou choisir librement la plus adaptée à son projet. Il doit répondre à ses objectifs et à ses restrictions spécifiquement pour l'objet de recherche théorique et empirique.

Pour s'adapter à la complexité de la relation de l'entreprise avec son environnement et à la multiplicité des facteurs et dimensions qui influencent son comportement, nous avons opté pour une approche abductive. La vision que nous avons prise en compte les différents niveaux d'analyse et les multiples pressions auxquelles sont exposées les entreprises en général et les petites entreprises en particulier

Section 1: Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche

La réponse à une problématique de recherche se traduit nécessairement par un certain ancrage épistémologique et le choix d'une approche méthodologique. Notre recherche a pour objectif de montrer l'influence du partenariat des différents acteurs sociaux sur le développement territorial. Même si la littérature en management stratégique des organisations sociales soulève l'existence de relation étroite et de causalité entre le partenariat de ces acteurs et le développement territorial (Miller et Friesen, 1983 ; Prescott, 1986 ; Mc Arthur et Nystrom, 1991 ; Oswald et al.1997), cette relation demeure relativement peu explicite notamment par rapport à sa nature, aux caractéristiques de celle-ci, et plus particulièrement dans le cadre du développement territorial. Le but de cette section est donc de positionner notre travail sur un plan épistémologique, d'en présenter les étapes et de révéler les décisions méthodologiques prises.

I. Positionnement épistémologique de la recherche

Nos recherches sur le comportement des partenaires et leur impact sur le développement territorial nous ont conduits à examiner la littérature dans les domaines concernés et à réfléchir aux exigences épistémologiques. Nous pensons traditionnellement que le positionnement épistémologique, le protocole de recherche et le choix de la méthodologie doivent coïncider avec le problème avancé, le contexte, l'avancement de la recherche et les

connaissances dans la zone d'étude (Royer et Zarlowski, 2007)⁵⁶. En sciences de l'organisation, trois grands paradigmes épistémologiques sont souvent identifiés : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Ces paradigmes au sens de Kuhn (1983)⁵⁷ représentent autant de modèles, de schémas intellectuels ou de cadres de référence dans lesquels les chercheurs en sciences organisationnelles peuvent s'inscrire. Sur la base de ces paradigmes, le chercheur peut donc évaluer le caractère scientifique de ses propos et mener une réflexion épistémologique qui lui permet de déterminer la validité et la légitimité de son travail. Alors, le chercheur doit-il au fond choisir entre les paradigmes et adhérer strictement à ce choix, ou dispose-t-il d'une certaine liberté qui lui permet d'organiser son positionnement ? Épistémologiquement pour cette recherche ? Selon Thietart et al. (2007)⁵⁸, pour les défenseurs de l'isolationnisme, il est nécessaire de choisir l'un des paradigmes et de s'y tenir. De ce point de vue, les différents paradigmes de la théorie organisationnelle sont incommensurables et ne peuvent se réconcilier les uns avec les autres.

Cependant, pour ceux qui sont en faveur de l'intégration, les efforts devraient se concentrer sur la recherche d'une norme commune. Dans cet esprit, la fragmentation est un obstacle et un consensus sur un paradigme est une condition préalable au développement de la science organisationnelle.

En effet, les tenants de l'intégration proposent d'utiliser diverses méthodes pour établir un paradigme de référence qui est la seule garantie d'un réel progrès scientifique. Nous voyons donc qu'une grande partie de la recherche en sciences organisationnelles tente de réaliser cette réconciliation (Miles et Huberman, 1991; Bouzid, 2011) et se dote ainsi d'une position épistémologique dite adaptée. Enfin, pour les défenseurs de l'approche multiparadigme, le dialogue entre paradigmes est possible et même souhaitable pour favoriser la compréhension des phénomènes sociaux. En ce sens, Koenig (1993: 4) souligne l'intérêt pour une variété d'approches, dont chacune peut, à sa manière, prendre en compte certains aspects des réalités complexes qui concernent la science. Organisation.

⁵⁶ Royer I. et Zarlowski P. (2007) : *Le design de la recherche*, In Thiétart R A., (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, 544p.

⁵⁷ Kuhn T. (1983): "Rationality and Theory Choice", *The Journal of Philosophy*, Vol.80, N°10, pp. 563-570.

⁵⁸ Thietart R A., et coll., (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, 586 p

Thietart et coll. (2003) soulignent cependant qu'indépendamment du poste choisi par le chercheur, deux conditions sont requises : D'une part, il est nécessaire que le chercheur mène une réflexion épistémologique lui permettant d'expliquer clairement les exigences de sa recherche.

En revanche, les limites pragmatiques auxquelles est soumise la recherche empirique ne doivent pas être exclues.

En général, la recherche est basée sur une vision particulière du monde. Cette vision conduit le chercheur à appliquer une méthode et à proposer des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer une réalité. L'explication des hypothèses du chercheur permet de maîtriser sa démarche de recherche, d'augmenter la validité des connaissances qui en résultent et de lui donner un caractère cumulatif.

Chaque paradigme requiert une position différente par rapport à la nature de la réalité étudiée, au statut du chercheur et à la création de connaissances.

1. *Le paradigme positiviste*

Pour les positivistes, la réalité existe en elle-même à sa propre essence régie par la causalité et est indépendante du chercheur qui l'étudie (Popper, 1999)⁵⁹. Le chercheur veut donc le savoir réalité en dehors de lui. Il y a indépendance entre l'objet (réalité) et le sujet observateur. Cette indépendance permet aux positivistes d'imposer le principe d'objectivité selon lequel l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne modifie pas la nature de cet objet. Ainsi, la recherche est une interrogation objective des faits et des connaissances produites par une approche hypothético-déductive. Son objectif se développe à partir de l'identification des incohérences et des lacunes des théories ou des faits (Thietart et al. 2007). La tâche du chercheur est alors d'interroger les faits afin de découvrir les causes sous-jacentes en testant des hypothèses théoriques préalablement formulées. Ainsi, dans une perspective positiviste, la connaissance progresse par la découverte de régularités et de causalité de la réalité à partir de l'observation indépendante de l'observateur. Les connaissances ainsi produites sont objectives et éventuelles (Popper, 1999).

2. *Paradigmes interprétatifs et constructivistes*

Dans les paradigmes rivaux, interprétativisme et constructivisme, l'état de réalité est plus précaire. En fait, pour ces paradigmes, la réalité n'est jamais indépendante de l'esprit de quiconque l'observe ou l'expérimente. Ensuite, nous pouvons parler d'une hypothèse

⁵⁹ Popper K R. (1999): *La connaissance objective*, Flammarion, 578 p.

relativiste contre l'hypothèse réaliste développée par les positivistes. Pour les interprètes et les constructeurs, le monde social est constitué d'interprétations. Ces interprétations se construisent à travers des interactions entre acteurs, dans des contextes toujours spécifiques (Thietart et al, 2003). Ainsi, pour ces deux paradigmes, les individus créent leur environnement à travers leurs pensées et leurs actions, guidés par leurs objectifs (LeMoigne, 1994)⁶⁰. Les connaissances ainsi produites seront alors subjectives et contextuelles (Koenig, 1993). Si ces paradigmes partagent le fait que la réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit et de la conscience du chercheur qui l'observe ou l'expérimente, ils diffèrent néanmoins dans la manière dont la connaissance suit pour expliquer la réalité et les critères de sa validité.

Ainsi, pour le paradigme constructiviste, le chercheur joue le rôle d'un observateur-modélisateur considérant que la réalité, pour être connue, doit pouvoir être construite cognitivement ou reconstruite intentionnellement (Le Moigne, 1994). Selon cet auteur, les connaissances ainsi construites s'apprécient selon qu'elles ont atteint ou non leurs objectifs, selon les critères d'aptitude et de viabilité. En effet, les dynamiques projectives caractéristiques du processus de construction des connaissances se traduisent méthodiquement en un processus de résolution de problèmes dont la mise en œuvre se fait par la formulation de nouvelles représentations et/ou outils (Berger et Luckman, 1996).

Enfin, l'interprétation considère que l'accès à la réalité n'est possible qu'à travers des constructions sociales telles que le langage, la conscience ou les significations communes. Cette réalité est subjective et dépend du contexte et du chercheur. Le Cedernier tente de comprendre, et non d'expliquer, comment les acteurs, dans leur contexte, construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Ainsi, le processus de création cognitive implique de comprendre le sens que les acteurs observés donnent à la réalité. La tâche d'un chercheur consiste donc à comprendre la réalité sociale à travers des interprétations. Cette approche doit prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs qui portent moins sur les actions que sur les pratiques (Pourtois et Desmet, 2007). Pour ce faire, le chercheur doit s'immerger dans le phénomène étudié et observer attentivement les acteurs afin de développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale. La recherche, qui s'inscrit dans la tradition interprétative, traduit alors une réalité

⁶⁰ Le Moigne, (1994) : *Le constructivisme*, t. 1: Les fondements, Paris, Ed. ESF, 256 p

donnée, dans un contexte défini et tel que perçu par les acteurs de terrain (Allard-Poesi et Maréchal, 2007).

3. *Le choix d'un positivisme «adapté ou aménagé»*

Nous considérons qu'une position positiviste «adaptée» est appropriée pour notre recherche car notre problème de recherche, ainsi que sa nature, nous obligent à combiner une phase exploratoire pour comprendre la perception la nature et les spécificités des différentes relations partenariales entre les acteurs, et une phase de confirmation pour mesurer l'influence et l'impact de cette relation ou coopération sur le développement territorial. Par conséquent, nous formulons des hypothèses de recherche à partir de la littérature dans un premier temps, et les affinons grâce aux résultats de notre phase exploratoire dans une deuxième étape. Miles et Huberman (1991: 31) disent à propos de cette position que : "Nous croyons que les acteurs sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et que nous pouvons découvrir des relations légitimes raisonnablement stables entre eux. Il ne fait aucun doute que ces acteurs existent objectivement dans le monde en partie parce que les individus en ont une représentation commune et reconnue, de sorte que ces perceptions sont cruciales lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi le comportement social prend telle ou telle forme ". L'idée est d'apporter un nouvel éclairage, de la manière la plus objective possible, sur la relation entre le développement territorial, enjeux et vision stratégique, et le partenariat des acteurs sociaux. Pour cette raison, nous pensons que la position positiviste ordonnée semble être la plus appropriée à notre problème, puisqu'elle nous permet de construire et d'expliquer les relations attendues à partir des interprétations et des perceptions des interviewés.

Plus précisément, ce positionnement est adapté à notre recherche pour les raisons suivantes :

- Notre cadre d'analyse théorique met en évidence différentes dimensions de développement territorial et la relation qui unie les différents acteurs sociaux afin de garantir la durabilité de ce développement. Le problème de notre travail nous conduit ainsi à expliquer et explorer les interrelations entre les différents concepts. Par conséquent, pour répondre à nos questions théoriques, nous devons suivre une approche qui nous permet de produire des connaissances objectives et éventuelles.
- Le choix du partenariat des acteurs sociaux et le développement territorial comme domaine d'étude, car la littérature traite ces deux concepts d'une manière indépendante. Cette insuffisance nous a conduits à nous concentrer sur le terrain pour affiner nos hypothèses de recherche. En fait, en combinant les résultats du terrain et

les connaissances théoriques, nous avons pu présenter des propositions de recherche supplémentaires.

De manière synthétique, l'architecture de notre recherche se décline en cinq étapes : l'analyse de la littérature, la définition du problème, une exploration du terrain à travers des entretiens, la construction d'un cadre théorique et la validation empirique à l'aide d'un questionnaire. L'objectif de notre recherche est d'augmenter et d'enrichir les connaissances stratégiques avec le souci que les hypothèses théoriques développées soient cohérentes avec le contexte et le domaine d'étude. Par conséquent, nous décrirons notre approche de recherche ci-dessous.

II. Explorer et tester : quelle approche dois-je adopter ? "Comment faire une recherche ?"

C'est la question que nous nous posons tous en tant que chercheurs. En réponse à cette question, Charreire et Durieux (2007) suggèrent qu'il existe deux processus permettant de construire des connaissances : l'exploration et le test.

L'exploration en gestion est le processus par lequel le chercheur cherche à proposer des résultats théoriques innovants, c'est-à-dire la création de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou l'intégration de nouveaux concepts dans un champ théorique donné. Le test consiste à tester la réalité d'un ou plusieurs objets théoriques ou méthodologiques à des fins d'explication (Thietart et al. 2007).

La réflexion sur la démarche se situe donc à une étape centrale du processus de recherche. En aval de la définition de l'objet de recherche et en amont de la collecte et du traitement des données et des décisions finales concernant le dispositif méthodologique. L'exploration et l'expérimentation coexistent dans la recherche en gestion et sont liées aux débats épistémologiques, car la focalisation sur l'un ou l'autre n'est pas neutre en termes de positionnement de la recherche. Plus précisément, l'exploration est liée à une approche inductive et/ou abductive, tandis que les tests nécessitent une approche déductive. Cette dichotomie nous a amenés à nous interroger sur le type de raisonnement que nous devrions inclure dans notre travail, à savoir : élimination, induction ou enlèvement ? Avant de décider du choix de notre argument, expliquons et distinguons ces trois types.

1. *Pensée déductive*

Elle se caractérise par le fait que si les hypothèses (prémisses) formulées à l'origine sont vraies, la conclusion doit nécessairement être vraie (Charreire et Durieux, 2007)⁶¹ 80.

Dans une approche déductive, le chercheur crée une hypothèse, recueille des données sur place, les confronte à la réalité puis tire des conclusions sur sa pertinence à partir des résultats du test (Thietart et al. 2007). La déduction est donc la justification qui justifie l'approche hypothético-déductive. La conclusion est une démonstration faite non seulement du contenu des prémisses, mais aussi de la logique avec laquelle nous montrons qu'un phénomène est une conséquence d'un autre. L'objectif est alors d'évaluer la pertinence de l'hypothèse initialement formulée. Classiquement, nous pensons que le raisonnement déductif permet de passer du général au particulier et donc d'appliquer une loi générale à certaines personnes ou à certains cas (Bergadàa et Nyeck, 1992).

Cette approche est adéquate lorsque l'objectif de la recherche est exclusivement de confronter les hypothèses formulées à partir de la littérature avec des fondements empiriques. De plus, il s'agit d'une approche utilisée uniquement pour la recherche quantitative. Dans le cadre de nos travaux, cependant, nous souhaitons combiner recherche qualitative et quantitative.

Notre objectif est d'affiner nos hypothèses de recherche issues de la théorie grâce à l'observation empirique de la réalité sur le terrain et, si possible, d'en formuler de nouvelles. Par conséquent, nous pensons que l'approche déductive ne convient pas à notre recherche.

2. *L'approche inductive*

Par définition, l'induction "est une inférence présomptive qui comprend: de la régularité observée de certains faits à leur permanence; de l'observation de certains faits à l'existence d'autres faits qui ne sont pas donnés, mais qui ont été régulièrement associé au premier dans des expériences antérieures »(Morfaux, 1980: 169). Au vrai sens du mot, selon Charreire et Durieux (2007), il n'y a d'induction que lorsque le chercheur, en vérifiant une relation (sans rien montrer) dans un certain nombre d'exemples concrets, découvre que la relation s'applique à tous observations à venir. En d'autres termes, selon ces auteurs, il s'agit d'une généralisation basée sur une argumentation qui va du particulier au général, des faits aux lois, des effets aux causes, des conséquences aux principes. Cependant, cette approche n'est plus bien accueillie en sciences sociales et n'a jamais prouvé sa fécondité en sciences de gestion (Wacheux, 1996,

⁶¹ Charreire S et Durieux F. (2007): Explorer et tester: deux voies de la recherche, Chapitre 3, In Thiétart R A., (Dir.), Méthodes de recherche en management, 3ème édition, Dunod.

p. 51). Au contraire, il a été montré que cette approche est souvent une phase préparatoire à une approche déductive (Evrard et al. 1993). Par conséquent, nous pensons qu'il ne convient pas à nos recherches.

3. *L'approche abductive :*

C'est le processus par lequel le chercheur tente de structurer son système d'observations pour produire du sens. L'objectif n'est pas vraiment de produire des lois universelles, mais de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement développées (Charreire et Durieux, 2007). Contrairement à l'induction qui confère un état constant a priori (loi) à une découverte, l'enlèvement confère à une découverte un état explicatif ou global qui, pour avancer vers la règle ou la loi, doit être prouvé ultérieurement. Koenig (1993: 7) propose une définition de l'enlèvement qui fait sens pour la recherche managériale en ces termes : «L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que nous avons du monde réel par un Une tentative de conjecture sur les relations que les choses entretiennent réellement. L'enlèvement consiste à prendre des conjectures d'observation qu'il faut ensuite tester et discuter »

4. *Les raisons du choix de l'approche abductive :*

Comme déjà Comme précisé ci-dessus, cette recherche vise à comprendre la relation partenariale conventionnelle entre les différents acteurs sociaux et son impact sur le développement territorial inclusif et ce par le biais de la bonne gouvernance. Plus précisément, il s'agit d'éclairer les enjeux qui entravent à ce que cette relation aboutisse aux résultats souhaités à savoir un développement territorial. Dans un premier temps, notre approche consiste à comprendre cette relation en se référant uniquement aux connaissances théoriques existantes. Après un examen approfondi de la littérature, il s'est avéré que cette relation a été relativement peu étudiée empiriquement. Ce constat nous a conduits à prendre la décision d'aller sur le terrain et de faire des allers retours entre connaissances théoriques et observations de terrain en menant des entretiens semi-structurés avec des acteurs sociaux (institutions, fondations associations coopératives, collectivités territoriales...) lors d'une phase exploratoire. Ces hauts et ces bas nous ont permis d'affiner nos hypothèses de recherche pour parvenir à une cohérence entre la théorie et le phénomène étudié. Ensuite, elle permet de combiner une approche qualitative exploratoire avec une approche quantitative confirmatoire. Cette combinaison est de plus en plus à la mode (Shah et Corley, 2006) dans la recherche en sciences de gestion. Ainsi, la phase exploratoire permet de vérifier les postulats issus de la

revue de la littérature, de les enrichir et, par conséquent, de proposer de nouvelles hypothèses de recherche.

La phase de confirmation nous permet de tester l'ensemble de nos propositions de recherche à travers un questionnaire adressé à plusieurs acteurs. Cette approche permet au chercheur de comprendre un phénomène en relation avec les connaissances théoriques et de discuter des implications des résultats empiriques. Le résultat final du processus d'exploration qui utilise une approche abductive peut prendre la forme d'hypothèses, de modèles ou de théories (Charreire et Durieux, 2007). Une approche abductive permet alors d'atteindre une cohérence entre la théorie et le phénomène observé en faisant des allers retours entre l'interprétation des données empiriques et les construits théoriques existants. Il s'agit donc d'enrichir la compréhension et l'explication des phénomènes observés et, en même temps, de renforcer la validité des résultats à un niveau conceptuel supérieur. Cette approche semble évidemment très appropriée pour notre recherche.

Le positionnement épistémologique, la manière de raisonner, le contexte et l'objet de la recherche nous conduisent à adopter un pluralisme méthodologique.

III. Phases de la recherche :

Afin de déterminer la relation entre le partenariat des acteurs sociaux et son impact sur le développement territorial, les apports d'une approche exploratoire sont combinés à ceux d'une étude de confirmation dans cette étude. Au vu de notre problématique et de l'étude d'impact entre les deux concepts, il nous a paru nécessaire de recourir à différentes méthodes de recherche puis de mener notre étude empirique en deux phases.

1. La phase d'exploration de la recherche

La première phase de la recherche est une phase d'exploration. L'exploration d'un objet de recherche correspond à l'intention du chercheur de faire des suggestions, de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique particulier. L'exploration peut prendre diverses formes, à savoir théoriques, empiriques ou hybrides (Charreire et Durieux, 2007). Dans cette phase, nous utilisons des méthodes de recherche qualitative pour interpréter les observations de terrain à travers des connaissances théoriques. L'objectif est de découvrir des tendances dans les processus qui

expliquent le comment et le pourquoi des choses (Denzin et Lincoln, 2005)⁶². Par conséquent, notre objectif est d'identifier, en menant des entretiens semi-structurés, les différents éléments qui doivent être pris en compte. Le partenariat des acteurs sociaux et son impact sur le développement territorial. Enfin, des observations auprès des acteurs sociaux nous ont permis de mieux comprendre les spécificités de cette relation ainsi que les enjeux qui freinent le bon déroulement et le succès de leur travail en coordination afin de garantir un développement territorial inclusif.

2. La phase de confirmation de la recherche

La deuxième phase de la recherche est de confirmation. Contrairement à l'exploration, le test est un processus qui consiste en une série d'opérations par lesquelles le chercheur vérifie une réalité. Le but est de créer une explication de la réalité en évaluant des hypothèses, des propositions ou un modèle (Charreire et Durieux, 2007).

Après avoir expliqué le contexte du partenariat des acteurs sociaux ; et affiné nos propositions de recherche, nous nous dirigeons vers une approche quantitative qui nous permet de tester l'ensemble de nos propositions de recherche par rapport à « l'application et le respect des principes de la bonne gouvernance autrement dit à quel point les principes de la bonne gouvernance sont prises en considération lors des conventions partenariales élaborées entres deux acteurs sociaux ou même plus » à travers un questionnaire mener avec un grand nombre d'acteurs.

Le questionnaire a été développé et maintenu à partir des leçons tirées de la phase d'exploration et du retour à la littérature. Les réponses sont analysées à l'aide de diverses techniques statistiques (analyse à plat, analyse croisée, analyse factorielle, etc...). Une réflexion sur le choix méthodologique est essentielle pour établir les deux phases de la recherche.

IV. Le choix d'une approche méthodologique mixte

Le choix de la méthodologie de recherche dépend du positionnement épistémologique choisi, mais aussi de l'argumentation, de l'objet et du contexte de la recherche. La nature multidimensionnelle de notre problème conduit au pluralisme méthodologique. Premièrement,

⁶² Denzin N.K. et Lincoln Y.S.(2005): Introduction: The discipline and practice of qualitative research.In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), The sage handbook of qualitative research (2nded.). Thousand Oaks, CA: Sage.

les méthodes utilisées lors de la phase d'exploration sont qualitatives. Après avoir résolu le problème, dans la phase de confirmation, les méthodes utilisées sont assez quantitatives.

1. *Pourquoi choisir une combinaison d'approches méthodologiques*

En sciences de gestion en général, et en stratégie en particulier, il existe encore une opposition classique entre deux approches de recherche : l'approche qualitative et l'approche quantitative.

Deux approches qui différencient ; l'approche empirique tant dans les méthodes d'acquisition de données que dans les méthodes d'analyse (Baumard et al. 2007). Selon Hlady Rispal (2002)⁶³, l'approche qualitative est une recherche exploratoire et intensive qui se concentre sur des variables qualitatives pour lesquelles peu ou pas de traitement statistique est effectué. Pour Miles et Huberman (1991), les données qualitatives sont présentées en termes de mots plutôt que de chiffres. Selon Evrard et al. (1993: 35) les données qualitatives correspondent aux variables mesurées sur des échelles nominales et ordinaires (c'est-à-dire non métriques). L'approche quantitative, en revanche, est une recherche de vérification assez large basée sur la collecte de données directes sous forme de variables quantitatives à l'aide d'outils statistiques sophistiqués. Selon Yin (1989)⁶⁴, les données numériques fournissent des preuves quantitatives, tandis que les données non numériques fournissent des preuves qualitatives. (Evrard et coll. 1993: 35) pensent que les données quantitatives sont collectées en utilisant des échelles d'intervalle (ou cardinal faible) et proportionnelle (cardinal fort ou ratio). La recherche quantitative est le plus souvent considérée comme une méthode d'établissement de relations causales dans des conditions normalisées (contrôlées). Au contraire, la recherche qualitative est généralement considérée comme une méthode pour mieux comprendre un phénomène naturel ou une réalité façonnée par le contexte social (incontrôlé) (Denzin . Lincoln, 2005).

Pourquoi combiner les deux approches ? Après réflexion, nous avons décidé de multiplier les angles en optant pour combiner plusieurs méthodes de recherche, en commençant par une approche qualitative dans une première phase de recherche et se terminant par une seconde phase avec une approche quantitative. Ce choix est motivé par plusieurs arguments.

⁶³ Hlady Rispal M. (2002): *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, 250 p

⁶⁴Yin R. K. (1989): "Case study research: Design and methods", Applied Social Research Series, Vol.5. London: Sage.

Premièrement, la nécessité de bien comprendre l'impact des partenariats des acteurs sur le développement territorial en termes d'enjeux et de vision stratégique, avant de considérer le lien de causalité entre ces concepts. Deuxièmement, la complémentarité des deux approches pour comprendre la bonne gouvernance comme élément crucial qui permet le succès de cette relation partenarial et garantir un développement territorial durable. En fait, de plus en plus de chercheurs suggèrent que le chercheur peut choisir de combiner des approches pour tirer parti des capacités uniques de chacune d'elles (Moscarola, 1990 ; Giannelloni et Vernet, 2001)⁶⁵. Pour Grawitz (1993)⁶⁶, toute approche quantitative cache une approche qualitative. Moscarola (1990) estime approprié d'utiliser les deux approches une fois que le chercheur sait comment les utiliser là où elles sont le plus appropriées. Cette volonté de combiner les approches est motivée par le fait que dans notre recherche bibliographique, la plupart des études sur le partenariat social ou le développement territorial ont essentiellement adopté l'une des approches. Notre double approche qualitative et quantitative complète et dépasse en quelque sorte les recherches menées à ce jour.

Dans sa classification, Creswell (2003) propose quatre principaux types de modèles à méthodes mixtes : la triangulation, la conception de complémentarité, la conception explicative et la conception exploratoire. A cette classification s'ajoute un projet final du modèle de Greene, Caracelli et Graham (1989) : l'initiation. Chacun de ces projets à méthodes mixtes a des motivations et des objectifs différents.

Suivant la nature de notre sujet nous avons opté pour le choix de **La triangulation** qui s'entend au sens classique du terme, il s'agit d'obtenir des données différentes mais complémentaires sur un même sujet pour mieux comprendre le problème de recherche (Morse, 1991). L'intention du chercheur est de bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives (plus de détails, profondeur) et quantitatives (taille de l'échantillon, tendances, généralisation), réduisant ainsi les faiblesses de chacune pour la complémentarité de l'autre. L'un des objectifs de la triangulation est de rechercher une convergence ou une confirmation des résultats sur le même phénomène étudié afin de renforcer la validité de l'étude.

⁶⁵ Moscarola J. (1990): *Enquête et analyse de données avec le Sphinx*, Vuibert, Paris, 307 p.

Giannelloni J L et Vernet E. (2001): *Etudes de marché*, Paris, Vuibert, 592 p.

⁶⁶ Grawitz M. (1993): *Méthodes des sciences sociales*, 9ème édition, Dalloz, 870 p.

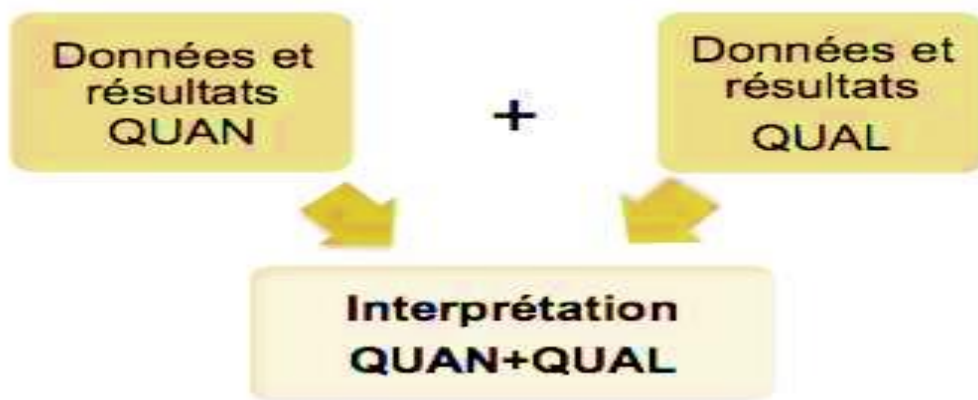


Figure 2 le désigne de triangulation (inspiré de Crewell et al, 2006)

1.1. L'approche qualitative

La recherche qualitative occupe une place importante dans la recherche en sciences de gestion, mais son statut n'est pas encore clair (Giordano, 2003). Cette approche a été développée pour permettre aux chercheurs de décrire un système social complexe (Marshall et Rossman, 1989)⁶⁷. Elle peut être définie comme le processus discursif de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène observé.

Selon Moati (1992)⁶⁸, le choix de la méthode qualitative est justifié: «La stratégie est le résultat d'une certaine perception Du développement territorial, qui est influencé par le partenariat des acteurs sociaux, ses enjeux et sa vision stratégique .La décision de travailler avec des acteurs variés correspond à un consensus de plusieurs auteurs qui affirment que« les différents acteurs sociaux sont les mieux placés pour avoir une vision globale **de l'organisation du territoire** "(Snow et al. 1980; Hambrick, 1981). Il faut ajouter que l'imprécision avec laquelle sont construites les questions d'un entretien semi-structuré permet au chercheur de " corriger la situation "et Cela peut également provoquer la manifestation inattendue d'informations et d'idées importantes (Liu, 1997)⁶⁹.

L'entretien peut se faire librement ou spécifiquement. La deuxième méthode diffère de la première par la préparation préalable des facettes et des dimensions de l'information recherchée. Bien que la première méthode facilite la découverte de données inattendues, elle

⁶⁷ Marshall C. et Rossman G. B. (1989): *Designing qualitative research*, Sage, 240 p.

⁶⁸ Moati P. (1992): "L'internationalisation de la grande distribution alimentaire française", *Humanisme & Entreprise*, n°192, pp. 49-63.

⁶⁹ Liu M. (1997) : *Fondements et pratiques de la recherche-action*, L'Harmattan, 384p

introduit souvent des biais dans le flux car le comportement reste sensible. En revanche, les entretiens dirigés semi-structurés offrent une plus grande fiabilité. La formulation préliminaire des questions n'est pas définitive, ce qui augmente la liberté de l'examineur d'approfondir ou de développer certains points. Ce type de recherche se concentre sur quelques études de cas ou de petits échantillons qui ont été soigneusement examinés. Selon Miles et Huberman (2003), l'importance de l'approche qualitative est qu'elle se concentre sur des événements ordinaires qui se produisent dans des contextes naturels afin que nous puissions vraiment capturer ce qui se passe «dans la vie quotidienne, dans la vie réelle». Nous pouvons citer la recherche-action, les études de cas et l'ethnographie comme méthodes de recherche qualitative. Comme sources de données qualitatives, nous pouvons citer des observations, des observations des participants, des entretiens, des questionnaires, des documents et des textes, ainsi que les impressions et réactions des chercheurs. Le tableau ci-dessous récapitule les avantages et les limites de l'approche qualitative que nous adoptons lors de la phase exploratoire :

Tableau 1 Les avantages et les limites de l'approche qualitative (Wacheux, 1996; Miles et Huberman, 2003)

Les avantages	Les limites
Finalité : Comprendre, expliquer, résoudre des problèmes pratiques	
- Analyse en profondeur - Proximité avec la réalité de l'objet de recherche - Interaction avec le terrain de recherche - Prise en compte du contexte et des représentations des acteurs - Transformation de la connaissance tacite dans l'explicite - Un certain degré de liberté et de flexibilité pour chercheur dans la réalisation de son projet	- Coûteuse pour la collecte des données - Complexe au niveau de la compréhension du matériau - Nécessitent beaucoup de soins et d'attention pour l'analyse - Subjectivité des résultats vus la proximité du chercheur avec le terrain - Ne permet pas la généralisation des résultats

Source : Bouzid (2011)

1.2. L'approche quantitative

L'approche quantitative est reconnue comme relativement dominante en sciences de gestion. C'est une stratégie de recherche qui vise à trouver et quantifier les relations entre différents objets. Elle permet de numéroté de nombreux cas et tend à compter les unités, à compter les objets à étudier ou à décrire, à noter la fréquence d'occurrence d'un phénomène (Grawitz, 1993). Son objectif final est l'explication et l'appréhension de la connaissance objective (Bergadaà et Nyeck, 1992). Cette approche met en œuvre une série de mesures et de tests statistiques pour établir le niveau de signification des relations étudiées.

Le tableau ci-dessous résume les principaux avantages et limites de l'approche quantitative que nous avons adoptée lors de la phase de confirmatoire :

Tableau 2 Les avantages et les limites de l'approche quantitative (Usunier et al., 2000;Thiétart et coll., 2007)

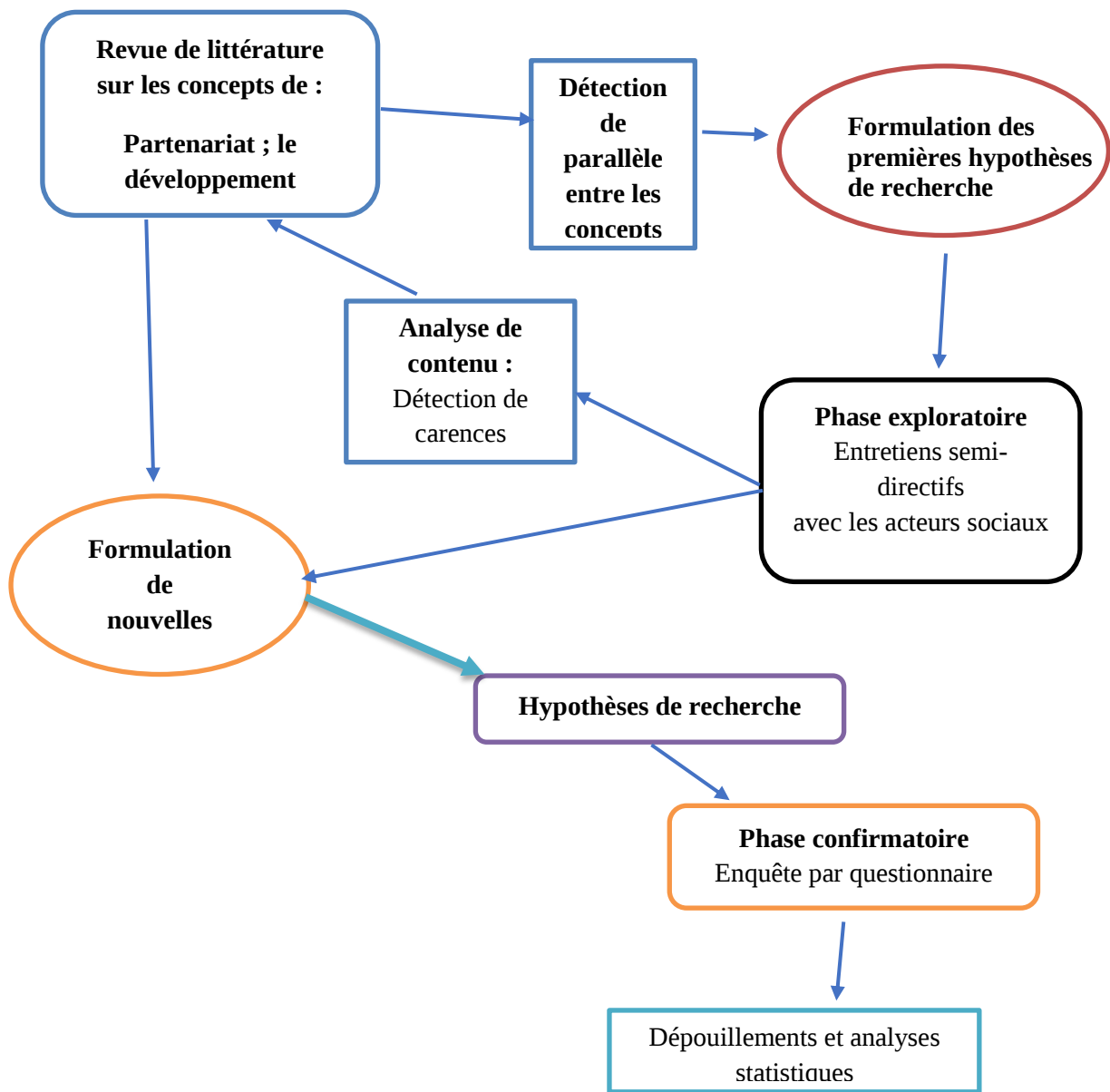
Les avantages	Les limites
Finalité : Tester et vérifier la réalité d'un objet théorique	
- La possibilité de s'appuyer sur une certaine tradition cumulative des connaissances - La collecte rapide et économique des données - La mise en évidence de résultats directement pertinents pour l'action managériale - Objectivité des résultats - Possibilité de généralisation des résultats	- Les mesures qui tendent à être peu flexibles d'utilisation et parfois artificielles - Faible capacité à expliquer les processus et le sens que les gens attribuent à leurs actions - Les difficultés des méthodologies quantitatives à générer une théorie - Peu de flexibilité dans le recueil des données

Source : Bouzid (2011)

2. Le processus global de recherche

Avant de d'entamer les méthodes de collecte et d'analyse des données, nous pensons qu'il est essentiel de présenter l'architecture générale de cette recherche. La figure montre le processus de recherche résumant les étapes et les différentes techniques d'analyse mises en œuvre.

Figure 3 Le processus global de la recherche



Source : auteur

V. Phases de recueil et de préparation d'analyse des données

Comme nous l'avons déjà souligné, la recherche s'est déroulée en deux phases : une phase exploratoire et une phase confirmatoire. L'objet de la première phase est d'examiner la perception des acteurs envers les conventions et les partenariats déjà élaborée ou même qui sont encours, la conscience des partenaires par les principes de la bonne gouvernance et finalement avec quel type d'acteurs ces principes sont plus respectés. En effet, ce qui

permettra par la suite l'atteinte du résultat souhaité « un développement territorial ». Pour mieux les appréhender, nous laissons l'interviewé étendre ses explications pour nous éclairer sur le sujet. Au final, cette première phase nous a permis de conserver certaines de nos hypothèses issues de la littérature et de reformuler d'autres pour les adapter au contexte de l'étude. La phase confirmatoire, qui est quant à elle, va consister à tester les différentes hypothèses auprès d'un grand nombre d'acteurs sociaux qui effectuent des partenariats avec d'autres acteurs du même type ou d'un type différent en terme de genre et de structure. Les analyses statistiques effectuées vont permettre de les affirmer ou de les infirmer. Pour des raisons didactiques, nous exposons tour à tour les sous sections relatives aux modes de recueil des données et les préalables à l'analyse des données recueillies lors des deux phases de recherche.

A signaler que les hypothèses à analyser sont au nombre de 4 et sont préparées suivant un enchainement logique adapté au cadre conceptuel de la recherche :

- **H1** : Les acteurs respectent les principes de la bonne gouvernance plus dans les Partenariats Win-Win.
- **H2.1** : Pour plus de participation et responsabilisation, les acteurs sociaux sont impliqués plus dans les partenariats Win-Win.
- **H2.2** : Les acteurs sociaux s'engagent dans des partenariats Donneur-Receveur, pour moins de surveillance et contrôle participatif.
- **H3** : les acteurs contractants dans un partenariat pour le développement territorial respecte et veille sur le principe de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.
- **H4** : Les bailleurs de fonds internationaux corréleront entre la responsabilité et la reddition des comptes

1. Collecte et prérequis pour l'analyse des données pendant la phase d'exploration

En recherche, l'exploration est le processus par lequel le chercheur approfondit sa compréhension d'une structure ou d'une opération. Cette approche peut être utile principalement dans deux cas: examiner un problème vague en vue de formuler des hypothèses précises (ou des propositions de recherche) pour de futures recherches, ou comprendre un phénomène et l'analyser en profondeur (Charreire et al. Durieux, 2007). Notre recherche s'inscrit dans le deuxième scénario.

En effet, pour étudier le comportement acteurs lors des partenariats effectués, il est nécessaire de comprendre la perception du développement territorial dans ce contexte. Pour atteindre cet

objectif, nous avons mené des entretiens semi-structurés avec des dirigeants de plusieurs acteurs (dans 4 était précis). Ensuite, nous présentons les méthodes de collecte de données qualitatives, la sélection des acteurs interrogées et la méthode d'analyse des données collectées.

1.1. Réalisation d'enquêtes

Il existe plusieurs méthodes d'enquête pour collecter des données qualitatives. Les méthodes les plus importantes de collecte de données primaires sont les entretiens individuels et de groupe (Baumard et al. 2007). Selon ces auteurs, l'entretien est un outil puissant dans un projet de recherche. Elle est définie comme "une technique qui, en vue de son analyse, vise à collecter des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus". Pour Wacheux (1996), son objectif est de collecter les perceptions, les comportements et les interactions sociales dans le discours des acteurs à travers des questions. En général, les manuels de méthodes distinguent trois types d'entretiens : l'entretien managérial, l'entretien non managérial et l'entretien semi-structuré. Pour notre recherche, nous avons choisi le dernier type d'entretien.

a. Entretiens semi-structurés

La méthode de collecte des données utilisée est des entretiens semi-structurés. L'objectif est de collecter des données discursives qui reflètent particulièrement la perception des acteurs sociaux vis-à-vis les partenariats élaborés. Nous avons essayé de répéter la question plusieurs fois en la reformulant pour définir clairement toutes les dimensions du sujet étudié. Selon Baumard et al. (2007), dans un entretien semi-structuré, l'intervieweur utilise un guide d'entretien structuré pour aborder une série de sujets préalablement définis. Nous avons choisi ce type d'entretien car nous pouvons répondre de manière très précise à nos questions de recherche, donner une certaine marge de manœuvre aux répondants et en même temps essayer d'assurer une objectivité maximale. Cela nous a permis de mettre en évidence des aspects qui n'étaient pas pris en compte dans notre analyse conceptuelle. Ces derniers sont pris en compte dans la suite de l'enquête sans remettre en cause la cohérence du guide d'entretien.

En fait, nous avons créé un guide de maintenance générale qui couvre différents aspects tels que le territoire, le partenariat, la gouvernance, les acteurs, le développement territorial, ainsi que le type des bailleurs de fond. Notre objectif ultime est d'examiner la relation entre les acteurs et son influence sur le développement territorial.

Les entretiens ont eu lieu dans la région de Fés-Meknés avec ses acteurs et ont duré chacun entre 30 minutes à 45 minutes.

Comme Baumard et al. (2007) tous les entretiens ont été enregistrés et entièrement transcrits pour permettre un meilleur rappel contextuel. L'étape de transcription est un peu longue, mais essentielle pour une analyse plus approfondie ; ensuite ils ont été analysés et traités par le logiciel « IRAMUTEQ ».

Il est à noter que nous n'avons eu aucune réelle difficulté à organiser les entretiens après avoir été en charge d'expliquer le caractère doctoral de l'étude et d'assurer le traitement anonyme des informations. Pour cette raison, nous avons jugé opportun d'interroger les responsables, car ils sont responsables de la gestion quotidienne et sont donc une bonne source d'informations. Les entretiens ont été menés en face à face. Nous avons réalisé un total de trois entretiens.

En fait, nous avons décidé d'arrêter les entretiens lorsque nous avons vu que nous avions atteint la saturation sémantique. De plus, le niveau d'éducation relativement faible de certains leaders nous a conduit à reformuler voire définir certains concepts du guide d'entretien lors des entretiens afin de faciliter la compréhension et d'obtenir des réponses précises. Nous avons été embarrassés par des répondants qui ne sont peut-être pas habitués à cet exercice. Le niveau de langue de certains les mettait mal à l'aise et ils n'arrêtaient pas de nous demander si ce n'était pas encore fini.

Pour cette recherche nous avons choisi de ne contacter deux genres d'acteurs d'une part des acteurs en partenariat avec d'autres acteurs nationaux et d'autre part des acteurs qui sont en partenariat avec des acteurs internationaux. Ce choix est motivé par le fait que ce secteur qui est particulièrement dynamique, notamment en termes projets sociaux. Cela le rend parfait pour notre problème de recherche. Afin de pouvoir identifier plus ou moins exhaustivement les caractéristiques et les enjeux de la relation entre le partenariat des acteurs, et le développement territorial, nous avons créé un guide d'entretien. Ce que nous présentons dans les paragraphes suivants :

b. Guide d'entretien

La constitution de cet instrument distingue avant tout les indicateurs selon un thème théorique. Les indications et questions liées à ces indicateurs constituent une première classification du discours. Il convient de noter que l'inexactitude avec laquelle les questions

sont construites pour un entretien semi-structuré permet au chercheur de «corriger la situation», et peut également provoquer une manifestation inattendue d'informations et d'idées importantes (Baumard et al. 2007).

Par conséquent, à travers ces entretiens, notre objectif est de :

- examiner la relation entre le partenariat des acteurs et le développement territorial
- Identifier les comportements stratégiques (application et respect des principes de la bonne gouvernance) qui permettent aux acteurs de bien performer dans la réalisation des projets.
- Comprendre l'influence de l'incertitude du contexte sur développement territorial entre enjeux et vision stratégique.

Pour y parvenir, le guide d'entretien aborde les principaux enjeux abordés dans la littérature sur les décisions stratégiques des entreprises dans un environnement incertain.

Il est divisé en six parties, ou sujets généraux, qui abordent des questions allant des plus générales telles que type d'acteurs et sa dénomination à des aspects plus spécifiques tels que les aspects de la stratégie et de la bonne gouvernance. Ce guide est conçu comme un entonnoir pour que nous puissions passer d'un sujet à un autre. Il a été affiné lors des entretiens avec le premier acteur.

- ❖ **Thème 1: efficacité et coopération** : Histoire de l'organisation : Le but de ce sujet est double. D'une part, vous obtenez des informations générales sur l'organisation et le type d'acteurs interviewé et, d'autre part, pour rassurer le répondant au début de l'entretien. Les questions suivantes concernent: la date de création de l'organisation, ses effectifs, les relations entre collaborateurs et pourquoi ils préfèrent travailler avec leurs collaborateurs.
- ❖ **Thème 2: Comportement stratégique et le partage des résultats** A travers ce thème, nous voulons comprendre comment les acteurs s'adaptent dans un contexte complexe. Plus précisément, il s'agit d'identifier les différentes options stratégiques en terme de gouvernance territorial et du respect de ses principes lors des conventions partenariales dans un terrain complexe et varié.

- ❖ **Thème 3:** Coordination dont nous expliquons Comment la coordination⁷⁰ contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs du partenariat
- ❖ **Thème4 : Relation Acteur et bailleur de fonds :** Dans ce thème, nous cherchons à comprendre, à travers les paroles des dirigeants, les éléments qui font la différence entre le travail avec un partenaire national et un autre international Nous voyons combien il est difficile pour les acteurs de parler des éléments financiers de la performance, comme la transparence, le suivi et l'accompagnement, la communication, la lourdeur des procédures, etc....

Tableau 3 Le guide d'entretien

Thème abordé	Sous-thème abordé	Questions de relance
Efficacité et coopération :	-Les pratiques des acteurs -L'incompatibilité entre acteurs	-Comment décrivez-vous votre partenariat dans la coopération au développement ? -Pensez-vous que les pratiques des autres parties amènent-elles à une relation-efficace ? -Les objectifs du partenariat, créent-ils des problèmes d'incompatibilité avec la durabilité de la coopération ? -Est-ce que les objectifs tracés dans le partenariat conduisent-ils au développement territorial ? -Comment l'incompatibilité des objectifs entre les acteurs, impacte-elle votre partenariat ?

⁷⁰ Coordination : la coordination comme une collaboration entre les institutions dont les définitions sont peu claires : outil, moyen, technique, lien fonctionnel de collaboration entre équipe ou entre organisations, pour ouvrir un secteur déterminé de l'aide sociale.

Partage des résultats (échec ou réussite)	-partage des tâches	-Qu'est-ce que vous partagez autres que les responsabilités définies dans le contrat du partenariat ? Et comment ?
Coordination:	-La coordination entre acteurs	-Comment la coordination ⁷¹ contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs du partenariat ?
Relation Acteur et bailleur de fonds :	-l'application des principes de la bonne gouvernance	-sur quels principes de gouvernance se fonde votre relation avec le bailleur de fonds ? -Dans le cadre de la coopération au développement, Comment se partage le pouvoir dans vos relations partenariales avec le bailleur de fonds ?
Approche participative et prise de décision :	-la participation -la coopération entre acteurs pour atteindre un développement territorial - le respect des principes de la bonne gouvernance	-En terme du gouvernement du projet de développement territorial, sur quoi se basent vos relations partenariales ? -Dans le but de réussir les projets de coopération au développement, et atteindre les objectifs durables de ces partenariats, sur quels principes se fondent vos relations partenariales ? -Trouvez-vous que les principes de la bonne gouvernance sont respectés dans vos partenariats ?

⁷¹ Coordination : la coordination comme une collaboration entre les institutions dont les définitions sont peu claires : outil, moyen, technique, lien fonctionnel de collaboration entre équipe ou entre organisations, pour ouvrir un secteur déterminé de l'aide sociale.

Efficiencce et développement territorial	-l'efficiencce, la coopération pour un développement territorial	-En termes de cette coopération au développement territorial, est ce que votre partenariat vous permet de parvenir aux meilleurs résultats avec un minimum de ressources ?
---	--	--

❖ Thème 5 : **Approche participative et prise de décision** : En terme du gouvernement du projet de développement territorial, sur quoi se basent les relations partenariales ;Anisi sur quels principes se fondent ces relations ; Et si les principes de la bonne gouvernance sont respectés dans vos partenariats

❖ Thème 6 : **Efficiencce et développement territorial** :d'après ce dernier thème nous avons assyé de tester le point de l'efficiencce dans le partenariat au développement territorial, autremant dit si le partenariat permet de parvenir aux meilleurs résultats avec un minimum de ressources

2. Prérequis pour l'analyse des données qualitatives

L'analyse des données qualitatives la plus connue est l'analyse du contenu ; Il s'agit de la méthode la plus courante pour étudier les observations ou entretiens qualitatifs (Krippendorff, 2004)⁷². Elle consiste à transcrire des données qualitatives, à mettre en place une grille d'analyse, à coder les informations collectées et à les traiter. L'analyse du contenu décrit le matériel de recherche et explore sa signification. Il vise à refléter ce que les personnes interrogées ont dit de la manière la plus objective et la plus fiable. Selon Gavart Perret et Moscarola (1998)⁷³, au sens de Berelson (1954)⁷⁴, l'analyse de contenu intègre l'aplatissement de la revendication (il l'a dit), avec des statistiques lexicales : analyse systématique, objective, quantitative, qu'elle ne doit pas être commentaire simple et devrait conduire à la production de données quantifiées destinées à tester des hypothèses de recherche (Kassarjan, 1977)⁷⁵. La poursuite de l'analyse du contenu et le calcul des formes de formation des mots du texte ont conduit à plusieurs méthodes, pourtant présentées dans le monde entier sous la terminologie commune de «statistiques lexicales». Toujours selon Gavart-Perret et Moscarola (1998), l'utilisation de l'analyse de mots peut être envisagée de deux manières: analyse statistique mot-à-mot ou mot à mot des énoncés (dictons) et interprétation mot à mot ou mot à mot analyse statistique de l'énoncé (modes de dire) .

Outil de description de phrases, l'analyse descriptive de la formation des mots peut en fait être considérée comme une macro-analyse du corpus (Gavart-Perret et Moscarola, 1998). Le chercheur concentre son attention sur le sens qui ressort de la lecture du corpus de base dans son ensemble. Vous trouvez ensuite les sujets les plus fréquemment abordés, les sujets les plus significatifs, afin qu'ils puissent être codés avec des variables d'imitation. Cependant, la pratique permet de distinguer deux types d'utilisations possibles de l'analyse lexico-descriptive : la caractérisation du corpus par des indicateurs et des mesures statistiques (taille et richesse permettant de caractériser et quantifier le corpus et son lexique), et l'acquisition

⁷² Krippendorff K. (2004): *Content analysis: An introduction to its methodology*, Second Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

⁷³ Gavard-Perret M.L. et Moscarola J. (1998): "Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing", *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 2, p. 31-47.

⁷⁴ Berelson B.(1952): *Content Analysis in Communication Research*, The Free Press, cité par GavardPerret M.L. et Moscarola J. (1998).

⁷⁵ Kassarjian H. L. (1977): "Content Analysis in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol.4, (June), pp. 8-18, cité par Gavard-Perret M.L. et Moscarola J. (1998)

rapide de connaissances. Du corpus par ce que nous appellerons «approximation» et «navigation» lexicale (Gavart-Perret et Moscarola, 1998).

L'idée de base de l'analyse de la formation des mots est simple : remplacer l'étude d'un texte par celle de tous les mots qui le composent. Le corpus étant constitué d'éléments répétés, l'examen de son lexique (une liste de différents mots contenus dans le corpus) présente l'avantage de réduire le volume et la complexité du matériel à analyser. L'approche lexicale consiste à étudier les fréquences d'apparition des mots et donne un raccourci particulièrement manifeste vers le contenu d'un corpus complet. Cette étude porte sur le lexique réduit aux «mots entiers» ou au lexique total. En effet, il est possible de supprimer des "mots outils", des mots grammaticaux (article, conjonction de coordination, etc.) dont la suppression ne change pas le sens général du message, sens donné plus spécifiquement par "mots entiers".

Il peut également être intéressant d'estimer la relation entre des mots entiers et des mots d'outils par l'index de création de mots (nombre d'occurrences de mots entiers sur le nombre total de mots). Une fois ces indicateurs complétés, nous pouvons distinguer les verbes, noms et adjectifs et remplacer leur forme canonique (singulier d'un nom, infinitif d'un verbe par exemple), mais aussi identifier des mots et des phrases composés. Ce travail sur le texte revendique la descendance (Gavart-Perret et Moscarola, 1998). Parce que l'analyse lexicale a été enrichie par l'analyse factorielle c'est-à-dire les techniques, il est facile de faire apparaître les correspondances ou proximités entre les unités de sens sous la forme d'une carte lexicale, révélant ainsi les associations existantes entre les mots les plus courants du lexique à plusieurs reprises. Enfin, grâce à la contextualisation des données, il est possible de générer des lexiques spécifiques pour des catégories métiers spécifiques. Si les statistiques lexicales ne conduisent qu'à une approximation du texte par son lexique, il est souvent nécessaire de revenir sur le texte pour approfondir l'analyse. La navigation lexicale (ou retour au texte) est indispensable pour lever d'éventuelles ambiguïtés ou pour illustrer les analyses faites des éléments du matériau original. Dans ce cas, il vous permet de trouver rapidement et facilement le texte correspondant à une entrée exotique sélectionnée, de le lire et de le commenter si nécessaire.

Comme démontré, l'analyse lexicale descriptive ou l'analyse d'énoncés offre la possibilité d'une recherche et d'une description de contenu accélérées, mais surtout plus systématiques et, par conséquent, plus objectives (Gavart-Perret et Moscarola, 1998).

Une autre partie de l'analyse lexicale permet de comprendre la signification et l'origine des fréquences, des structures de texte, des associations ou des catégories lexicales. L'analyse devient alors le moyen privilégié d'interprétation. L'une des principales préoccupations de l'analyse lexicale, dans ce cas, est de savoir ce qu'il y a derrière le mot. Par conséquent, nous laissons l'analyse de contenu au sens de Berelson (1954) à une analyse de contenu qui donne plus d'espace et de valeur à l'inférence (Bardin, 1993)⁷⁶, c'est pourquoi les méthodes d'analyse lexicale se sont concentrées sur la prononciation.

L'analyse lexicale interprétative donne alors accès aux modalités du proverbe (prononciation). Bien que nous nous intéressions toujours au code du langage et à ses éléments constitutifs, nous postulons cette fois que sa signification dépend de facteurs qui varient d'un énoncé à l'autre. La justification statistique du texte est fournie par Müller (1979;1993)⁷⁷, fondateur de la statistique lexicale, à considérer le choix des mots comme le résultat d'une décision qui peut être caractérisée par la fréquence d'apparition de chaque mot utilisé dans le corpus. De cette manière, nous pouvons identifier des mots qui semblent nettement supérieurs ou inférieurs à la moyenne et révéler les caractéristiques de l'énoncé. Certains des indicateurs présentés ci-dessus peuvent permettre des observations intéressantes sur l'énoncé dans cette perspective. D'autres statistiques lexicales plus ou moins intéressantes sur l'accès aux données éclairent les caractéristiques de l'énoncé. La volubilité, par exemple, qui mesure la relation entre les textes les plus courts et les plus longs du corpus, permet d'identifier la position souhaitée ou indésirable du répondant à partir de la parole. D'autres mesures similaires peuvent caractériser certains modes d'énonciation, par exemple B. Nombre de phrases, longueur moyenne des phrases, phrases plus longues ou plus courtes, etc. (Gavard-Perret et Moscarola, 1998). La spécificité lexicale, un indicateur qui marque la décision volontaire ou involontaire de préférer un mot à un autre, permet la manifestation de privilège (spécificité positive) ou de négligence (spécificité négative) de l'usage d'une certaine forme. Le test du chi carré évalue la différence et nous permet de conclure si un caractère statistiquement spécifique est présent ou non sous forme graphique (un mot). Ces particularités complètent les lexiques avec des catégories qui

⁷⁶ Bardin L. (1993): *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, cité par Gavard-Perret M.L. et Moscarola J. (1998): "Énoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing", *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 2, p. 31-47.

⁷⁷ Muller C. (1979): *Langue française et linguistique quantitative*, Genève, Editon Slatkine, cité par Gavard-Perret M.L. et Moscarola J. (1998).

ont été mentionnées précédemment dans la section "Approximation". En effet, ces indicateurs permettent non seulement d'identifier les lexiques les plus fréquents des répondants, mais surtout de compiler et de comparer leurs lexiques vraiment spécifiques, d'identifier à la fois les communautés et les différences. L'intensité lexicale permet d'étendre l'analyse en définissant des champs flexibles constitués de formes qui ressemblent au même sujet. Il est calculé à partir du rapport entre le nombre de formes graphiques par rapport à un champ lexical et le nombre total de formes dans le texte considéré. Cette proportion mesure la mesure dans laquelle le choix conscient ou insensible du répondant a pris une forme liée au sujet. Afin de visualiser facilement les positions des différentes formes considérées, il est important de recourir à l'analyse des principaux composants. Le choix des pronoms personnels qui expriment la position de l'orateur par rapport à son énoncé est également une caractéristique de l'énoncé. Par exemple, les articles scientifiques affirment leur non-subjectivité en raison du manque de recours au «je» et à un discours normatif concordant et largement impersonnel (il faut. Il convient.) (Gavart-Perret et Moscarola, 1998).

Le chercheur qui utilise l'analyse lexicale est confronté à une telle complexité et variété de matériaux après avoir déchiré le texte qu'il court le risque de se sentir dépassé et impuissant s'il n'a pas de stratégies préalablement définies. Des recherches plus claires et des hypothèses de travail précises formulées. En fonction des hypothèses que vous souhaitez vérifier, le chercheur choisit le niveau d'interprétation le plus approprié.

3. Capture et prérequis pour l'analyse des données lors de la phase de confirmation

Les chercheurs intéressés par la relation d'acteurs avec son environnement, notamment dans le contexte du champ stratégique, s'appuient sur des approches cognitives et discursives oscillant entre le déterminisme et volontarisme (Bourgeois, 1984) et entre fonctionnalisme et interprétation (Rouleau et Séguin, 1995). D'un point de vue méthodologique, il y a une tendance ou un choix entre le quantitatif et le qualitatif (Duncan, 1972). Pour notre recherche, cependant, nous avons décidé de combiner les deux méthodes pour les raisons mentionnées ci-dessus.

L'approche confirmatoire vise à établir des relations de cause à effet par rapport à un phénomène social. Sur la base d'hypothèses, nous tentons d'identifier des données quantitatives à travers des questionnaires, des inventaires, ou encore d'autres sources, qu'il soumet à l'analyse statistique (Naguib, 2004). Les résultats de l'analyse sont ensuite utilisés pour confirmer ou réfuter les relations suspectes entre les variables.

La revue de la littérature et les résultats de la phase d'exploration nous ont permis de proposer des hypothèses de recherche sur la relation entre le partenariat des acteurs sociaux et son impact sur le développement territorial. Par conséquent, notre objectif dans cette phase de test est de mieux élucider les différents éléments de notre problème. Pour une meilleure compréhension de notre démarche, nous présentons les éléments suivants : la préparation du questionnaire et la conduite de l'enquête, les méthodes de sélection et la sélection des éléments. Ensuite, nous définissons les exigences pour l'analyse des données pendant la phase de confirmation.

4. Construire le questionnaire et conduire la recherche

Le domaine de la stratégie s'est d'abord développé à travers la recherche empirique, passant de l'étude d'un phénomène spécifique (pratiques administratives) à la théorie (Barnard, 1938 ; Chandler, 1962; Crozier, 1963). Cependant, sous l'influence de certaines disciplines comme l'économie (Porter, 1980), les mathématiques (Ansoff, 1965) et la cybernétique (Simon, 1945), l'intérêt pour le lien entre partenariat et développement territorial s'est accru. Accentué donc davantage sur le contenu que sur le processus. En effet, le contenu est plus facile à modéliser et à quantifier (Naguib, 2004). Dans ce contexte, l'analyse statistique et la collecte de données au moyen de questionnaires et, éventuellement, d'entretiens sont les méthodes les plus utilisées. Le point de départ pour créer notre questionnaire est le guide de la phase d'exploration. Comme expliqué ci-dessus, ce guide couvre les points clés de notre recherche. Pour ce faire, nous passons en revue certaines questions, en les ajustant aux objectifs définis par nos hypothèses de recherche et en ajoutant d'autres que nous jugeons pertinentes. C'est particulièrement le cas des questions sur les variables de gouvernance. Nous avons également décidé d'en exclure certains. Par exemple, nous pouvons mentionner l'exclusion de la question sur le nom et le statut du répondant, qui, selon nous, n'est pas bien acceptée par les répondants et ; est peu pertinente par rapport aux objectifs de notre recherche. L'élaboration du questionnaire requiert une rigueur scientifique de plus grand soin.

La construction de la première version a pris un peu plus de 3 mois, ensuite six mois se sont écoulés entre la première ébauche du questionnaire et la version finale, et cinq mois ont suivi. Après avoir rempli la troisième version, nous avons pré-testé le questionnaire sur un petit échantillon de 30 acteurs et nous avons pu identifier un certain nombre de problèmes avec notre questionnaire. En conséquence, certaines questions étaient mal comprises, les principaux sujets du questionnaire n'étaient pas présentés clairement, le codage n'était pas clair, notamment en ce qui concerne les échelles. Après avoir corrigé ces lacunes, nous avons

géré la quatrième version du questionnaire destiné aux différents acteurs sociaux dans différents domaines sociaux, qui constitue notre base d'enquête à la région Fès Meknès. Après avoir reçu 120 réponses, nous avons testé le questionnaire avec le logiciel SPSS pour évaluer la pertinence et la fiabilité des échelles de mesure. Nous avons ensuite constaté qu'en raison de la mauvaise formulation des questions des principes de la bonne gouvernance, certaines valeurs manquaient, ce qui nous a permis de corriger une dernière fois le questionnaire et de faire une seconde collecte de données auprès d'autres acteurs.

Nous avons administré le questionnaire par des appels téléphoniques pour limiter les erreurs de remplissage et, éventuellement, pour donner aux répondants des éclaircissements sur des questions mal comprises. Malgré le refus de certains acteurs de répondre à l'enquête, nous avons réussi à gérer un total de 230 questionnaires dans la région de Fès-Meknès. Pour cela, nous avons pu identifier les acteurs sociaux qui composent notre recherche ce territoire.

Notre questionnaire comprend quatre sujets connexes. Elle repose sur un plan non organisé selon l'ordre croissant d'émission des hypothèses, mais selon deux critères. Le premier est dicté par une progressivité qui implique le passage du plus simple au plus complexe. Le second est imposé dans un ordre logique dans l'ordre des questions.

Tout d'abord, le répondant doit se familiariser avec le sujet en général avant de réfléchir et de se prononcer sur des questions plus difficiles. Par exemple, nous posons délibérément des questions en premier lieu sur le nombre de partenariat élaboré annuellement... vers, le respect des principes de la bonne gouvernance et le type du ou des bailleurs de fonds en dernier lieu. Le questionnaire complet est joint. Il comporte 25 questions avec 70 éléments et 4 pages. Nous avons tenté d'adoucir l'effet de longueur «optique» en mettant en évidence la numérotation par parties (au nombre de 5) pour ne pas décourager les répondants :

- La première partie est consacrée aux nombres de partenariats effectués,
- la seconde partie traite de la perception des acteurs des partenariats élaboré ou en cour.
- La troisième partie traite des variables de la bonne gouvernance et à quel point sont respectés.
- La quatrième partie traite prise en considération du développement territorial lors des projets élaborés dans des partenariats entre acteurs.

- La cinquième partie concerne le type de bailleur de fond. Un message introductif avec les éléments de motivation suivants accompagne le questionnaire :
 - La structure doctorale de la recherche
 - La garantie de confidentialité et d'anonymat des réponses
 - Le nom de l'université et du laboratoire de recherche
 - L'utilisation des résultats de la recherche À la fin du questionnaire, il reste quelques éléments de motivation, notamment : Merci pour votre participation.

L'enquête complète du questionnaire dans les phases «Administration», «Test» et «Réponse» à la région Fès-Meknès a duré 8 mois.

Section 2 : Analyses, Traitement et discussions de l'étude :

I. L'analyse statistique et traitements des données :

1. Analyse et Vérification des hypothèses :

Dans la vérification des hypothèses, l'analyse descriptive graphique des données obtenus des questionnaires ne sont pas satisfaisantes, la raison par laquelle nous feront appel aux tests statistiques, les tests de la statistiques descriptive, et les analyses de factorisations, précisément l'analyse en composantes principales (ACP), que nous devrons mener par **SPSS**, afin de pouvoir en tirer des conclusions.

- **H1 : Les acteurs respectent les principes de la bonne gouvernance plus dans les Partenariats WinWin.**

Total Variance Explained									
Composant	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,525	35,254	35,254	3,525	35,254	35,254	3,516	35,161	35,161
2	2,018	20,177	55,431	2,018	20,177	55,431	2,027	20,271	55,431
3	1,585	15,848	71,279						
4	,947	9,467	80,746						
5	,703	7,033	87,779						
6	,451	4,508	92,286						
7	,347	3,473	95,759						
8	,287	2,871	98,630						
9	,137	1,370	100,000						

10	- 4,187 E- 016	- 4,187E -015	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Tableau 4: variance totale expliquée

Le tableau ci-dessus présente la proportion de variance expliquée pour les deux valeurs propres, qui vont construire les deux axes principaux de l'ACP testant « H1 » (selon le KMO il faut prendre >1). Dont le premier participe avec 35,161% de l'information, alors le deuxième participe avec 20,271% de l'information, par conséquent, le total de la variance est expliquée par les deux premiers valeurs propres, qui sera présenter sur la cartographie est de 55,431%.

Communalities

	Initial	Extraction
		n
9.Pr.Coopération	1,000	,480
9.Pr.Solidarité	1,000	,227
9.Pr.Coordination	1,000	,393
9.Pr.Participdécis	1,000	,654
9.Pr.Communication	1,000	,375
9.Pr.Suivi&acco mp	1,000	,481
9.Pr.intégrité	1,000	,614
9.Pr.Transparence	1,000	,374
7.Nature.Parte	1,000	,973
7.Nature.Parte	1,000	,973

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 5: la qualité de représentation

Ce tableau nous permet d'évaluer la variance autrement l'information extraite de chaque variable, qui s'augmente lorsque nous ajoutons d'autre variable. Dans ce tableau nous envisageons deux situations soit :

- Var >0,5 donc la variable elle sera bien présentée sur la cartographie, inversement, lorsque la variance totale expliquée ne dépasse 0,5 elle se peut qu'elle soit mal présentée.

Component Matrix^a		
	Component	
	1	2
9.Pr.Coopération	,693	-,003
9.Pr.Solidarité	,455	-,142
9.Pr.Coordination	,625	,049
9.Pr.Participdécis	,803	,093
9.Pr.Communication	,591	,162
9.Pr.Suivi&acco mp	,672	,171
9.Pr.intégrité	,782	-,049
9.Pr.Transparence	,610	-,037
7. Nature.Parte	-,096	,982
7. Nature.Parte	,096	-,982
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Tableau 6 la matrice des composantes

Le tableau ci-dessus, il présente la matrice des composants montre les corrélations de Pearson entre les éléments et les composants.

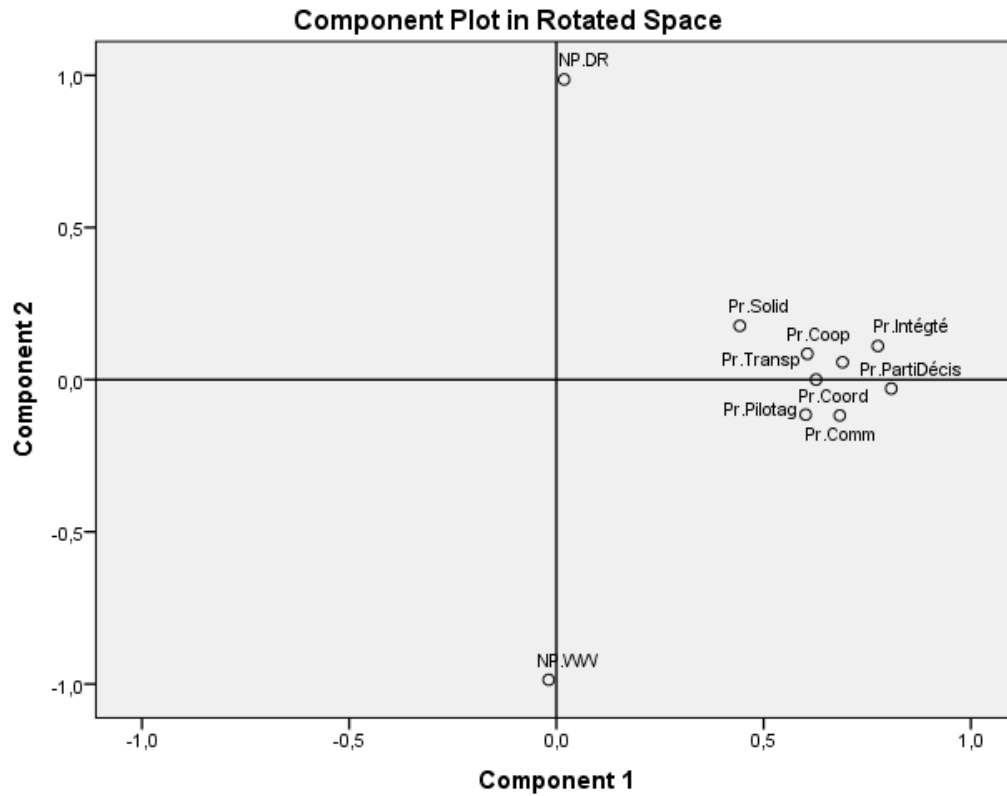


Figure 4 Cartographie de l'analyse en composantes principales

La cartographie nous montre que la nature du partenariat (Win-Win ou donneur-receveur), n'impacte pas sur le respect des principes de la bonne gouvernance entre les acteurs sociaux autant qu'acteurs sont conscients et respectent les principes de la bonne gouvernance plus que dans les Partenariats WinWin.

- **H2.1** : Pour plus de participation et responsabilisation, les acteurs sociaux sont impliqués plus dans les partenariats Win-Win.

Communalities

	Initial	Extraction
		n
8.RA.Opérationnel	1,000	,688
8.RA.Consultatif	1,000	,669
8.RA.Coopératif	1,000	,355
8.RA.Contributif	1,000	,518
7.Nature.Parte	1,000	,857
7.Nature.Parte	1,000	,857

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Tableau 7: la qualité de représentation

Ce tableau nous permet d'évaluer la variance autrement l'information extraite de chaque variable, qui s'augmente lorsque nous ajoutons d'autre variable. Dans ce tableau nous envisageons deux situations soit :

- Var >0,5 donc la variable elle sera bien présentée sur la cartographie, inversement, lorsque la variance totale expliquée ne dépasse 0,5 elle se peut qu'elle soit mal présentée.

Total Variance Explained

Composant	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,563	42,720	42,720	2,563	42,720	42,720	2,531	42,189	42,189
2	1,381	23,018	65,738	1,381	23,018	65,738	1,413	23,549	65,738
3	,934	15,561	81,299						

4	,616	10,275	91,573					
5	,506	8,427	100,000					
6	1,958E-016	3,263E-015	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 8: variance totale expliquée

Le tableau ci-dessus présente la proportion de variance expliquée pour les deux valeurs propres, qui vont construire les deux axes principaux de l'ACP « H2.1 ». La première valeur propre participe avec 42,720% de l'information, alors le deuxième participe avec 23,018% de l'information, par conséquent, le total de la variance est expliquée par les deux premiers valeurs propres, qui sera présenter sur la cartographie est de 65,738%.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
8.RA.Opérationnel	-,167	,812
8.RA.Consultatif	-,168	,801
8.RA.Coopératif	,579	,141
8.RA.Contributif	,709	-,121
7.Nature.Parte (NP.WW)	,914	,150
7.Nature.Part (NP.DR)	-,914	-,150

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Tableau 9 la matrice des composantes

Le tableau ci-dessus, il présente la matrice des composants montre les corrélations de Pearson entre les éléments et les composants. Par exemple la variable « 8.RA.Opérationnel » est corrélée à la deuxième composante, contrairement à la variable « 7.Nature.Parte » qui est corrélée à la première composante (le premier axe).

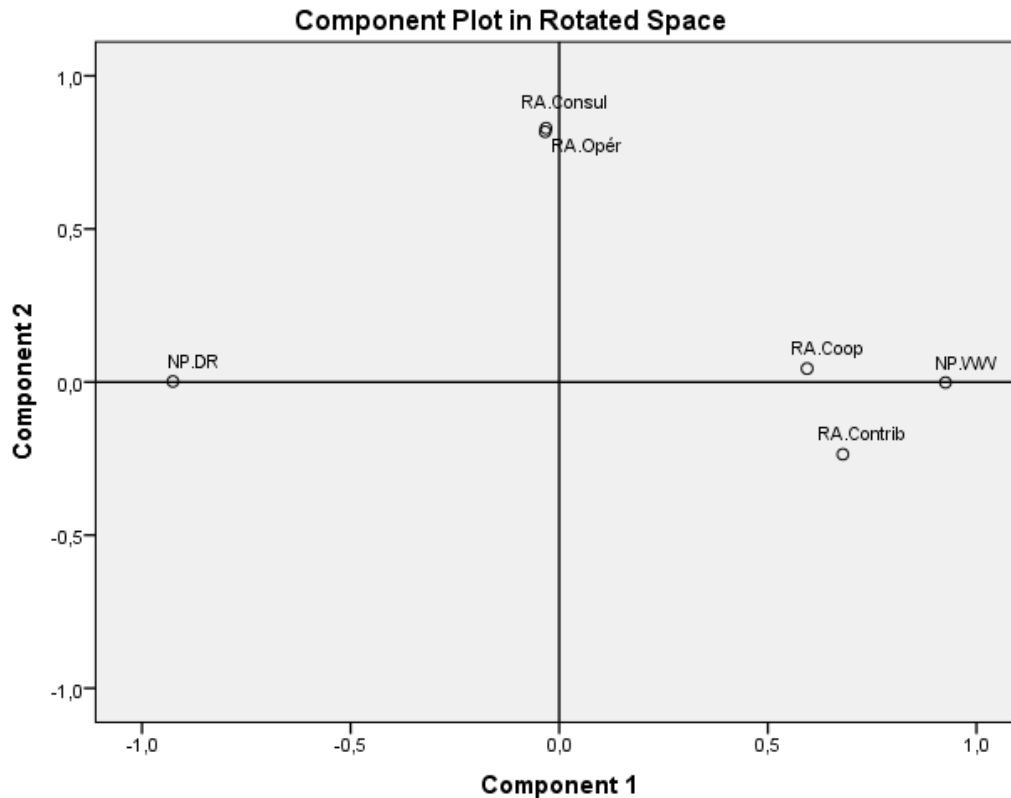


Figure 5 Cartographie de l'analyse en composantes principales

En se basant sur l'ACP, nous remarquons que les acteurs sociaux ayant les rôles participatifs (Rôle de coopération et le rôle de contribution) sont les acteurs contractants dans un partenariat Win-Win. (gagnant- gagnant) Contrairement au partenariat Donneur-Receveur qui se trouve en corrélation négative avec les deux rôles précités c'est ce qui explique l'échec de ce type de partenariat entre acteurs sociaux.

- **H2.2** : Les acteurs sociaux s'engagent dans des partenariats Donneur-Receveur, pour moins de surveillance et contrôle participatif.

La vérification de cette hypothèse se fait en deux parties, une première analyse en se basant sur les statistiques descriptives, et ce par le calcul des fréquences des deux variables représentant la nature du partenariat « NP.WW » et « NP.DR » (voir tableaux ci-dessous), plus l'analyse graphique (voir la figure ci-dessous). En second lieu nous recourons à l'ACP pour vérifier la deuxième partie de l'hypothèse.

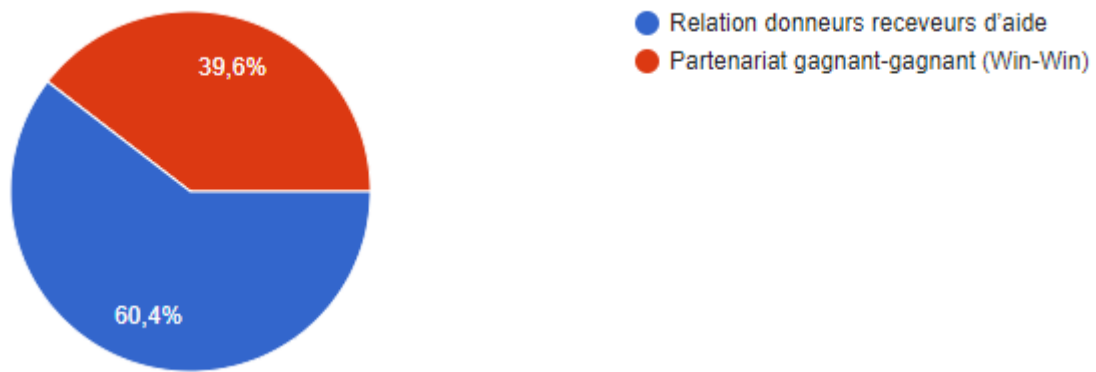


Figure 6 Diagramme circulaire de la variable nature du partenariat

7. Nature.Parte. (NP.WW)

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Non	139	60,4	60,4	60,4
Valid Oui	91	39,6	39,6	100,0
Total	230	100,0	100,0	

7. Nature.Parte. (NP.DR)

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Non	91	39,6	39,6	39,6
Valid Oui	139	60,4	60,4	100,0
Total	230	100,0	100,0	

Tableau 10 fréquence de la variable nature du partenariat

→ Analyse descriptive :

Nous remarquons d'après les analyses faites que les acteurs sociaux s'engagent dans des partenariats de Donneur-Receveur avec un pourcentage de 60,4%, plus les partenariats Win-Win 39,6% cela explique qu'ils n'ont pas encore abouti à ce niveau de distinction tout d'abord entre ces deux types et par la suite choisir le plus convenable ; par contre ce que nous remarquons le plus souvent sont des relations donneur-receveur et ça se termine à ce niveau-là

sans prise en considération qu'une relation partenarial nécessite une continuité en elle même de point de vue que les projets sociaux dans le cadre du développement territorial sont illimités et variés .

→ Analyse factorielle :

Pour vérifier la corrélation entre la nature du partenariat et l'application des mesures de surveillance et d'accompagnement, nous recourons à l'analyse en composante principale.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,709	45,155	45,155	2,545	42,416	42,416
2	1,118	18,631	63,786	1,282	21,370	63,786
3	,944	15,731	79,517			
4	,803	13,391	92,908			
5	,426	7,092	100,000			
6	2,662E-016	4,437E-015	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 11: variance totale expliquée

Le tableau ci-dessus présente la proportion de variance expliquée pour les deux valeurs propres, qui vont construire les deux axes principaux de l'ACP testant « H2.2 ». La première valeur participe avec 42,416% de l'information, alors le deuxième participe avec 21,370% de l'information, par conséquent, le total de la variance est expliquée par les deux premiers valeurs propres, qui sera présenter sur la cartographie est de 63,786%.

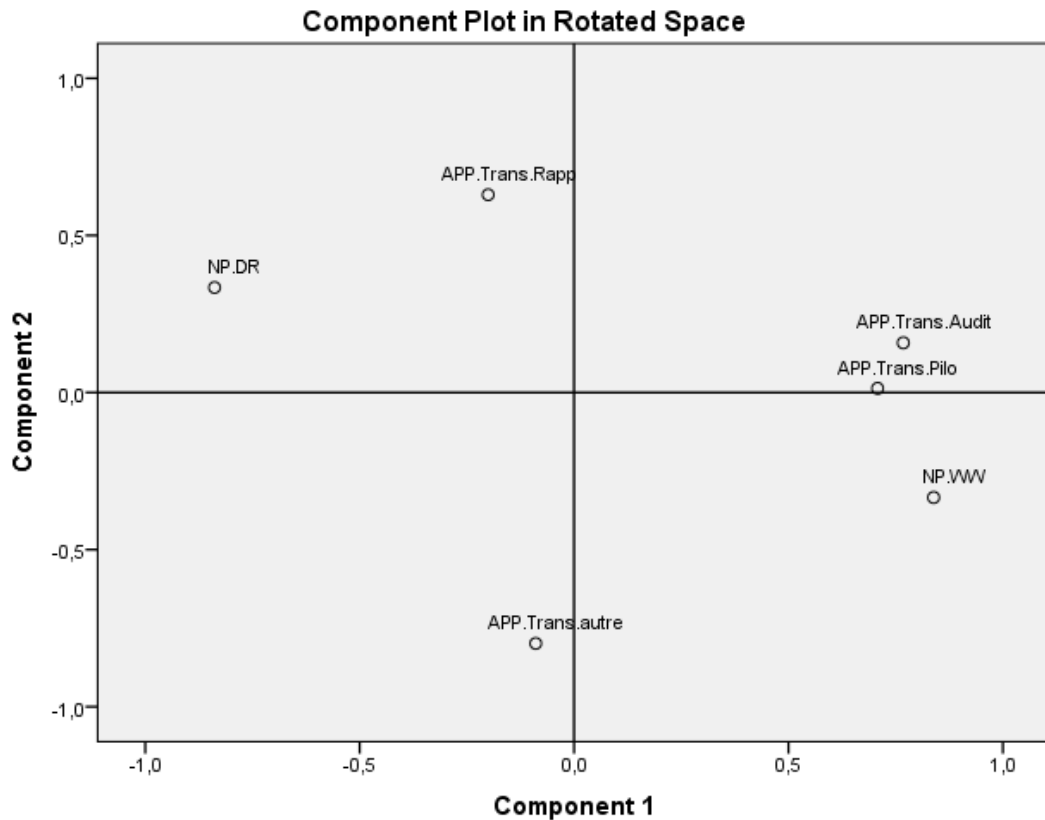


Figure 7 Cartographie de l'analyse en composantes principales

Partant de l'hypothèse que « Les acteurs préfèrent les partenariats donneurs receveurs qui ne veille pas sur la transparence par l'application des techniques de surveillance et de pilotage ». Nous observons que la variable partenariat Donneur-Receveur « NP.DR », nous remarquons qu'il n'y a pas de corrélation entre cette variable et les mesures de surveillance et d'accompagnement (Audit, rapport périodique, suivie et accompagnent, etc...), même les acteurs sociaux d'engagent plus dans des partenariats Donneur-Receveur, contrairement au partenariat Win-Win distinguées par la concertation et le respect des principes de la bonne gouvernance.

H3 : les acteurs contractants dans un partenariat pour le développement territorial **respecte** et veille sur le **principe** de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.

13.B.Reddition.Cpts

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Non	60	26,1	26,1	26,1
Valid Oui	170	73,9	73,9	100,0
Total	230	100,0	100,0	

Tableau 12 Le tableau d'effectifs de la variable « Reddition des comptes »

Le tableau des fréquences nous montre que 170 environ de 74% ont confirmé que le partenariat respecte le principe de la reddition des comptes.

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	10.Degré.Resp.Pr - 13.B.Reddition.C pts	1,743	,989	,065	1,615	1,872	26,743	229	,000

Tableau 13 test T pour échantillons appariés

Recourant au test T pour échantillons appariés, nous remarquons que 't = 26,743' avec un degré de liberté de 229, l'erreur = 0. Ce qui signifie que il y a une corrélation entre les deux variables « Responsabilisation : Degré du respect des principes de la bonne gouvernance » et la variable « reddition des comptes »

H4 : Les bailleurs de fonds internationaux corrélient entre la responsabilité et la reddition des comptes

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,651
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	145,385
	df	15
	Sig.	,000

Tableau 14 Indice KMO et test de Bartlett

L'indice de KMO 0,651 > 0,5, il varie entre [0 ; 1] signifie que nous pouvons la possibilité de factoriser les données analysées. Alors, pour le test de Bartlett avec une erreur nulle <0,05, qui signifie que le test est significatif. Ces deux coefficients analysent la sphéricité.

Communalities		
	Initial	Extraction
B.Org.I	1,000	,654
B.CT	1,000	,573
B.PubSP	1,000	,165
B.ONGN	1,000	,616
B.EPriv	1,000	,564
13.B.Reddition.Cpts	1,000	,617
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Tableau 15 la qualité de représentation

Ce tableau nous permet d'évaluer la variance autrement l'information extraite de chaque variable, qui s'augmente lorsque nous ajoutons d'autre variable. Dans ce tableau nous envisageons deux situations soit :

- Var >0,5 donc la variable elle sera bien présentée sur la cartographie, inversement, lorsque la variance totale expliquée ne dépasse 0,5 elle se peut qu'elle soit mal présentée.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,946	32,432	32,432	1,922	32,029	32,029
2	1,244	20,729	53,161	1,268	21,132	53,161
3	,950	15,835	68,996			
4	,767	12,781	81,777			
5	,573	9,545	91,323			
6	,521	8,677	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 16 variance totale expliquée

Le tableau ci-dessus présente la proportion de variance expliquée pour les deux valeurs propres, qui vont construire les deux axes principaux de l'ACP testant « H1 ». la première participe avec 32,029% de l'information, alors le deuxième participe avec 21,132% de l'information, par conséquent, le total de la variance est expliquée par les deux premiers valeurs propres, qui sera présenter sur la cartographie est de 53,161%.

Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
B.Org.I	,783	,202
B.CT	,155	-,741
B.PubSP	,368	-,173
B.ONGN	,760	,196
B.EPriv	,751	,009
13.B.Reddition.Cpts	-,178	,765
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Tableau 17 Matrice des composantes

Le tableau ci-dessus, il présente la matrice des composants montre les corrélations de Pearson entre les éléments et les composants.

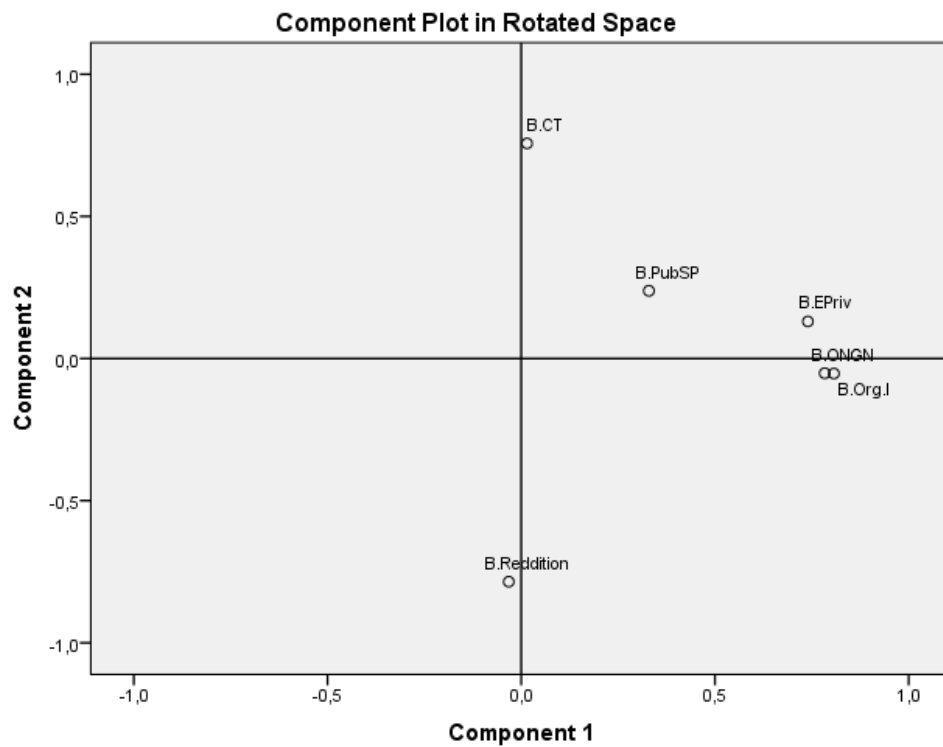


Figure 8 Cartographie de l'analyse en composantes principales

L'hypothèse que les bailleurs de fonds internationaux associés entre la responsabilité et la reddition des comptes n'est pas vérifiée, du fait que la variable « B.Reddition » n'est pas corrélée avec n'importe quel type de bailleur de fonds que ce soit national ou international, ONG ou établissement public, et voire même privé ce qui explique que ce principe de bonne gouvernance n'est pas respecté et n'est pas pris en considération peu importe le type de partenaire ou du bailleur de fond .

2. L'analyse textuelle du contenu des entretiens :

2.1. Généralités :

Pour plus de confirmation des hypothèses élaborées au début de cette étude, nous avons mené une étude qualitative avec un design de triangulation.

Nous avons interrogé 3 cas (acteur sociaux) par le guide d'entretien présenté au niveau des annexes (l'annexe 2). Les interviewés sont interrogés dans un entretien semi-directif, avec une moyenne de 30 minutes à 45 minutes l'entretien.

Alors, pour l'analyse sera une analyse par thématique, notre étude contient 6 thématiques, à savoir :

- Efficacité et coopération
- Partage des résultats (échec ou réussite)
- Coordination
- Relation Acteur et bailleur de fonds
- Approche participative et prise de décision
- Efficience et développement territorial.

2.2. Analyse textuelle statistique :

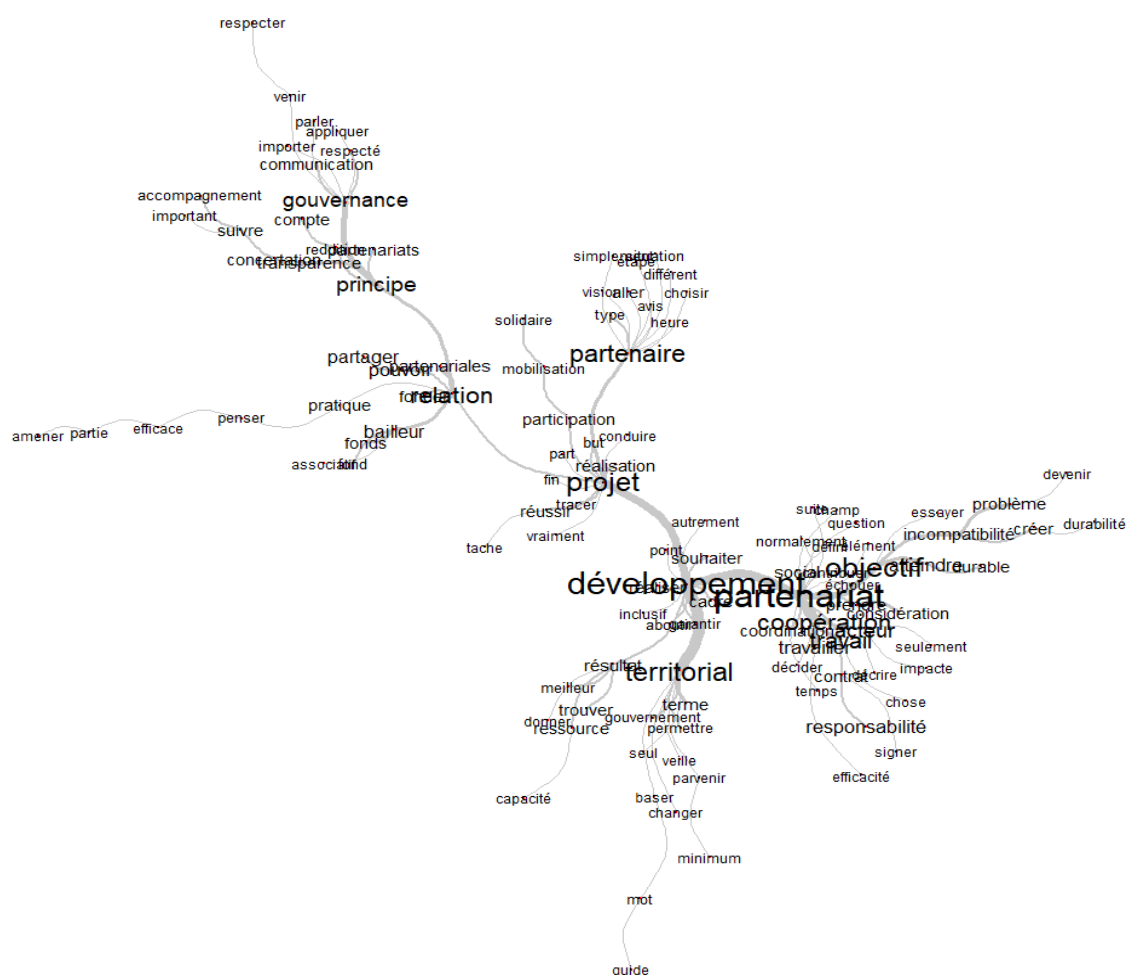


Figure 9 L'analyse des similitudes

L'analyse de similitudes, Il s'agit d'une analyse des cooccurrences présentée sous formes de graphiques de mots associés. L'analyse nous permet d'établir des liens sémantiques entre les mots.

- Projet, participation, mobilisation, solidaire

En analysant le lien sémantique entre ces termes, nous pouvons comprendre que le « Projet » demande de la « participation » ainsi que la « mobilisation », une mobilisation « solidaire » entre les acteurs sociaux qui sont partenaires ou même des bailleurs de fonds.

- Relation partenariale, pouvoir, partager

Les relations partenariales dans le cadre d'un projet de développement territorial, les relations se basent sur un partage du pouvoir, dont l'acteur social doit avoir un ou plusieurs rôles : Rôle opérationnel, Rôle contributif, Rôle de coopératif, le rôle de consultatif.

- Principe, transparence, suivre, communication, accompagnement

En analysant ce lien sémantique entre ces mots, nous pouvons comprendre que les principes primordiaux à savoir les principes de la gouvernance dans un partenariat dans un projet de développement territorial sont la transparence, et le plus important c'est le suivi et l'accompagnement et la communication pour la réalisation des objectifs et afin d'atteindre la vision souhaitée.



Les mots les plus cités sont placés au centre c'est le mot « partenariat » suivi de « Développement », en deuxième position nous distinguons les mots « objectif, partenaire et principe, gouvernance, coopération, territorial, et responsabilité ». Puis « Pouvoir, bailleur, partager, coordination ».

204

type de partenariat ou alors la nature du bailleur de fond qui font que cette relation partenariale soit réussie ou pas et par la suite à ce que nous atteignons l'objectif souhaité ou pas à savoir le développement territorial .

II. Résultats et Discussion : forces, faiblesses et apport de l'étude.

1. Résultats de l'étude :

En s'appuyant sur une analyse descriptive et factorielle, nous avons pu vérifier l'ensemble des hypothèses. Nous n'avons rejeté un ensemble d'hypothèses (voir le tableau ci-dessous) : « H1 », « H2.2 », « H4 ».

Hypothèse	Décision
H1 : Les acteurs respectent les principes de la bonne gouvernance plus dans les Partenariats Win-Win .	Rejetée
H2.1 : Pour plus de participation et responsabilisation , les acteurs sociaux sont impliqués plus dans les partenariats Win-Win.	Acceptée
H2.2 : Les acteurs sociaux s'engagent dans des partenariats Donneur-Receveur, pour moins de surveillance et contrôle participatif.	Rejetée
H3 : les acteurs contractants dans un partenariat pour le développement territorial respecte et veille sur le principe de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.	Acceptée
H4 : Les bailleurs de fonds internationaux corrélerent entre la responsabilité et la reddition des comptes.	Rejetée

Tableau 18 Hypothèses acceptées / rejetées

2. *Les forces de l'étude :*

Nous citons ci-après les forces de notre étude :

- L'objet de l'étude : le partenariat dans le cadre du développement territorial, par deux variables explicatives « les principes de la bonne gouvernance » et « les variables du développement territorial : transparence, efficience, efficacité et durabilité
- Mené une étude mixte (qualitative/quantitative), comme nouvelle approche d'étudier l'objet de cette étude, afin d'atteindre de résultats significatifs.
- L'analyse multiple, entre l'analyse descriptive et factorisation.
- L'analyse textuelle statistique.

3. *Les faiblesses de l'étude :*

Notre étude contient aussi des faiblesses, à savoir :

- 1- **La taille de l'échantillon**, à cause de :
- 2- nous avons eu plusieurs variables dans la significativité et faible (variance $<0,5$), qui crée un problème au niveau de l'analyse factorielle.
 - ➔ **Variables étudiées** : Les données analysées ne sont pas très représentatives, et ce à cause des nombres des échantillons,
 - ➔ **variance totale expliquée** : au niveau de l'étude quantitative, le cumule des valeurs propres ne représente pas un pourcentage supérieure ou égale 80%, pour s'assurer de la confirmation des résultats obtenus de l'étude quantitative.
- 3- **L'administration du questionnaire** : à cause du Covid-19, nous n'avons pas pu administrer le questionnaire et de l'animer par le face à face, dans le but d'éviter les biais cognitifs, mais nous l'avons administré par voie électronique et téléphonique.

4. *Discussions et recommandations*

La thèse que nous voulions vérifier dans notre travail de recherche est que le partenariat des acteurs sociaux a une influence significative positive sur le développement territorial. Les résultats des analyses statistiques montrent qu'il existe bien une relation significative positive entre les comportements des différents acteurs et le développement de notre territoire, ce qui est conforme à la théorie dans le domaine (François-Xavier Dupret 2013 ; Elodie Pillon : 2015 ; Elisabeth Vidalenc : 2015 ; Michel Boisclir et Louis Dallaire : 2008 ; François Cardi et Andre Chambon : 1997 ; Fabrice Dhume : 2001 ; Abdeljalil et Grefft-

Alami :2005). En effet, d'une part, nous avons trouvé une relation significativement positive entre le partenariat des acteurs et le développement territorial, ce qui retrouve les travaux effectués par certains auteurs (*Corinne Merini* ; E-Saulnier 2004 ; Elsadate Said Omar 2013 Abdeljalil Grefft-Alami *en collaboration avec* Laârabî JAIDI et Driss BENALI février 2005). D'autre part, nous avons également trouvé une relation étroite positive entre le respect et l'application des principes de la bonne gouvernance et la réussite des relations partenariales afin d'atteindre un développement territorial, ce qui est en conformité avec certains précédents travaux (Osmont, 1998 ; Rhodes, 1997 ; Balducci et Calvaresi 2005 ; Atkinson 1997) et avec la théorie des parties prenantes et des approches tels que l'approche institutionnelle et l'approche participative par ailleurs. Par contre, nous avons trouvé une certaine difficulté de prouver une relation significative entre la perception du développement territorial et les comportements stratégiques des acteurs sociaux, comme l'ont trouvé certains auteurs (Christiane Gagnon et Juan-Luis Klein: « Partenariat et développement local perspective et changement social ; Patrick Freudiger, Jean-Pierre Jacob et Jean-David Naudet 1999). En effet, ces auteurs avaient trouvé une relation significative entre le développement territorial et le partenariat des différents acteurs sociaux mais en revanche aucune relation significative entre le respect et l'application des principes de la bonne gouvernance entre travailleurs sociaux en expliquant cette contradiction par que le travail social est basé sur le volontariat, la solidarité et la coopération et en ignorant qu'un travail dans le champ social pour un développement territorial doit être fondé sur des bases stratégiques et des principes de bonne gouvernance. Ces résultats sont peut-être dus à la spécificité des acteurs sociaux et du territoire lui-même ainsi que des politiques sectoriels. Par ailleurs, nous avons constaté d'après notre étude empirique que la plupart des acteurs sociaux qui sont en relation partenariale n'ont pas une vision stratégique claire sur laquelle ils basent leur travail en collaboration et sur laquelle fonde une feuille de route qui leur facilite ce travail en commun. Ainsi, dans un territoire dynamique, l'adoption d'une stratégie de flexibilité influence positivement la performance et le succès d'un projet comme le prévoit la théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961; Chandler, 1962; Lawrence et Lorsch, 1967; Thompson, 1967) L'analyse des relations entre nos variables culturelles qui sont les acteurs eux même et l'application des principes de la bonne gouvernance montre l'existence d'une seule relation significative à savoir la coopération et la participation dans les résultats , ce qui nous emmène à conclure que dans notre pays où les rôles des acteurs sociaux sont plus au moins différenciés et ça selon la nature de la relation partenarial en question ainsi que son type . Donc la transparence, la communication, le suivi et l'accompagnement semblent des principes de

bases qui influencent significativement à la fois sur les alliances stratégiques : « la stratégie de flexibilité et la stratégie de spécialisation » selon le domaine d'intervention. Les résultats de l'analyse montrent en outre que la bonne gouvernance influence et impacte directement de manière positive ou négative sur la réussite ou l'échec des relations partenariales puis sur des projets sociaux et par la suite sur le développement territorial

De plus, nous pouvons ajouter quelques réflexions et recommandations finales :

- La gouvernance territoriale doit être une « gouvernance démocratique » ; c'est-à-dire qu'elle doit impliquer tout l'éventail des acteurs et pas seulement ceux qui représentent des intérêts particuliers.
- La participation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'améliorer la conception et l'application des politiques sociales.
- La citoyenneté grandit et s'affirme lorsque les individus acquièrent des droits et participent activement au processus de prise de décisions politiques. Le développement d'une citoyenneté active est facilité par l'existence d'un nombre important de traits culturels partagés par une même communauté. Il existe donc un rapport intime entre la citoyenneté active et l'appartenance à une même entité, sentiment plus ancré dès lors que l'espace est circonscrit. C'est la raison pour laquelle la localité est l'endroit où les plus gros efforts devraient être fournis pour impliquer les organisations non gouvernementales, en promouvant le pouvoir des canaux communautaires et la citoyenneté active et participative.
- La participation, la responsabilisation d'acteurs distincts des pouvoirs publics, le sentiment d'appropriation (*ownership*) doivent se voir compenser par le rôle des experts et des décisionnaires. C'est la bonne manière pour garantir un contrôle mutuel du processus politique, qui sera soumis de la sorte à l'action combinée des deux systèmes *top-down* et *bottom-up* (« de haut en bas » et « de bas en haut »).
- Les gouvernements nationaux et régionaux doivent consolider leur rôle dans l'établissement des conditions préalables afin que des actions et des processus de gouvernance territoriale puissent avoir lieu. Ces gouvernements doivent légiférer pour garantir les pratiques de participation, l'ouverture ainsi que d'autres pratiques innovantes de gouvernance.

- Une distinction doit être opérée entre la participation d'intérêts émanant de groupes organisés, et celle d'autres secteurs ou citoyens non organisés qui éprouvent des difficultés pour y accéder.
- Des méthodes nouvelles et différentes doivent être introduites pour mobiliser les citoyens « sans voix » et créer ainsi une participation plus ample et plus juste.
- Des efforts continuels doivent être fournis pour pouvoir coopérer avec un grand éventail d'acteurs, y compris les ONG, les universités et les groupes de citoyens.
- Mais en même temps, le fait d'impliquer les différents acteurs dans des processus qui sont déjà, par définition, ouverts, négociés et flexibles, peut être contre-productif.
- L'objectif de la participation court le risque d'être réduit à une simple formalité. Les citoyens, les acteurs et les groupes d'intérêts sociaux organisés peuvent être « fatigués » d'être mêlés à des processus de participation si ceux-ci ne portent que sur des sujets marginaux en laissant les grandes décisions hors de leur portée.
- Des ressources plus importantes sont exigées pour faciliter la communication entre les acteurs, dans le but de dépasser les problèmes habituels de communication et pour appuyer le développement d'une intelligence territoriale.
- Sans ouverture ni transparence, une bonne participation est difficile.
- La participation, la coordination verticale et la coordination horizontale, représentent les prérequis minimaux de la nouvelle gouvernance.
- Les actions et processus de gouvernance territoriale doivent être territorialisés, liés au capital territorial existant. Il y a lieu de prêter une attention plus grande à la politique de gestion et d'aménagement du territoire, spécialement à la planification participative et stratégique, puisqu'elle représente une très bonne manière d'améliorer la cohérence des politiques sociales.
- *L'interprétation de **la participation** comme un processus qui traverse les différentes phases de la conception, de la mise en application et de l'évaluation des résultats. De manière que plusieurs types d'engagement/relation sont possibles en fonction du contexte, à l'instar des méthodes variées (consultations, entrevues, réunions, participation égalitaire dans les prises de décisions...) ainsi que des formes de participation (individuelle ou en groupe, sachant que c'est cette dernière qui s'est montrée plus efficace).*
- Avoir une vision stratégique claire : il s'agit d'améliorer la qualité, **l'efficacité et l'efficience** de la prise de décision. **La participation** n'en est pas le seul fondement ; elle est complétée par le rôle des experts et des politiques sociales, ultimes

responsables du processus. Comme nous le disions, et il y a lieu de le rappeler, **la nouvelle gouvernance sociale** réclame une direction politique et le retour du politique sociale.

Conclusion du quatrième chapitre:

L'objectif de ce chapitre était de montrer l'approche et la démarche méthodologique de nos recherches visant à étudier la relation partenariale des différents acteurs sociaux en termes d'application et du respect des principes de la bonne gouvernance ainsi leur influence sur le développement territorial. Les résultats auxquels ont abouti les analyses soulignent, d'une part, l'importance du partenariat autant qu'un levier de développement territorial et d'autre part comment le respect des principes de la bonne gouvernance influence directement sur la réalisation des objectifs tracés et par la suite sur le développement territorial comme fin utile. Nous allons présenter cette partie en plusieurs étapes : d'abord nous allons discuter des résultats de notre recherche, avant de montrer les implications de notre travail. Ensuite, dans la conclusion générale nous montrerons les apports éventuels et les limites de cette recherche, avant de suggérer des perspectives pour les travaux futurs.

Conclusion générale

L'objectif de cette thèse était d'étudier la relation partenariale des différents acteurs sociaux en terme d'application et du respect des principes de la bonne gouvernance ainsi leur influence sur le développement territorial. Les résultats auxquels ont abouti les analyses soulignent, d'une part, l'importance du partenariat autant qu'un levier de développement territorial et d'autre part comment le respect des principes de la bonne gouvernance influence directement sur la réalisation des objectifs tracés et par la suite sur le développement territorial comme fin utile. Nous allons présenter cette partie en plusieurs étapes : d'abord nous allons discuter des résultats de notre recherche, avant de montrer les implications de notre travail. Ensuite, dans la conclusion nous montrerons les apports éventuels et les limites de cette recherche, avant de suggérer des perspectives pour les travaux futurs.

Nous avons conduit notre recherche en deux étapes : une étape théorique et une étape empirique. Lors de la phase théorique, nous avons élaboré notre question de recherche et proposé un modèle conceptuel sur la base de la revue de la littérature sur la relation entre le partenariat des acteurs sociaux et le développement territorial. Afin de vérifier notre modèle et de répondre à notre problématique de recherche, nous avons mis les connaissances théoriques à l'épreuve des faits. Pour le faire, nous avons préalablement fait le choix d'un positionnement épistémologique positiviste aménagé et d'une démarche méthodologique abductive. L'analyse empirique a ainsi été conduite en deux phases, dont une exploratoire et une confirmatoire.

La phase exploratoire a consisté en des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants des institutions à vocation social. L'analyse qualitative effectuée sur les données collectées nous a permis de mieux comprendre la perception des acteurs sociaux étroitement liés par un partenariat visant le développement de leur territoire. Sur la base de cette analyse, nous avons pu proposer deux hypothèses supplémentaires dans notre recherche.

La phase confirmatoire a consisté à la collecte des données via un questionnaire et à la mobilisation d'outils statistiques quantitatifs pour l'analyse. Nous avons obtenus un total 230 questionnaires bien renseignés que nous avons exploités pour les analyses. Les premières analyses ont porté notamment sur les caractéristiques des acteurs sociaux en terme (d'expérience, du type, de la nature et du nombre de projets réalisés, le type de partenariat ...). Les deuxièmes analyses ont quant à elles porté sur le test de nos hypothèses de recherche. Pour ce faire, nous avons utilisé les équations structurelles avec la

procédure du maximum de vraisemblance du logiciel du SPSS puis de l'ACP. En résumé, nous avons voulu démontrer que les comportements des différents acteurs sociaux lors de leur travail en partenariat sont basés plus précisément sur l'application et le respect des principes de la bonne gouvernance, c'est ce que nous avons analysé tout au long de notre processus de recherche de démontrer tout simplement qu'un développement territorial et inclusif ne peut plus se produire de manière au hasard mais c'est tout un travail collectif basé sur des partenariats formels et conventionnels qui veille à ce que les principes de la bonne gouvernance soient respectés et prises en considération depuis l'idée jusqu'à la réalisation et la mise en place du projet.

Pour finir, nous allons tour à tour présenter les apports de notre recherche, ses limites et les perspectives pour les futurs travaux.

1- Les apports de la recherche

Nous présenterons dans un premier temps les apports au niveau de la théorie et dans un deuxième temps les apports méthodologiques.

1-1- Les apports théoriques

L'étude de l'interaction des acteurs sociaux avec les politiques sectorielles dans un territoire bien déterminé et plus particulièrement, l'analyse de la relation entre le partenariat de ces acteurs et son impact sur le développement territorial en terme de (coopération, coordination, solidarité ...), en rapport avec l'application et le respect des principes de la bonne gouvernance (la transparence, la participation, le suivi et l'accompagnement ; l'efficacité et l'efficience...) ; lors de leur travail en commun tant de principes de bases et des normes qu'il faut prendre en considération dans toutes les étapes de la réalisation de leurs projets ensemble. En outre, la prise en compte de deux contextes culturellement différents dans cette analyse vient également enrichir la littérature en matière de gouvernance social.

Il est vrai que nous avons transposé dans l'étude de partenariat des acteurs, des concepts théoriques habituellement utilisés dans l'analyse des institutions sociales. Cependant, peu ou pas de travaux en partenariat ont relié les acteurs sociaux, la bonne gouvernance comme des variables culturelles pour expliquer le développement territorial, alors qu'ils sont importants dans les études en gestion stratégique.

Ce qui est très enrichissant pour les études interculturelles. Par exemple, nous avons trouvé que les cultures dans lesquelles les rôles des différents acteurs sont définis de manière très tranchée ne favorisent pas directement le développement territorial sans prises en considération des principes de la bonne gouvernance.

1-2- Les apports méthodologiques

La phase empirique de notre travail de recherche offre l'originalité dans l'étude des partenariats en général puis en partenariat social en particulier d'un pluralisme méthodologique, démarche qui se développe de plus en plus en science sociale. En associant à la fois une approche qualitative et une approche quantitative, nous estimons que ce travail est un exemple de recherche progressive. Cette double approche permis une confrontation aussi progressive des observations du terrain aux connaissances théoriques et une multiplication des angles de vue.

Par ailleurs, il est assez rare dans les travaux de recherche en partenariat, de voir des études dans lesquelles les auteurs ont eu recours à la modélisation par les équations structurelles, ainsi que l'utilisation dans l'analyse de la méthode du test des effets modérateurs. Nous permettons donc de croire que la mobilisation de tels outils habituellement destinés à l'étude des grandes institutions est également possible dans l'étude des institutions et des acteurs sociaux de taille réduite.

2- Les limites de la recherche

Nous avons conscience que les réflexions conceptuelle et méthodologique qui ont conduit à nos résultats comportent un certain nombre de limites. Sur le plan théorique, la prise en compte de deux comportements stratégiques au lieu de plusieurs, la considération d'un partenariat social subjective au lieu d'un autre objective ou les deux, la prise en compte d'un territoire dynamique globalement, sans faire de distinction entre les différents types d'acteurs agissants dans le même territoire, constituent autant d'insuffisances. En outre, la limitation des variables culturelles que nous avons introduits dans notre travail de recherche, constitue également une insuffisance dans ce travail.

Au plan méthodologique, les réponses des entretiens effectués lors de la phase exploratoire ne reflètent pas nécessairement un phénomène général, même si nous avons

atteint la saturation sémantique, il aurait toujours été possible d'avoir des informations complémentaires concernant les choix stratégiques, la perception de la performance et la perception de la gouvernance territoriale par les acteurs. Par ailleurs, l'absence de relation directe significative entre le partenariat des acteurs sociaux d'une part et entre le développement territorial d'autre part peut être interprétée comme un manque de cohérence dans nos analyses quantitatives, et partant, comme la conséquence de l'utilisation des mesures subjectives plutôt que celles objectives. La taille de nos échantillons, dans l'analyse quantitative dans notre région pose aussi problème. En effet, les résultats de nos analyses montrent l'existence d'un lien significatif en ce qui concerne la relation entre le partenariat acteurs sociaux et le développement territorial dans la région Fès-Meknès. Ainsi, les outils statistiques que nous avons mobilisés donnent des résultats valides à partir d'un certain seuil du nombre d'observations. Ce seuil n'ayant pas été atteint pour toute la région. Il est cependant important de souligner que ce problème de sous - représentations de l'échantillon par région est lié au temps et au budget de la recherche. Nous aurions aimé axé tous nos efforts pour avoir un échantillon considérable pour chaque région, mais nous étions limités. Enfin, nos résultats ne sont pas généralisables à toutes les régions car notre recherche a concerné une région bien précise, qui est celle de la région Fès-Meknès.

3- Les perspectives de la recherche

Les résultats de notre travail de recherche nous ont permis d'expliquer la relation entre le partenariat des acteurs sociaux et son influence sur le développement territorial à travers une étude approfondie des différents concepts qui sont en liaison avec nos concepts clés tout en introduisant la bonne gouvernance comme levier du développement et un pilier pour la réussite de toute coopération conventionnelle à savoir le partenariat dans le travail social .

A la lumière des apports et limites de cette recherche, nous envisageons quelques axes de développement futurs.

- Il serait en effet intéressant d'étudier l'influence d'autres alliances stratégiques sur la performance de la relation partenariale entre les différents acteurs, en plus de ceux considérés dans cette recherche.
- De même il serait intéressant pour nos futures recherches de travailler avec les mesures objectives de la performance et de l'incertitude plutôt que celles subjectives ou les deux.

- Nous allons dans nos travaux à venir prendre le territoire en globalité, tout en identifiant et en spécifiant un type de chaque territoire de manière précise.
- En outre, une augmentation de la taille de nos échantillons par région pourrait peut-être mieux expliquer l'influence du territoire sur le nombre de partenariats effectués et le nombre de projets élaborés. Par ailleurs, le choix d'une seule région semble-t-il réductionniste, c'est pourquoi dans nos travaux à venir nous allons étendre l'analyse à d'autres régions, afin de pouvoir faire des comparaisons et, identifier les alliances stratégiques qui peuvent significativement influencer le partenariat des acteurs sur le développement territorial.
- La relation entre les variables culturelles « les politiques sectorielles et leur impact sur le développement territorial » a été mise en évidence, même si celle-ci n'a pas été développée dans le cadre de ce travail. Nous comptons donc poursuivre l'étude et le développement de cette relation dans nos prochaines recherches. En outre nous pouvons également étendre nos recherches sur l'étude d'impact des politiques sectorielles sur le partenariat social et par conséquent sur le développement territorial. Nous avons ainsi la possibilité de poursuivre nos travaux de recherches futurs dans deux champs tout aussi importants en management des organisations sociales à savoir le management stratégique et le management interculturel.

Annexes :

Annexe 1 : Questionnaire :

C'est dans le cadre de notre travail de recherche doctorale qui porte sur : « **Partenariat des acteurs sociaux : quelle vision stratégique pour un développement territorial inclusif ?** », que s'inscrit notre questionnaire.

Du fait que l'ensemble des acteurs sont des partenaires étroitement liés par un partenariat et agissant conjointement au sein d'un territoire en pleine effervescence ;

Nous étudions de près ces relations partenariales et leur impact sur le développement territorial intégré, l'intérêt de ce questionnaire, est d'une part l'étude de la relation partenariale qui réunit les différents acteurs sociaux publics et privés et les ONG, et son impact sur le développement territorial. Et d'autre part l'analyse approfondie de l'application et du respect des principes de la bonne gouvernance.

Confidentialité : Nous garantissons la stricte confidentialité des informations recueillies vous concernant, elles ne seront donc en aucun cas communiquées à des tiers, et elles seront utilisées de manière anonyme, les résultats de cette étude serviront à des fins de connaissance scientifique.

En vous remercions de votre collaboration, nous vous prions de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre à ce questionnaire.

➔ Identification et nature de partenariat :

1- Dénomination sociale :

2- Est-ce que votre institution établit des partenariats avec d'autres acteurs

3- Si oui, combien de partenariat vous établissez par an ?

- 0-3 Partenariats
- 4-6 Partenariats
- 7-10 Partenariats

4- Quelle est la durée moyenne des partenariats effectués ?

- Entre 0-3 ans
- Plus de 3 ans

5- Avec quel type d'acteur ?

- Public,
- Prive,
- Semi public,
- Social.

6- Quel type de partenariat ?

- public-public
- public-semi public
- public-privé
- public-associatif

7- Comment décrivez-vous votre partenariat ?

- Relation donneurs receveurs d'aide
- Partenariat gagnant-gagnant (Win-Win).

8- Quel rôle occupez-vous comme acteur dans ce partenariat :

- **Contributif** : (partage du soutien financier et autre)
- **Opérationnel** : (partage des tâches)
- **Coopératif** : (partage des décisions)
- **Consultatif** : (partage des informations).

➔ **Principes et caractéristiques de la bonne gouvernance :**

9- Quels sont les principes respectés lors de votre travail en partenariat (plusieurs réponses possibles) :

- Coopération,
- Solidarité,
- Coordination,
- Participation décisionnelle,
- Communication,
- Suivi et accompagnement,
- Intégrité,
- Transparence.

10- A quel point **ces principes de la bonne gouvernance** sont respectés dans vos partenariats ?

- Pas du tout respectés,
- peu respectés,
- respectés,
- bien respectés,
- très bien respectés.

➔ **Prise de décision et partage de responsabilités :**

11- **Dans ce partenariat vous partagez généralement** (plusieurs réponses possibles) :

- les risques,
- le pouvoir,
- les avantages,
- les responsabilités.

le partenariat suppose la prise de décision en commun le partage des risques du pouvoir, des avantages et des responsabilités

➔ **1 Responsabilisation⁷⁸ et concertation**

12- lors de votre partenariat est-ce que le partage des **responsabilités** et tâches se fait par **concertation** entre les partenaires ?

13- Est-ce que le bailleur de fonds ou le pilote du projet respecte et veille sur le principe de **la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes** ?

➔ **2 Transparence**

14- Comment assurez-vous **le principe** de la **transparence** avec votre ou vos partenaire(s) ?

- par des rapports périodiques
- par le suivi et l'accompagnement
- par un comité de contrôle et d'audit
- autre.

➔ **3 L'intégrité**

⁷⁸ qui garantit la gestion optimale des ressources matérielles et humaines et de lier les réalisations aux objectifs tracés

15- Veillez-vous sur la sauvegarde, et l'optimisation efficiente des biens et ressources ?

➔ **4 L'intégrabilité**

16- Dans le cadre du partenariat, engagez-vous les autres partenaires et/ou les acteurs de la société dans la mise en place de ce projet ?

➔ **Impact et résultats des projets**

17- Est-ce que le développement territorial est pris en considération lors des partenariats élaborés comme **vision du projet** ?

18- Est-ce que ces **relations partenariales** contribuent réellement au développement territorial ?

19- Combien de projets avez-vous élaboré dans le cadre du développement territorial ?

- entre 0-3 par an,
- entre 4-6 par an,
- entre 7-10 par an,
- Plus de 10 par an.

➔ **Evaluation des projets**

20- Quel est le degré de compatibilité de vos objectifs avec ceux des autres acteurs du partenariat ?

- Compatibles
- Peu compatibles
- Incompatibles

21- Comment évaluez-vous les partenariats réalisés ?

- Pas du tout satisfait,
- peu satisfait,
- satisfait,
- bien satisfait,
- très bien satisfait.

22- Est-ce que tous les projets réalisés dans le cadre du DT, en partenariat avec un autre acteur aboutissent au **résultat** prévu ?

➔ **Les lacunes et limites**

23- Vous vous sentez engagés mutuellement dans le partage de :

- l'échec
- La réussite
- les avantages
- Risques
- Les engagements du partenariat.

24- Quelles sont les lacunes qui affaiblissent l'efficacité des partenariats pour aboutir à un développement territorial (plusieurs réponses possibles) ?

- Manque de transparence
- Absence de communication
- Manque de suivi et d'accompagnement
- Complexité du territoire
- La lourdeur des procédures et démarches

25- BAILLEUR DE FONDS des projets DT :

- USAID
- INDH
- OXFAM
- entraide nationale
- Union Européenne
- MEPI
- Les ambassades
- MCC - Millennium Challenge Corporation
- Autre...

Annexe 2 : Guide d'entretien : Les partenariats dans la coopération au développement

→ Efficacité et coopération :

- 1- Comment décrivez-vous votre partenariat dans la coopération au développement ?
- 2- Pensez-vous que **les pratiques des autres parties amènent-elles à une** relation-efficace ?
- 3- Les objectifs du partenariat, créent-ils des problèmes d'incompatibilité avec la durabilité de la coopération ?
- 4- Est-ce que les objectifs tracés dans le partenariat conduisent-ils au développement territorial ?
- 5- Comment **l'incompatibilité** des objectifs entre les acteurs, impacte-elle votre partenariat?

→ Partage des résultats (échec ou réussite) :

- 6- Qu'est-ce que vous partagez autres que les responsabilités définies dans le contrat du partenariat? Et comment ?

→ Coordination :

- 7- Comment la **coordination**⁷⁹ contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs du partenariat ?
- 8- Dans le cadre de vos partenariats, cette **coordination**, amène-t-elle à une vision intégrée du pilotage du projet ?

→ Relation Acteur et bailleur de fonds :

- 9- sur quels principes de gouvernance se fonde votre relation avec le bailleur de fonds ?
- 10- Dans le cadre de la coopération au développement, Comment se partage le pouvoir dans vos **relations partenariales** avec le bailleur de fonds ?

→ Approche participative et prise de décision :

- 11- En terme du gouvernement du projet de développement territorial, sur quoi se basent vos relations partenariales ? (mots guides : participation et mobilisation solidaire).

⁷⁹ Coordination : la coordination comme une collaboration entre les institutions dont les définitions sont peu claires : outil, moyen, technique, lien fonctionnel de collaboration entre équipe ou entre organisations, pour ouvrir un secteur déterminé de l'aide sociale.

12- Quel rôle le **bailleur des fonds joue dans le pilotage du projet de partenariat ? et comment ?** (mots guides : imposition, participation décisionnelle, suivi et accompagnement)

13- Dans le but de réussir les projets de coopération au développement, et atteindre les objectifs durables de ces partenariats, sur quels principes se fondent vos relations partenariales ? (concertation, transparence, responsabilité et reddition des comptes).

14- Trouvez-vous que les principes de la bonne gouvernance sont respectés dans vos partenariats ?

➔ **Efficience et développement territorial** :

15- En termes de cette coopération au développement territorial, trouvez-vous votre partenariat vous permet de parvenir aux meilleurs résultats avec un minimum de ressources ?

Annexe 3 : les entretiens

Guide d'entretien : Les partenariats dans la coopération au développement

➔ **Efficacité et coopération** :

16- Comment décrivez-vous votre partenariat dans la coopération au développement ?

- De nos jours le partenariat avec un autre acteur est très important pour renforcer notre travail et la réalisation des projets qui s'inscrivent dans le cadre de la lutte contre la pauvreté , l'exclusion social , l'alphabétisation, ... autrement dit dans le cadre du développement territorial

17- Pensez-vous que **les pratiques des autres parties amènent-elles à une** relation-efficace ?

- Avant tout il faut bien choisir son partenaire parce que c'est une étape cruciale est ce que c'est un partenaire public , privé, associatif, ou étranger parce que c'est totalement différent d'une part et d'autre part c'est la nature du projet qui oblige parfois à travailler avec un partenaire et non pas un autre et ce toujours pour réaliser un développement territorial

18- Les objectifs du partenariat, créent-ils des problèmes d'incompatibilité avec la durabilité de la coopération ?

- Travailler en partenariat ou en coopération pour nous c'est la même chose parce que parmi les objectif du partenariat c'est ce travail en coopération alors

il faut toujours prendre en considération ces objectifs surtout que le travail dans le champ social ne se limite pas en un seul projet

19- Est-ce que les objectifs tracés dans le partenariat conduisent-ils au développement territorial?

- Normalement s'ils sont bien respectés il faut prendre le développement territorial comme fin utile pour de faire quoi que se soit.

20- Comment l'**incompatibilité** des objectifs entre les acteurs, impacte-elle votre partenariat ?

- C'est ce que je viens de dire tout à l'heure à mon avis il est inutile de travailler avec un partenaire alors qu'on n'a pas la même vision qui est le développement territorial ou les mêmes objectifs parce qu'on risque de créer un problème au lieu de résoudre un autre tout simplement l'incompatibilité des objectifs crée un sérieux problème et puis ça impacte négativement que ça soit le déroulement ou la réalisation du projet

➔ **Partage des résultats (échec ou réussite) :**

21- Qu'est-ce que vous partagez autres que les responsabilités définies dans le contrat du partenariat? Et comment?

- En fait le partage des responsabilités doit être signalé lors de l'élaboration des contrats avec le partenaire c'est plutôt un travail conventionnel, juste que la réalité est totalement différente sur ce qui est sur papier d'une part et d'autre part il y a autre chose à partager normalement par exemple les tâches effectuées le financement, l'information aussi sauf que c'est toujours le type du partenaire choisi et même le type du projet aussi et la vision de chacun de nous qui font à ce qu'on fait un partage équitable entre nous ou non.

➔ **Coordination :**

22- Comment la **coordination**⁸⁰ contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs du partenariat ?

- La coordination est comptée comme l'un des principes du partenariat à savoir même un pilier du partenariat parce que coordonner veut dire travailler en coordination, être d'accord et avoir un renforcement de capacités et de

⁸⁰ Coordination : la coordination comme une collaboration entre les institutions dont les définitions sont peu claires : outil, moyen, technique, lien fonctionnel de collaboration entre équipe ou entre organisations, pour ouvrir un secteur déterminé de l'aide sociale.

ressources ainsi et ce qui est plus important c'être toujours présent dans toutes les étapes de la réalisation du projet social , c'est un suivi et un accompagnement continu de la part des deux partenaires

➔ **Relation Acteur et bailleur de fonds :**

23- sur quels principes de gouvernance se fonde votre relation avec le bailleur de fonds ?

- quand nous parlons de la bonne gouvernance nous évoquons plusieurs principe ; à mon avis les plus importants sont la transparence qui crée une certaine confiance entre les partenaires sans oublier bien sur d'autres principes comme le suivi , l'accompagnement, la communication , la coordination et la coopération que nous avons évoqué tout à l'heure ; sinon ce n'est même pas la peine de travailler en partenariat parce que ça va échouer et notre objectif final qui est le développement territorial ne sera pas abouti ;

24- Dans le cadre de la coopération au développement, Comment se partage le pouvoir dans vos **relations partenariales** avec le bailleur de fonds ?

- C'est une question primordiale le problème c'est que dans la plupart de temps qu'on tombe sur des bailleurs de fonds qui imposent c'est-à-dire exerce son pouvoir de financement à ce qu'on doit obéir toutes ses recommandations alors que le travail en partenariat se fait par une concertation et non d'obligations

➔ **Approche participative et prise de décision :**

25- En terme du gouvernement du projet de développement territorial, sur quoi se basent vos relations partenariales? (mots guides : participation et mobilisation solidaire).

- C'est l'implication à fond et la participation totale dans toutes les étapes d'une manière à ce qu'on arrive à bien gérer le travail en question ; autrement dit travailler en solidarité en prenant en considération que le travail en partenariat et un travail du volontariat qui vise des buts sociaux un développement territorial et non pas d'autres objectifs financier ou autre...

26- Dans le but de réussir les projets de coopération au développement, et atteindre les objectifs durables de ces partenariats, sur quels principes se fondent vos relations partenariales ? (concertation, transparence, responsabilité et reddition des comptes).

- Tout ce que vous venez de dire tout de suite doit être pris en considération et aussi bien pratiquer et respecter que ça soit concertation, transparence, responsabilité, suivi accompagnement, communication reddition des comptes

car comme nous n'imaginons pas un bâtiment sans bases nous ne pouvons par conventionner un partenariat sans principes de bonne gouvernance

27- Trouvez-vous que les principes de la bonne gouvernance sont respectés dans vos partenariats?

- Comme je viens de dire les principes de la bonne gouvernance sont multiples et très intéressants et d'après ce que nous venons d'expliquer c'est grâce à la pratique des principes de la bonne qu'on peut réussir ou échouer le travail en partenariat ainsi que la réalisation du projet social et par la suite ne pas aboutir à un développement territorial inclusif et durable ;

➔ **Efficienc e et développement territorial** :

28- En termes de cette coopération au développement territorial, trouvez-vous votre partenariat vous permet de parvenir aux meilleurs résultats avec un minimum de ressources ?

- C'est possible d'y arriver si nous prenons en considération d'autres éléments qui ne manquent pas d'importance que les autres qui sont : l'efficience, l'efficacité, et l'intégrité ; il faut être convaincu, impliquer et aussi satisfait du projet et des résultats souhaités et la fin visée par ce projet qui est le développement de notre territoire

Guide d'entretien : Les partenariats dans la coopération au développement

➔ Efficacité et coopération :

- 1- Comment décrivez-vous votre partenariat dans la coopération au développement ?
 - Le partenariat est très essentiel dans notre travail social car elle nous permet de renforcer notre structure surtout lors de réalisation d'un projet l'union fait la force surtout dans le cadre du développement territorial qui nécessite la coopération de plusieurs acteurs du même terrain ou de différents terrains afin de se réunir et conjuguer leur savoir-faire et capacité au niveau social
- 2- Pensez-vous que **les pratiques des autres parties amènent-elles à une** relation-efficace ?
 - Bien sûr, car les acteurs sociaux c'est-à-dire les partenaires deviennent étroitement liés non seulement par le contrat du partenariat mais aussi par la responsabilité qu'ils prennent en charge envers les bénéficiaires et envers leurs pays
- 3- Les objectifs du partenariat, créent-ils des problèmes d'incompatibilité avec la durabilité de la coopération ?
 - Ce qu'on remarque le plus souvent et ce que vous allez remarquer d'après votre recherche c'est que la plus part des partenariats ne dépassent pas 3 ans comme durée maximum ; tout simplement c'est par rapport à ce problème d'incompatibilité entre les partenaires et à travers le temps ça devient plus difficile car c'est l'un des partenaires qui va changer de vision ou c'est sa situation qui change donc et là c'est le projet en cours qui se remet en question et par la suite le développement territorial
- 4- Est-ce que les objectifs tracés dans le partenariat conduisent-ils au développement territorial?
 - Certainement et d'ailleurs c'est ce qu'on doit avoir tous comme but ; c'est la veille à ce que les objectifs tracés soient atteints et ce dans toutes les étapes du projet depuis l'idée et l'élaboration jusqu'à l'exécution peut importe le type du partenaire ; une fois qu'il a pris en charge cette responsabilité il doit l'assumer et terminer jusqu'au bout
- 5- Comment **l'incompatibilité** des objectifs entre les acteurs, impacte-t-elle votre partenariat?
 - C'est un grave problème d'incompatibilité c'est comme si nous faisons le mélange entre l'eau et l'huile ça ne donnera jamais un résultat satisfaisant c'est la raison

pour laquelle qu'il faut chercher le partenaire le mieux compatible à l'organisation ; au projet , sinon il aura un impact négative sur le territoire et son développement et nous risquons de faire du n'importe quoi

➔ Partage des résultats (échec ou réussite) :

6- Qu'est-ce que vous partagez autres que la responsabilité définies dans le contrat du partenariat? Et comment?

- La responsabilité est un mot simple à dire mais très difficile à la hauteur de son sens parce que qu'on parle de la responsabilité nous parlons de plusieurs concepts qui vont avec genre ; efficacité ; perfection ; coordination ; Autrement dit sont des valeurs qu'il faut posséder avant de commencer n'importe quel travail

➔ Coordination :

7- Comment la **coordination**⁸¹ contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs du partenariat ?

- La coordination est le point de départ du partenariat ; personnellement je vois que coordination coopération et partenariat sont des concepts qui dans le même sens qui le renforcement des capacités et ressources afin de donner mieux et réaliser un bon résultat et garantir un développement inclusif

➔ Relation Acteur et bailleur de fonds :

8- sur quels principes de gouvernance se fonde votre relation avec le bailleur de fonds ?

- il n'y a pas un seul principe mais les plus importants sont le suivi la communication de l'information et surtout la transparence entre les acteurs pour que leur travail soit exacte cohérent bien ficelé ; ce qui donne après la possibilité de renouveler les conventions signées travailler sur d'autres projets sociaux ainsi que faire d'autres partenariats avec d'autres acteurs qui sont plus intéressants une fois que l'organisation est connue par ses dites qualités

9- Dans le cadre de la coopération au développement, Comment se partage le pouvoir dans vos **relations partenariales** avec le bailleur de fonds ?

- Ce qui est dominant et surtout dans le champ social c'est que celui qui finance est celui qui a le pouvoir de décider de gérer... alors que la vérité est la loi de travailler

⁸¹ Coordination : la coordination comme une collaboration entre les institutions dont les définitions sont peu claires : outil, moyen, technique, lien fonctionnel de collaboration entre équipe ou entre organisations, pour ouvrir un secteur déterminé de l'aide sociale.

en partenariat nécessite le partage des responsabilités et des pouvoirs chacun de sa position peut exercer le pouvoir qu'il a afin de garder l'équilibre et aboutir à l'objectif souhaité qui est le développement de notre société

➔ Approche participative et prise de décision :

10- En terme du gouvernement du projet de développement territorial, sur quoi se basent vos relations partenariales? (mots guides : participation et mobilisation solidaire).

- En terme du gouvernement du projet de développement territorial il faut prendre en considération ce point-là qui est la participation réel et non seulement financière ou décisionnelle mais une vraie mobilisation volontaire de la part des acteurs dans la réalisation de toutes les tâches et dans toutes les étapes du projet et en utilisant tous les moyens existant pour vraiment atteindre ce niveau de technicité ;

11- Dans le but de réussir les projets de coopération au développement, et atteindre les objectifs durables de ces partenariats, sur quels principes se fondent vos relations partenariales ? (concertation, transparence, responsabilité et reddition des comptes).

- Concertation ; transparence ; responsabilité et reddition des comptes sont des principes parmi d'autres de la bonne gouvernance qui le secret caché derrière tout ce que nous avons dit la bonne gouvernance et cette baguette magique qui fait que si elle est présente appliquée et respectée facilite tout le travail qui vient après c'est-à-dire que les partenaires peu importe leur type doivent appliquer les principes de la bonne gouvernance s'ils souhaitent bien atteindre les résultats souhaités ;

12- Trouvez-vous que les principes de la bonne gouvernance sont respectés dans vos partenariats ?

- Honnêtement parlons nous essayons à ce que tous les principes de la bonne gouvernance soient respectés mais malheureusement nous tombons parfois dans certaine situation là où le partenaire ne complète pas sa mission que ça soit (un manque d'accompagnement et de suivi ; absence de communication ou autre ...) donc nous nous trouvons devant deux situations ou bien arrêter le travail chose qui est impossible parce que ce sont des contrats signés d'une durée bien déterminée ou bien continuer notre travail au moins pour ne pas gâcher tout travail qui est fait ; avant tout nous pensons à d'autres personnes (les bénéficiaires et au

développement territorial) c'est un chemin que nous avons commencé et que nous devons aller jusqu'au bout malgré les contraintes

➔ Efficience et développement territorial :

13- En termes de cette coopération au développement territorial, trouvez-vous votre partenariat vous permet de parvenir aux meilleurs résultats avec un minimum de ressources ?

➤ Quand nous parlons du bailleur de fond il faut signaler qu'il y a une grande différence entre les bailleurs de fond suivant leur type bien sûr un bailleur de fond privé n'est pas un autre qui est publique n'est pas aussi un autre qui est associatif ou même un autre qui est étranger ; c'est le poids et la valeur qui change d'un bailleur de fond à l'autre c'est les démarches et les procédures de travail qui changent c'est la raison pour laquelle à ce qu'on choisit avec précision notre bailleur de fond afin que nos projets se réalisent dans les meilleures conditions et réussissent et participent au développement territorial

Guide d'entretien : Les partenariats dans la coopération au développement

➔ Efficacité et coopération :

14- Comment décrivez-vous votre partenariat dans la coopération au développement ?

- le partenariat est une relation de coopération entre deux acteurs ou plus qui décident de travailler en partenariat pour notre ça fait des années qu'on travaille en partenariat avec pas mal d'acteurs (variés et différents) et malgré que nous rencontrons nous essayons de réaliser l'objectif souhaité

15- Pensez-vous que **les pratiques des autres parties amènent-elles à une** relation-efficace ?

- Les pratiques des partenaires font que leurs travail en partenariat soit réussi ou non et que la satisfaction soit réaliser ou non ainsi que la durabilité de travailler ensemble sur d'autres projets ou non ; ce qui veut dire que le partenariat n'est pas un contrat signé mais des pratiques appliquer par mes partenaires

16- Les objectifs du partenariat, créent-ils des problèmes d'incompatibilité avec la durabilité de la coopération ?

- Quand il s'agit des mêmes objectifs non c'est au contraire ça consolide le travail de plus ; Le problème c'est quand il y a une divergence d'objectif et que chaque partenaire a un objectif différent de l'autre ce qui un sérieux problème d'incompatibilité entre les acteurs à savoir les partenaires et c'est ce qui fait mal application des objectifs globaux et des principes de gestion et de gouvernance ; ce qui échoue le projet et entrave le développement territorial

17- Est-ce que les objectifs tracés dans le partenariat conduisent-ils au développement territorial ?

- Normalement oui si nous veillons à les réaliser tels que nous avons décidé en premier lieu c une équation très simple et très compliquée en même temps entre partenariat + acteurs +gouvernance = développement territorial c'est dire qu'il faut créer de l'équilibre entre ces différents éléments pour garantir un développement parmi c'est la convergence des objectifs

18- Comment **l'incompatibilité** des objectifs entre les acteurs, impacte-elle votre partenariat ?

- A mon avis si les partenaires ne sont pas compatibles en termes d'objectifs mieux de ne pas travailler en partenariat il faut au moins avoir le même objectif final qui est le développement territorial

➔ Partage des résultats (échec ou réussite) :

19- Qu'est-ce que vous partagez autres que les responsabilités définies dans le contrat du partenariat ? Et comment ?

➤ Un contrat de partenariat normalement ses closes portent sur tous les détails de travailler en partenariat parmi cet élément de responsabilité le problème se pose quand chacun des partenaires passe ses responsabilités à l'autre et ça devient comme une balle qu'il passe entre eux ; ce qui entrave vraiment le bon déroulement de cette relation et même la réalisation du projet ;

➔ Coordination :

20- Comment la **coordination**⁸² contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs du partenariat ?

➤ La coordination est l'autre face du partenariat être en coordination veut dire être en accord et en communication avec notre partenaire dès le début du projet jusqu'à sa fin ce qui implique la prise en considération de toutes les règles de travail qui vont avec ainsi que de la bonne gouvernance

➔ Relation Acteur et bailleur de fonds :

21- sur quels principes de gouvernance se fonde votre relation avec le bailleur de fonds ?

➤ tous les principes de la bonne gouvernance doivent être omniprésents dans une relation partenariale que ça soit dans le champ associatif ou autre ce que je souligne le plus c'est le principe de la transparence avec le bailleur de fond que ça soit avec des rapports périodiques ; des comités d'audit interne ou autre ; tout dépend de ce qui est décider dès le départ

22- Dans le cadre de la coopération au développement, Comment se partage le pouvoir dans vos **relations partenariales** avec le bailleur de fonds ?

➤ Le pouvoir dans une relation partenarial doit être partagé d'une façon équitable entre les partenaires tout simplement l'argent seul ne peut pas garantir la réussite du projet et un développement territorial et l'inverse c'est à dire puisqu'il y a une relation de complémentarité entre les partenaires il faut que même le pouvoir soit équilibré

⁸² Coordination : la coordination comme une collaboration entre les institutions dont les définitions sont peu claires : outil, moyen, technique, lien fonctionnel de collaboration entre équipe ou entre organisations, pour ouvrir un secteur déterminé de l'aide sociale.

➔ Approche participative et prise de décision :

23- En terme du gouvernement du projet de développement territorial, sur quoi se basent vos relations partenariales ? (mots guides : participation et mobilisation solidaire).

➤ La mobilisation solidaire et la participation des acteurs dans la réalisation des tâches je les considère comme des points indiscutables lors de la gestion et l'exécution du projet non seulement participé mais aussi une mobilisation totale et volontaire sans contre partie

24- Dans le but de réussir les projets de coopération au développement, et atteindre les objectifs durables de ces partenariats, sur quels principes se fondent vos relations partenariales ? (concertation, transparence, responsabilité et reddition des comptes).

➤ Comme je vous ai dit tout à l'heure les principes de la bonne gouvernance sont les piliers de chaque relation partenarial qu'il faut prendre en considération dans tous les projets peu importe leur type ou même le type d'acteur ou du partenaire que ça soit (concertation, transparence, communication, suivi ou autre) il faut les appliquer tels qu'ils sont

25- Trouvez-vous que les principes de la bonne gouvernance sont respectés dans vos partenariats ?

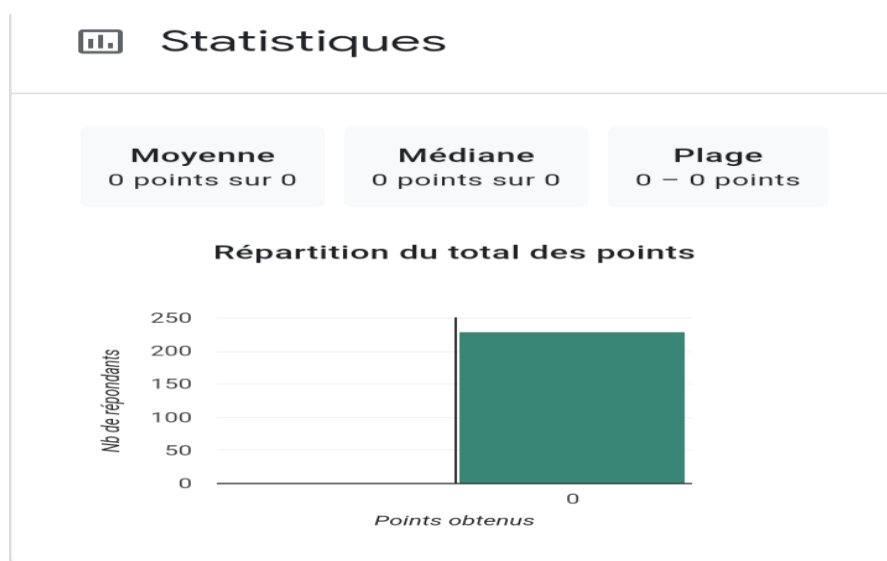
➤ Oui et non et malheureusement c'est ce qui provoque pas mal de problèmes dans pas mal de situations , mais en général nous veillons à ce qu'on les respecte pour aboutir et atteindre le résultat souhaité et garantir un développement territorial durable

➔ Efficience et développement territorial :

26- En termes de cette coopération au développement territorial, trouvez-vous votre partenariat vous permet de parvenir aux meilleurs résultats avec un minimum de ressources ?

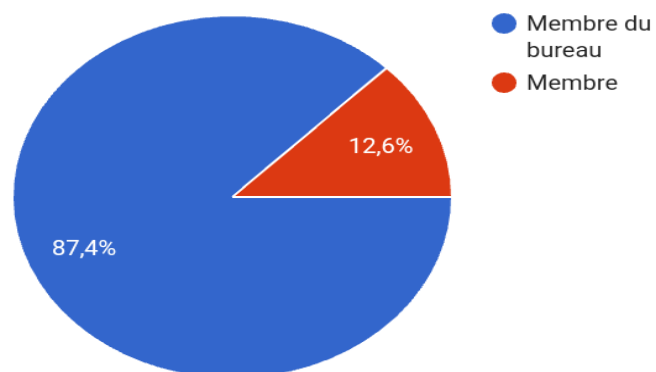
➤ nous essayons toujours d'atteindre les objectifs déterminer et nous cherchons un meilleur résultat même avec le peu de ressources que nous avons ; parce que vraiment ce qui compte c'est cette volonté, le savoir-faire et courage d'y aller plus loin avec notre partenaire et puis les ressources ça se développement avec une travail bien coordonné et bien ficelé , il faut toujours travailler sur les points de l'efficience et de l'efficacité pour réaliser l'objectif souhaité et garantir finalement un développement territorial durable et inclusif

Annexe 4: présentations graphiques des réponses du questionnaire



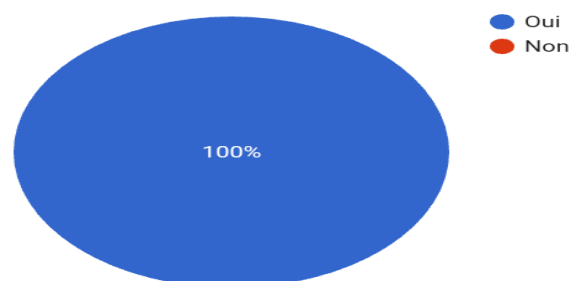
statut du répondant

230 réponses



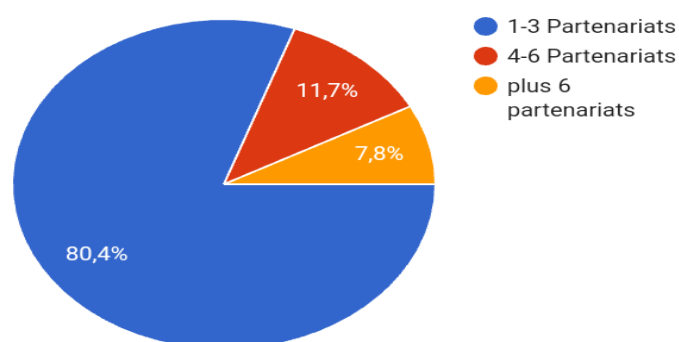
2- Est-ce que votre institution établis des partenariats avec d'autres acteurs

230 réponses



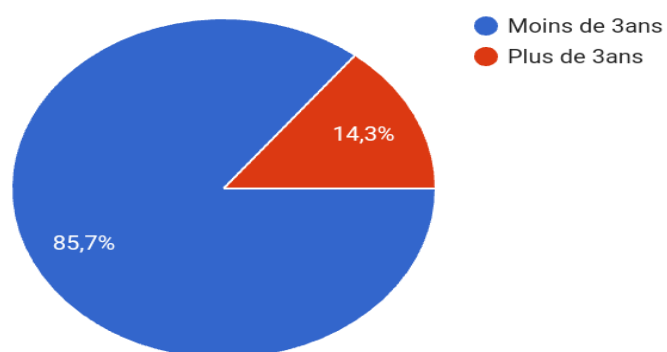
3- Si oui, combien de partenariat vous établissez par an ?

230 réponses



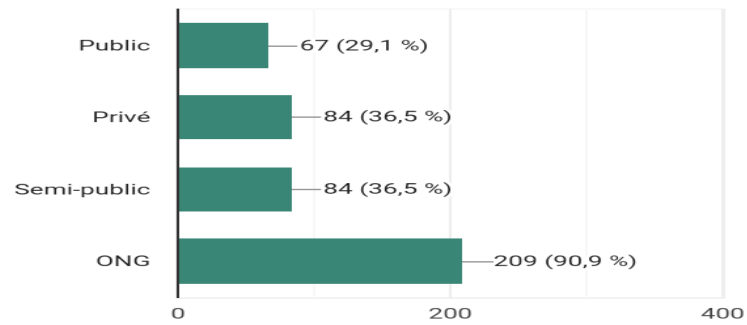
4- Quelle est la durée moyenne des partenariats effectués ?

230 réponses



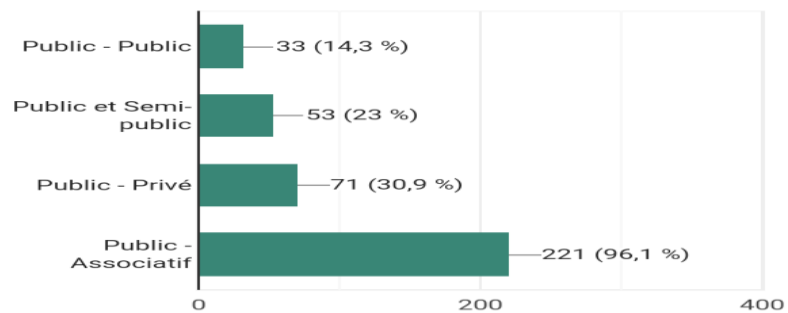
5- Avec quel type d'acteur ?

230 réponses



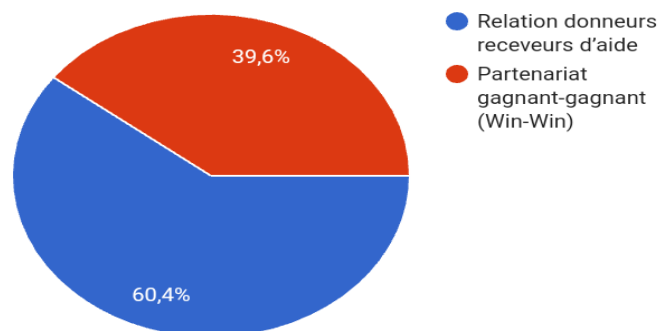
6- Quel type de partenariat ?

230 réponses



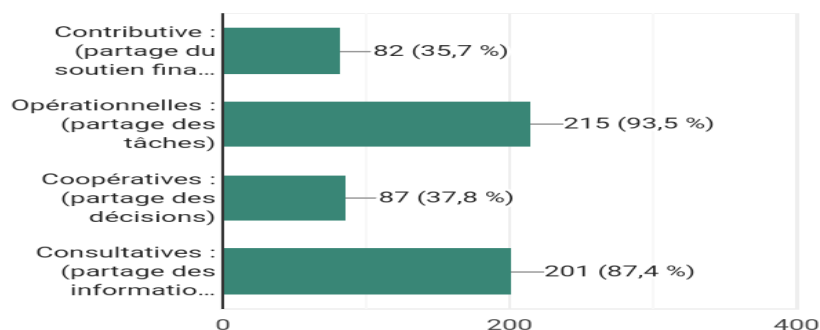
7- Comment décrivez-vous votre partenariat ?

230 réponses



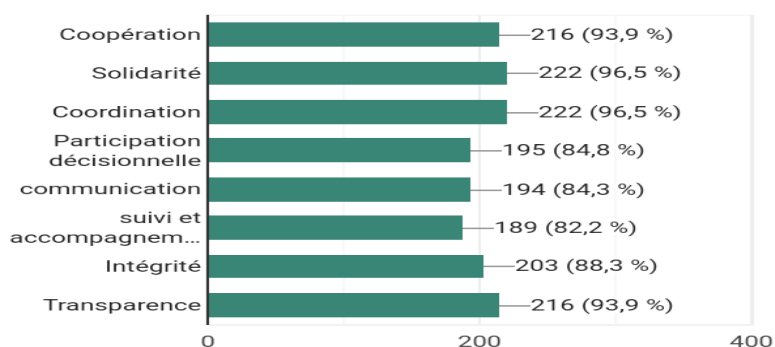
8- Quel rôle occupez-vous comme acteur dans ce partenariat :

230 réponses



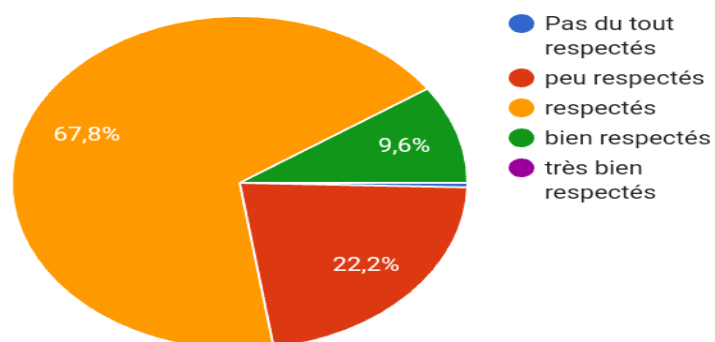
9- Quels sont les principes respectés lors de votre travail en partenariat (plusieurs réponses possibles) :

230 réponses



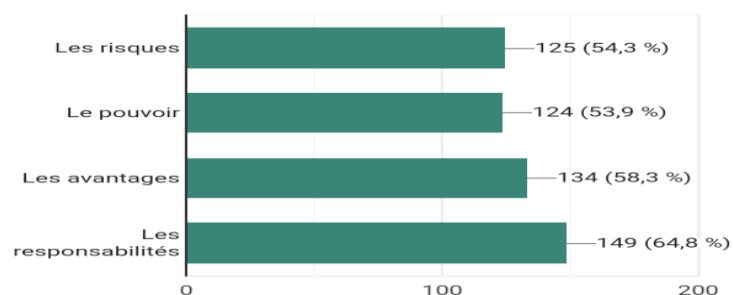
10- A quel point ces principes de la bonne gouvernance sont respectés dans vos partenariats ?

230 réponses



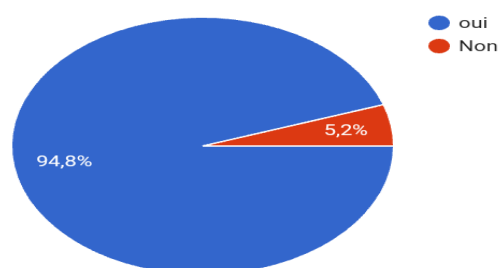
11- Dans ce partenariat vous partagez généralement (plusieurs réponses possibles) :

230 réponses



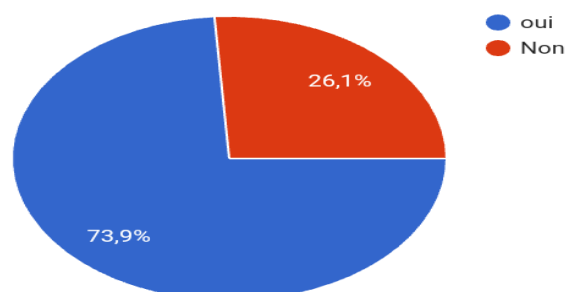
12- lors de votre partenariat est-ce que le partage des responsabilités et tâches se fait part concertation entre les partenaires ?

230 réponses



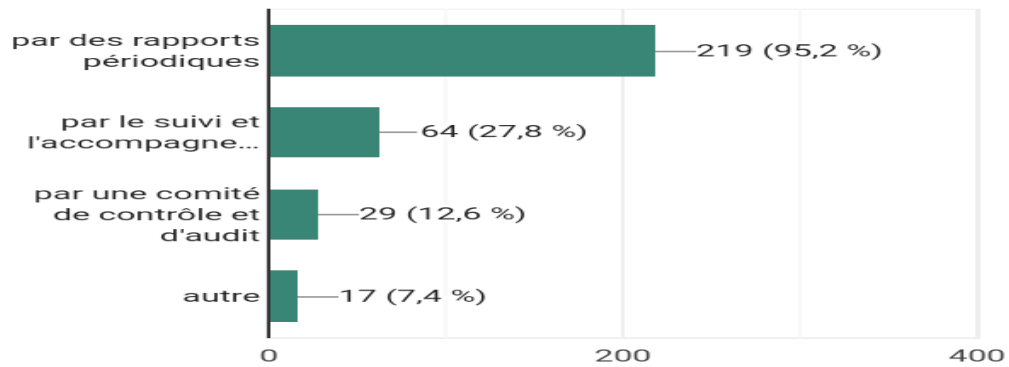
13- Est-ce que le bailleur de fonds ou le pilote du projet respecte et veille sur le principe de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes ?

230 réponses



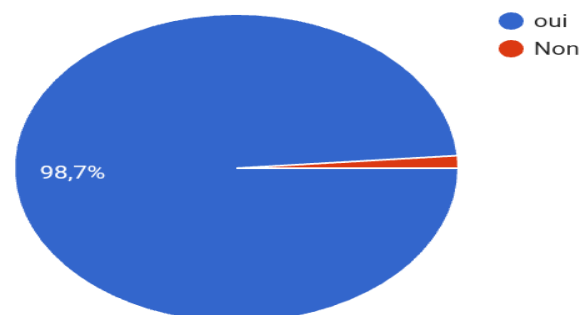
14- Comment assurez-vous le principe de la transparence avec votre ou vos partenaire(s) ?

230 réponses



15- Veillez-vous sur la sauvegarde, et l'optimisation efficiente des biens et ressources ?

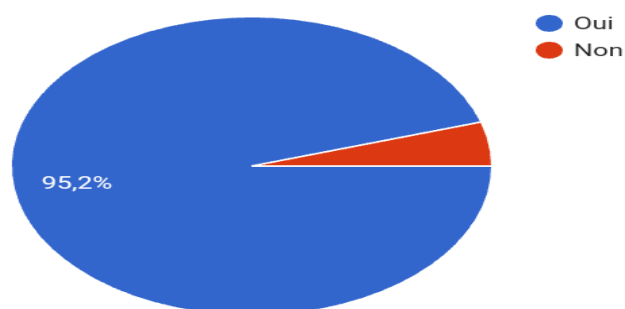
230 réponses



16- Dans le cadre du partenariat, engagez-vous les autres partenaires et/ou les acteurs de la société dans la mise en place de ce projet ?

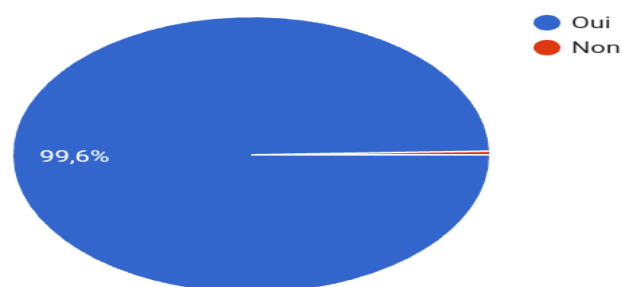


230 réponses



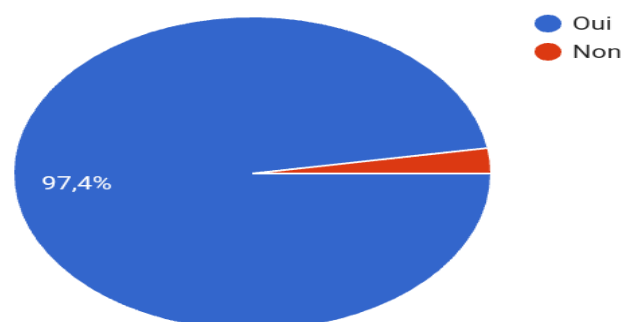
17- Est-ce que le développement territorial est pris en considération lors des partenariats élaborés comme vision du projet ?

230 réponses



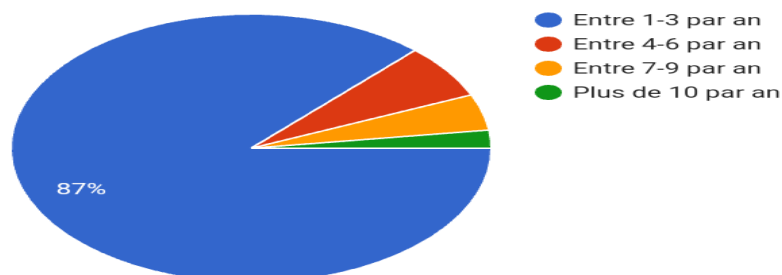
18- Est-ce que ces relations partenariales contribuent réellement au développement territorial ?

230 réponses



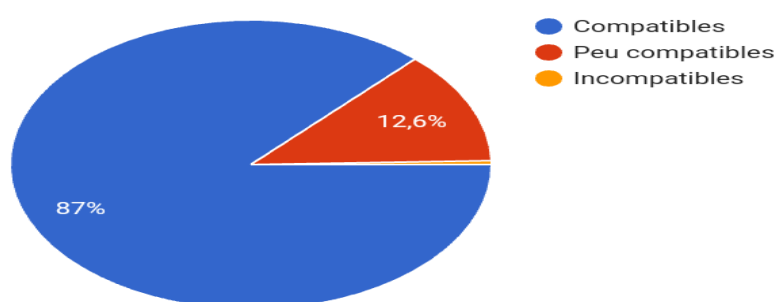
19- Combien de projets avez-vous élaboré dans le cadre du développement territorial ?

230 réponses



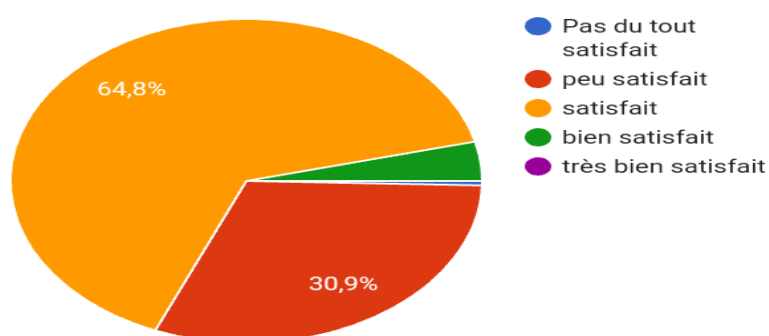
20- Quel est le degré de compatibilité de vos objectifs avec ceux des autres acteurs du partenariat ?

230 réponses



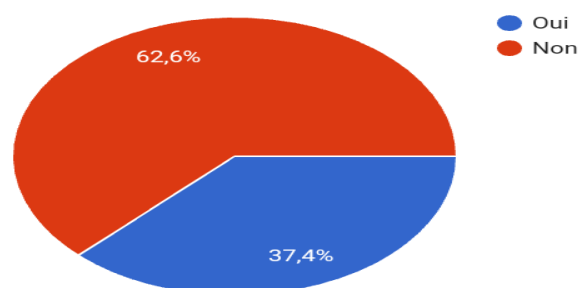
21- Comment évaluez-vous les partenariats réalisés ?

230 réponses



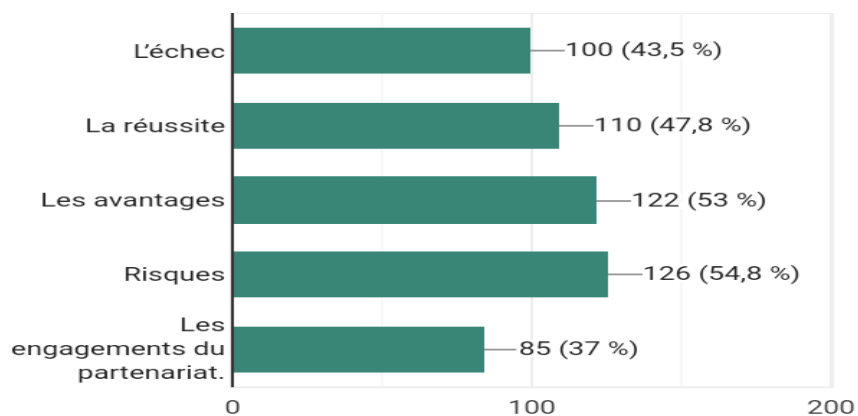
22- Est-ce que tous les projets réalisés dans le cadre du DT, en partenariat avec un autre acteur aboutissent au résultat prévu ?

230 réponses



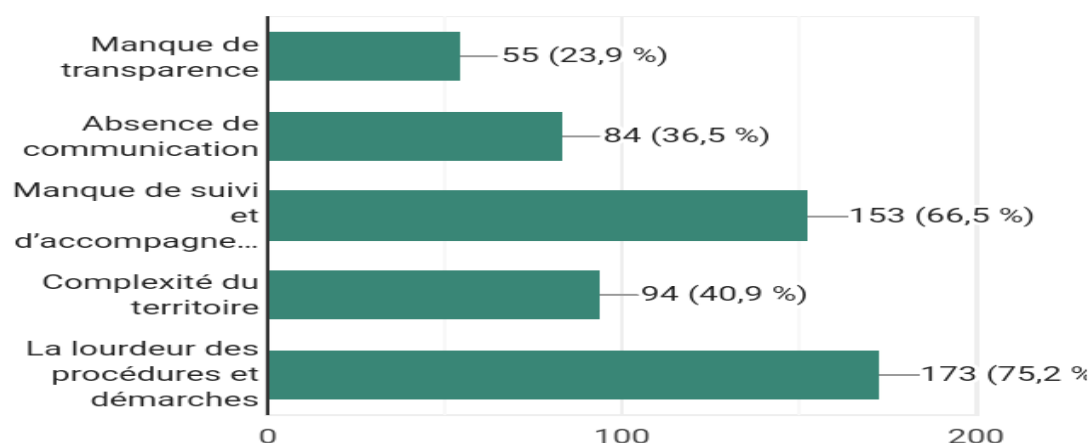
23- Vous vous sentez engagés mutuellement dans le partage de :

230 réponses



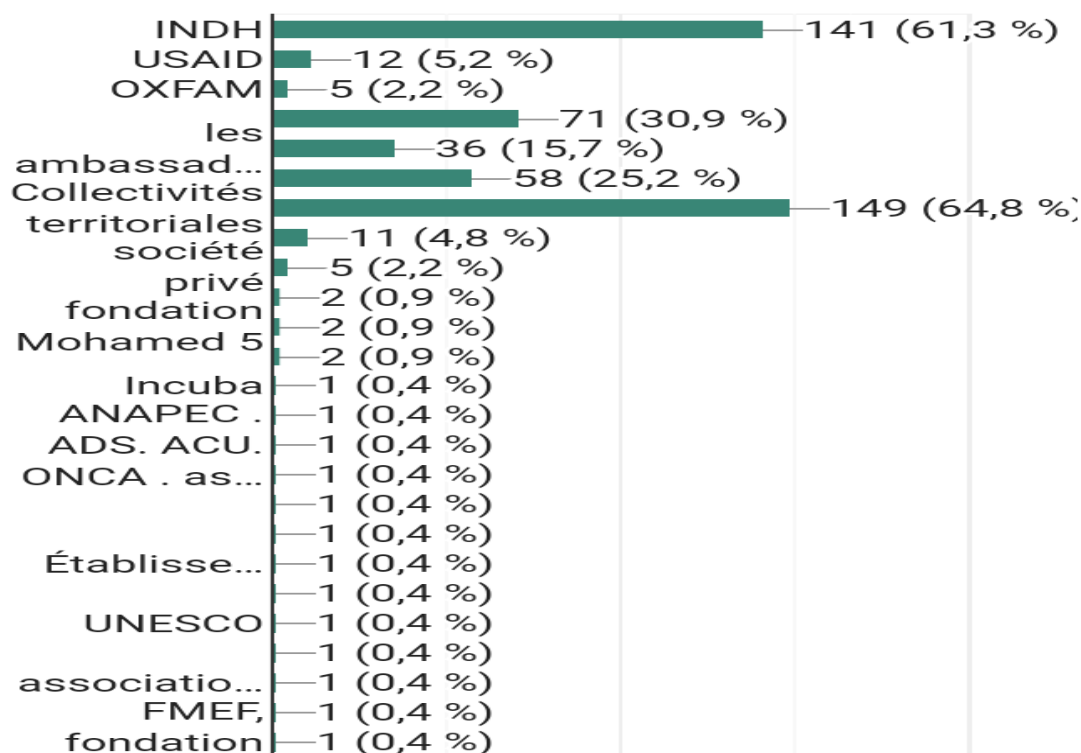
24- Quelles sont les lacunes qui affaiblissent l'efficacité des partenariats pour aboutir à un développement territorial (plusieurs réponses possibles) ?

230 réponses



25- BAILLEUR DE FONDS des projets Développement Territorial :

230 réponses



Références bibliographiques

❖ Ouvrages

*FRANÇOIS-XAVIER DUPRET : « Repères et Outils pour des Partenariats Equitables et Solidaires »..

*ELODIE PILLON : « Tisser des partenariats d'acteurs pour le développement économique et les pôles d'excellence transfrontaliers ». IRISE, Laboratoire de recherche du CESI Avril 2015

*ELISBETH VIDALENC : «le défi du partenariat dans le travail social » Le HARMATTAN janvier 2015

*EMMANUEL ROUX et GREGOIRE FEYT : « les observations territoriaux ; sens et enjeux » travaux N° 14 éd DATAR

* ALI SEDJARI : « la revanche des territoires » éd le HARMATTAN Rabat 1997

* ROBERT BATSCHA : « l'efficacité des méthodes de dissémination pour la recherche dans le domaine du développement social et économique » centre de développement de l'organisation de coopération et de développement économiques Paris 1976

*MICHEL BOISCLIR ET LOUIS DALLAIRE : les défis du partenariat dans les administrations publiques ; un regard systématique théorie et pratique » édition 2008

*MICHEL KAHN : « franchise et partenariat » 5ème édition

*KAMAL N SAAD, NILS H BOHLIN, FREDERIK VAN OENE : « la gestion en partenariat » les éditions d'organisation 1992

*FRANÇOIS CARDI ET ANDRE CHAMBON : « métamorphoses de la formation alternance, partenariat, développement local » Le HARMATTAN 1997

*FABRICE DHUME : « du travail social au travail ensemble : le partenariat dans le champ des politiques sociales » ED ASH 2001

- * ABDELJALIL GREFFT-ALAMI en collaboration avec LAARABI JAIDI et DRISS BENALI février 2005 "Ensemble pour un développement humain" Pour une Politique de Développement Social Intégré
- * ABDERRAHIM AMRAOUI " Modélisation du centre multifonctionnel BATHA pour l'autonomisation des femmes victimes de violence basée sur le genre"
- *AHMADOU EL KATAB Publié dans Libération le 08 - 12 – 2009 "L'entraide nationale méritent un soutien plus important de l'Etat"
- * CORINNE MERINI Intervention sur: "le partenariat : histoire et essai de définition"
- * E-SAULNIER/CIEDEL/novembre 2004 " La notion de partenariat "
- * EVELYNE SIMONDI "Du partenariat au travail en réseau : un changement de regard en travail social
- * ELSADATE SAID OMAR 2013 : « L'union européenne et l'Afrique : quel partenariat pour l'efficacité de l'aide au développement » : thèse doctorale de
- * ABDELJALIL GREFFT-ALAMI en collaboration avec Laârabî JAIDI et Driss BENALI février 2005 "Ensemble pour un développement humain" Pour une Politique de Développement Social Intégré développement »
- *LIU M. (1997) : Fondements et pratiques de la recherche-action, L'Harmattan,
- *MOSCAROLA J. (1990): Enquête et analyse de données avec le Sphinx, Vuibert, Paris
- *GIANNELLONI J L ET VERNETTE E. (2001): Etudes de marché, Paris, Vuibert.
- *GRAWITZ M. (1993): Méthodes des sciences sociales, 9ème édition, Dalloz.
- *MARSHALL C. ET ROSSMAN G. B. (1989): Designing qualitative research, Sage.
- *MOATI P. (1992): "L'internationalisation de la grande distribution alimentaire française", Humanisme & Entreprise, n°192.
- *YIN R. K. (1989): "Case study research: Design and methods", Applied Social Research Series, Vol.5. London: Sage.

*ANDRE TORRE / Géographie, Économie, Société 17 (2015)

*HLADY RISPAL M. (2002): La méthode des cas : Application à la recherche en gestion, De Boeck Université.

*DENZIN N.K. ET LINCOLN Y.S.(2005): Introduction: The discipline and practice of qualitative research.In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), The sage handbook of qualitative research (2nded.). Thousand Oaks, CA: Sage

*CHARREIRE S ET DURIEUX F. (2007): Explorer et tester: deux voies de la recherche, Chapitre 3, In THIETART R A., (Dir.), Méthodes de recherche en management, 3ème édition, Dunod.

*LE MOIGNE, (1994) : Le constructivisme, t. 1: Les fondements, Paris, Ed. ESF.

*POPPER K R. (1999): La connaissance objective, Flammarion.

*KUHN T. (1983): "Rationality and Theory Choice", The Journal of Philosophy, Vol.80, N°10.

*THIETART R A., ET COLL., (2007), Méthodes de recherche en management, Dunod, 3ème édition.

*ROYER I. ET ZARLOWSKI P. (2007) : Le design de la recherche, In Thiétart R A., (Dir.), Méthodes de recherche en management, 3ème édition, Dunod.

*KRIPPENDORFF K. (2004): Content analysis: An introduction to its methodology, Second Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

*GAVARD-PERRET M.L. ET MOSCAROLA J. (1998): "Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing", Recherche et Applications en Marketing.

*BERELSON B.(1952): Content Analysis in Communication Research, The Free Press, cité par GavardPerret M.L. et Moscarola J. (1998).

*KASSARJIAN H. L. (1977): "Content Analysis in Consumer Research", Journal of Consumer Research, Vol.4, (June), pp. 8-18, cité par Gavard-Perret M.L. et Moscarola J. (1998)

*BARDIN L. (1993): L'analyse de contenu, Paris, PUF, cité par GAVARD-PERRET M.L. ET MOSCAROLAJ. (1998): "Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing", Recherche et Applications en Marketing.

*MULLER C. (1979): Langue française et linguistique quantitative, Genève, Editon Slatkine, cité par Gavard-Perret m.l. et Moscarola j. (1998).

*JEAN-FRANÇOIS BERTHEVAS Thèse de doctorat – 2013 – Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale

*Rapport annuel de la cour des comptes -2011 "**Entraide nationale**"

*REGIS DUMONT Synthèse de l'intervention, "Travail en réseau et partenariat en travail social et médico-social"

❖ Article

*PIERRE HAMEL : « le développement locale : une culture politique » Document généré le 21/03/2016

*CHRISTIANE GAGNON ET JUAN-LUIS KLEIN : « Partenariat et développement local perspective et changement social » université Québec

*KATALYN KOLOSY « Le développement local : réflexion pour une définition théorique du concept » le 02 avril 2006 du site/annuaire horizon local de Globenet

*Le groupe de travail du développement local « le développement local ». Mardi, le 9 avril 2002

*GROUPEMENT D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LA MEDITERRANEE : «l'aménagement du territoire et le développement de l'économie de montagne en méditerranée : le cas du Maroc méditerranéen » la 7^{ème} rencontre de Tétouan rectorat de l'université Abdelmalek Essaadi 4 et 5 octobre 1996

*ZINEB SITRI : « Partenariats public-privé au Maroc : soubassement juridique d'un mode de gouvernance alternatif » E & E, n° 26

*PATRICK FREUDIGER, JEAN-PIERRE JACOB ET JEAN-DAVID NAUDET : « Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale » Examen comparatif à partir du cas burkinabè février 1999

*FONDS STRUCTURELS ET D'INVESTISSEMENT EUROPEENS : « Orientations pour les États membres et les autorités des programmes Orientations pour les bénéficiaires Orientations relatives au développement local mené par les acteurs locaux » Version 2: août 2014

*MARC LEANDRI et LAL MARANDIN : « Un partenariat de développement entre acteurs locaux et internationaux » 28 mars 2006.

* Ministère de l'économie et des finances Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation « projet de loi relative au partenariat public-privé »

* Document de travail N°80 Septembre 2002 " Les politiques sociales au Maroc Etat des lieux"

*THERESE DE BIOURGE Octobre 2005 « Le développement local grâce au partenariat public/privé (PPP) »

* Le Groupe de Travail IGAT/IGF Juin 2010 "Audit des opérations réalisées Dans le cadre de l'INDH Exercice 2010" .

* Le ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et de développement social "Stratégie du pôle sociale 2012-2016" : *"La mise en œuvre de l'INDH au niveau de la préfecture de Fès": lettre d'information /mai 2010

* L'économiste politique sociale le Maroc, un «cas intéressant» enquête. Édition N° 3789 du 2012/05/23

* M. MOHAMED TALBI article sur: "L'action sociale : Un acte stratégique et permanent"

* MEJED HAMZAOUÏ Président de l'Institut des Sciences du Travail Université Libre de Bruxelles " Emergence de la question du partenariat dans le champ du travail social" TEF travail-emploi-formation n°9 : 2010

* Rapport annuel de la cour des comptes -2011"Entraide nationale"

*REGIS DUMONT Synthèse de l'intervention, "Travail en réseau et partenariat en travail social et médico-social"

❖ Site Web

www.entraide.ma

www.indh.gov.ma

www.abhatoo.net.ma/...sociale/les-politiques-sociales-au-maroc-etat-des-lieux...

www.leconomiste.com/.../894722-politiques-socialesle-maroc-un-cas-int-...Enquetes.Édition N° 3789 du 2012/05/23

www.europemaroc.com/files/Partie.INDH.pdf

www.ces.ma/Documents/PDF/RapportINDH

[www.slateafrique.com/.../pres-de-5000-projets-inities-dans-le-cadre-de-l'indh en 2012](http://www.slateafrique.com/.../pres-de-5000-projets-inities-dans-le-cadre-de-l'indh-en-2012)

[*www.leconomiste.com/.../894722-politiques-socialesle-maroc-un-cas-int-...Enquetes.Édition N° 3789 du 2012/05/23](http://www.leconomiste.com/.../894722-politiques-socialesle-maroc-un-cas-int-...Enquetes.Édition N° 3789 du 2012/05/23)

[*https://books.google.co.ma/books?id=ka5bz78hDm4C&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ma/books?id=ka5bz78hDm4C&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

[*https://books.google.co.ma/books?id=yYA5ZZnjs34C&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ma/books?id=yYA5ZZnjs34C&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

[*http://www.erudit.org/revue/cgq/1991/v35/n95/022177ar.pdf](http://www.erudit.org/revue/cgq/1991/v35/n95/022177ar.pdf)

[*http://www.persee.fr/doc/espat_0339-3267_1990_num_43_1_3749](http://www.persee.fr/doc/espat_0339-3267_1990_num_43_1_3749)

[*http://classiques.uqac.ca/contemporains/belanger_paul_r/mouvement_popul_commun/mouvement_populaire.pdf](http://classiques.uqac.ca/contemporains/belanger_paul_r/mouvement_popul_commun/mouvement_populaire.pdf)

[*http://www.erudit.org/revue/nps/2001/v14/n1/008324ar.pdf](http://www.erudit.org/revue/nps/2001/v14/n1/008324ar.pdf)

Tables des matières :

Dédicace:	1
Remerciements	4
Introduction générale.....	12
Problématique.....	13
Les hypothèses:	14
Le cadre conceptuel de la recherche:.....	15
Méthodologie de recherche:	16
Structure du travail :	16
Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel de la recherche	18
<i>Introduction du premier chapitre</i>	18
Section 1: Revue de littérature sur le partenariat.....	20
I. Les origines du concept "partenariat"	21
1. Proposition d'une définition du partenariat.....	22
1.1. Essai de définition du concept du partenariat	23
2. Vers une définition du partenariat sociale	25
II. Emergence de la question du partenariat dans le champ du travail social	25
1. La notion de partenariat comme une « norme positive ».....	25
1.1. L'émergence du partenariat entre acteurs sociaux.....	26
1.2. Partenariat et autres formes de travail social collectif	32
1.3. Les enjeux du partenariat	33
1.4. Le risque de gestion sociale instrumentalisée	36
2. Equilibre et compatibilité entre partenaires.....	40
3. Les types de partenariat	42
4. Le Partenariat et la divergence des territoires	43
5. L'évaluation du partenariat	44
6. Les différentes formes du partenariat	46
III. La contractualisation d'un « partenariat ».....	49
1. Qu'est-ce qu'un contrat ?	50

1.1.	Y a-t-il une obligation légale d'écrire ?	50
1.2.	Qu'elles sont les nécessités pratiques d'écrire ?	51
1.3.	Quelles mention et clauses particulières doit comporter un contrat ?	52
Section2 : Les approches théoriques justifiant le partenariat		53
I.	Les différentes approches du partenariat	53
1.	Les approches conceptuelles	53
2.	L'approche systématique.....	54
3.	L'approche institutionnelle.....	54
3.1.	L'accompagnement du travailleur social :	56
3.2.	accompagner l'équipe :	56
3.3.	L'accompagnement des partenaires institutionnels	57
4.	L'approche participative :	57
4.1.	Le niveaux et le degrés de participation.....	58
4.1.1.	Collecte et diffusion de l'information.....	58
4.1.2.	Processus de consultation	59
4.1.3.	Participation des parties prenantes	59
4.2.	Quels sont les principes et les avantages de l'approche participative ?	60
4.3.	Conseils pratiques fondés sur les leçons tirées de la participation.	61
4.4.	Défis et opportunités :	63
4.5.	Les parties prenantes.....	64
4.6.	Les principaux acteurs locaux.....	65
II.	La théorie néo-institutionnelle	68
1.	L'adoption d'une structure est symbolique	68
2.	L'adoption relève d'une Rationalité collective	68
Conclusion du premier chapitre :		73
Chapitre 2 : les liens de causalité entre les pratiques de la bonne gouvernance et le champ des politiques sociales.....		75
<i>Introduction du deuxième chapitre.....</i>		<i>76</i>
Section1 : facteur de bonne gouvernance requis pour un développement territorial		77
I.	Gouvernance : notion et indicateurs de mesure	77
1.	Les déséquilibres de la gouvernance au Maroc	78
2.	Evaluation des efforts pour améliorer la gouvernance	78
3.	Les bases constitutionnelles des règles de bonne gouvernance (nouvelle constitution de 2011)	
	79	
1.1.	Séparation, équilibre et coopération des pouvoirs	79
1.2.	Consécration constitutionnelle de l'état de droit.....	80

1.3.	La justice un pouvoir indépendant au service de la protection des droits et du respect des lois	80
1.4.	Responsabilisation et reddition de compte.....	80
1.5.	Démocratie, citoyenneté et participation	80
1.6.	Gouvernance territoriale	81
II.	La participation comme élément essentiel d'une bonne gouvernance	82
1.	La gouvernance, au-delà d'un remède au déficit démocratique	83
2.	Une nouvelle forme de gouvernement plus relationnel	86
3.	Le rôle joué par la participation dans la planification territoriale.....	88
4.	La planification territoriale : domaine de prédilection pour l'application de la gouvernance	90
5.	Évolution des styles de planification territoriale dans l'Union européenne : vers un système de planification « néo-intelligent » ?	92
6.	Vers un style de planification impliquant plus de participation de stratégie : quelques mots sur les « Spatial Visions » et la « Géo-gouvernance »	94
	Section 2 : Clarification conceptuelle du champ des politiques sociales	100
I.	Délimiter plus nettement le domaine des politiques sociales.....	101
1.	Action sociale publique : nouvelle configuration de l'Etat et des autres acteurs	101
2.	Les relations professionnelles et l'emploi	103
3.	Le domaine de la protection sociale	104
4.	Les politiques sectorielles	104
5.	Les politiques sociales transversales	105
II.	Les politiques publiques entre gouvernance et participation	106
	Conclusion du chapitre 2	109
	Chapitre 3 : un effet significatif du partenariat des acteurs sociaux sur le développement territorial. 110	
	Introduction du troisième chapitre.....	111
	Section 1 : le développement territorial : analyse approfondie	113
I.	Développement social, local et territorial	114
1.	Le développement territorial : principes de définitions	114
2.	Émergence du développement territorial dans le système local d'acteurs	116
3.	Le territoire construit et le territoire donné	117
4.	Les composantes du développement territorial	117
5.	Des conditions de faisabilité du développement territorial	118
II.	Du développement régional au développement territorial	121
1.	De la recherche de processus de développement équilibrés... ..	122
2.	à la mise en évidence de processus de développement contribuant à creuser des disparités difficilement réductibles entre Régions	122
3.	Les pionniers du développement territorial : une affaire d'innovation technologique	123

3.1.	De l'intérêt d'une conception élargie de l'innovation... coopérative	125
3.2.	Résistance à l'innovation : la voie conflictuelle	127
3.3.	Dynamique du processus de développement territorial	127
3.4.1.	Le temps des projets	128
3.4.2.	Les chemins du développement.....	129
3.4.	Le développement des territoires et la territorialisation comme réinsertion du social local dans les politiques publiques.....	130
3.5.	Développement territorial et gouvernance territoriale :	131
Section 2 : Le rôle des acteurs sociaux dans le développement territorial		133
I.	Les acteurs sociaux : définition.....	134
1.	L'acteur territorialisé	135
2.	Acteurs collectifs.....	135
3.	Acteurs faibles et acteurs absents	136
3.1.	La personne elle-même (le «destinataire»)	137
3.2.	L'environnement de la personne	138
3.3.	Partenaires locaux.....	138
3.4.	Elus :	138
3.5.	Travailleurs sociaux.....	138
3.6.	Enfin Université et recherche,	139
II.	Le processus participatif	139
1.	Démocratie et gouvernance des points d'ancrage des processus participatifs	139
2.	La participation des acteurs sociaux comme un élément essentiel de la bonne gouvernance : ...	141
3.	La gouvernance des acteurs sociaux, au-delà d'un remède au déficit démocratique	142
III.	Territoire et territorialité : le résultat de l'interaction entre acteurs sociaux.....	147
IV.	Le rôle des acteurs sociaux dans le processus du développement territorial	151
Conclusion du troisième chapitre		154
Chapitre 4 : Etude empirique et discussions des résultats		155
Introduction du quatrième chapitre:		155
Section 1: Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche		156
I.	Positionnement épistémologique de la recherche	156
1.	Le paradigme positiviste	158
2.	Paradigmes interprétatifs et constructivistes	158
3.	Le choix d'un positivisme «adapté ou aménagé»	160
II.	Explorer et tester : quelle approche dois-je adopter ? "Comment faire une recherche ?" ..	161
1.	Pensée déductive	162
2.	L'approche inductive	162
3.	L'approche abductive :	163

4.	Les raisons du choix de l'approche abductive :	163
III.	Phases de la recherche :	164
1.	La phase d'exploration de la recherche.....	164
2.	La phase de confirmation de la recherche	165
IV.	Le choix d'une approche méthodologique mixte	165
1.	Pourquoi choisir une combinaison d'approches méthodologiques	166
1.1.	L'approche qualitative.....	168
1.2.	L'approche quantitative.....	170
2.	Le processus global de recherche	170
V.	Phases de recueil et de préparation d'analyse des données.....	172
1.	Collecte et prérequis pour l'analyse des données pendant la phase d'exploration	173
1.1.	Réalisation d'enquêtes.....	174
a.	Entretiens semi-structurés.....	174
b.	Guide d'entretien.....	175
	Efficacité et coopération :.....	177
	Coordination:.....	178
	Approche participative et prise de décision :	178
	Efficacité et développement territorial	179
2.	Prérequis pour l'analyse des données qualitatives	180
3.	Capture et prérequis pour l'analyse des données lors de la phase de confirmation	183
4.	Construire le questionnaire et conduire la recherche.....	184
	Section 2 : Analyses, Traitement et discussions de l'étude :.....	187
I.	L'analyse statistique et traitements des données :.....	187
1.	Analyse et Vérification des hypothèses :.....	187
-	H1 : Les acteurs respectent les principes de la bonne gouvernance plus dans les Partenariats WinWin.	187
-	H2.1 : Pour plus de participation et responsabilisation, les acteurs sociaux sont impliqués plus dans les partenariats Win-Win.	191
-	H2.2 : Les acteurs sociaux s'engagent dans des partenariats Donneur-Receveur, pour moins de surveillance et contrôle participatif.	193
	H3 : les acteurs contractants dans un partenariat pour le développement territorial respecte et veille sur le principe de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.	197
	H4 : Les bailleurs de fonds internationaux corréleront entre la responsabilité et la reddition des comptes	198
2.	L'analyse textuelle du contenu des entretiens :	201
2.1.	Généralités :	201
2.2.	Analyse textuelle statistique :	202

II. Résultats et Discussion : forces, faiblesses et apport de l'étude.	205
1. Résultats de l'étude :	205
2. Les forces de l'étude :	206
3. Les faiblesses de l'étude :	206
4. Discussions et recommandations.....	206
Conclusion du quatrième chapitre:.....	211
Conclusion générale	212
1- Les apports de la recherche	213
1-1- Les apports théoriques	213
1-2- Les apports méthodologiques	214
2- Les limites de la recherche	214
3- Les perspectives de la recherche	215
Annexes :	217
Annexe 1 : Questionnaire :	217
Annexe 2 : Guide d'entretien : Les partenariats dans la coopération au développement	222
Annexe 3 : les entretiens	223
Annexe 4: présentations graphiques des réponses du questionnaire	234
Références bibliographiques	245
Tables des matières :	251