

Gouvernance territoriale et société de développement local: Cas de la ville de Fès

[Territorial governance and the local development corporation: Case of the city of Fez]

Khayati Marouane¹ and Eddelani Oumhani²

¹Doctorant, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès,
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Morocco

²Professeur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès,
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Morocco

Copyright © 2022 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: In the face of the multiform restructuring that territories are undergoing, the governance of urban mobility is becoming urgent and is a challenge for all actors whether public or private. It plays a key role in addressing interregional inequalities. Territorial governance remains an indispensable condition for achieving an acceptable level of local development. It is based on various theoretical foundations, including game theory, stakeholder theory and convention theory. In this sense, this contribution aims at analyzing the implementation of a new urban mobility policy and the contribution of territorial governance within the city center of Fez. The underlying problematic is to know how a kind of territorial governance linked to this project can account for the quality of public management, such a territorial governance can be questioned at different levels by privileging the methodological triangulation, as a methodological approach. In this direction, we carried out the interview with the persons in charge of the project of local development company, then, we analyzed the questionnaires, which we elaborated with the citizens by the method of the Multiple Correspondence Analysis. Our research has shown that participation, trust between actors, digitalization and digital governance are essential elements to develop an effective governance between local actors.

KEYWORDS: Territorial governance, Local development, game theory, stakeholder theory, convention theory, local authorities.

RESUME: Devant les restructurations multiformes que connaissent les territoires, la gouvernance de la mobilité urbaine devient d'urgence et interpelle tous les acteurs qu'ils soient publics ou privés, elle demeure une condition indispensable pour atteindre un niveau acceptable de développement local. Elle s'adosse à différents soubassements théoriques dont entre autres: la théorie des jeux, la théorie des parties prenantes et la théorie des conventions. Dans ce sens cette contribution vise à analyser la mise en œuvre d'une nouvelle politique de mobilité urbaine et l'apport de la gouvernance territoriale au sein de centre-ville de Fès. la problématique sous-jacente est de savoir comment une sorte de gouvernance territoriale liée à ce projet pourra rendre compte de la qualité du management public, une telle gouvernance territoriale peut être interrogée à différents niveaux en privilégiant la triangulation méthodologique, comme une démarche méthodologique, nous avons effectué l'entretien avec les responsables de projet de société de développement local, puis, nous avons analysé les questionnaires que nous avons élaboré avec les citoyens par la méthode de l'Analyse de Correspondance Multiple. Notre recherche a démontré, que la participation, la confiance entre les acteurs, la digitalisation et la gouvernance numérique, ce sont des éléments primordiaux pour élaborer une gouvernance efficace entre les acteurs locaux.

MOTS-CLEFS: Gouvernance territoriale, Développement Local, théorie des jeux, théorie des parties prenantes, théorie des conventions, collectivités territoriales.

1 INTRODUCTION

Face au changement profond des pays du monde, la mondialisation évoque l'intégration croissante des économies dans le monde entier, elle exige des ajustements économiques. De nouvelles possibilités économiques apparaissent, mais elles exigent parfois de nouvelles compétences. La mondialisation influence le système de gouvernance en réallouant certaines des compétences du gouvernement vers d'autres instances, supranationales ou subnationales. La gouvernance territoriale est l'exercice d'une autorité économique et administrative dans la gestion publique, dans un espace territorial régional. Elle repose sur les mécanismes, par le biais desquels les groupes sociaux articulent leurs intérêts, exercent leurs droits, remplissent leurs obligations et résolvent leurs différends. Elle n'a de sens que si elle apporte une amélioration concrète au cadre de vie des citoyens. L'ensemble des instruments de la gouvernance visent l'amélioration et la pertinence de l'action publique dans les domaines économique et social pour un développement harmonieux des territoires [1].

Au Maroc, La gouvernance territoriale joue un rôle important dans l'atténuation des inégalités interrégionales et demeure une condition indispensable pour atteindre le développement local. Elle est considérée comme une organisation administrative de l'action publique territoriale permettant une meilleure gestion locale et une participation effective et réelle de la population dans les décisions du développement. En fait, la gouvernance territoriale au Maroc est considérée comme un objectif ultime qui peut être atteint au niveau territorial, et la recette la plus efficace pour résoudre les différents problèmes de la gestion locale [2].

C'est dans ce contexte précis que nous intéressons à la gouvernance territoriale en relation avec les sociétés de développement local au Maroc. Notre étude a pour objectif de scruter la contribution des acteurs locaux dans le montage et le pilotage des SDL.

Dans quelle mesure alors les acteurs territoriaux peuvent contribuer à la réalisation d'une gouvernance territoriale efficace en matière de projet de SDL au Maroc ?

A partir de cette problématique, nous allons essayer de traiter les questions suivantes:

Comment la qualité de la gouvernance au sein des collectivités territoriales affecte –t-elle la performance des projets mis en œuvre ? Quel est l'impact des indicateurs de bonne gouvernance sur la performance des collectivités territoriales ? Quel sera l'effet de la gouvernance territoriale sur la gestion de projet de SDL ?

Après une revue de littérature assez importante, nous nous sommes consacrés au terrain pour confronter la théorie et la réalité. En choisissant La triangulation méthodologique comme une méthodologie convergente entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives, (entretiens, questionnaires). Afin d'étudier le rôle des acteurs locaux dans la gouvernance territoriale, nous avons effectué l'entretien semi directif avec le responsable de projet de SDL (Fès-Parking), et le président du conseil communal de Fès, puis, nous avons élaboré des questionnaires auprès des citoyens et les gardiens de véhicules.

La présente recherche se scinde en trois parties: La première partie constitue, le cadre théorique de la gouvernance. La seconde sera consacrée à l'explication de gouvernance territoriale, et la finance des collectivités territoriales au Maroc et la troisième partie correspond à l'étude empirique.

2 APPROCHE THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE

Le concept de gouvernance est actuellement utilisé par tous, public ou privé, au niveau local et niveau global, dans plusieurs domaines disciplinaires, Dans ce contexte, les formes traditionnelles de gouvernement sont remises en cause dans leurs capacités à coordonner des actions collectives, à faire face aux nouveaux défis de la mondialisation des échanges aussi pour les Etats, que pour les territoires, et les entreprises à l'échelle nationale et internationale. Nous allons mettre en évidence les types de la gouvernance ainsi que leurs différentes approches.

2.1 DE LA GOUVERNANCE À LA GOUVERNANCE TERRITORIALE

La gouvernance est un concept qui s'applique à plusieurs niveaux, et pour plusieurs objectifs, dans un environnement marqué par des conflits d'intérêts, des situations d'incertitudes et d'asymétrie d'information. Dans ce paragraphe, nous allons traiter le mode de base de la gouvernance.

2.1.1 LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des règles, qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée. Elle résulte de la nécessité de concilier plusieurs intérêts, au sein des entreprises, notamment ceux des actionnaires et des dirigeants [3].

2.1.2 LA GOUVERNANCE PUBLIQUE

La notion d'État a pris des formes multiples au cours de l'Histoire, il a le monopole de la légitimité à faire respecter la Loi au moyen de l'armée, la justice et la police. Il a aussi le monopole de l'impôt. Ce sont les principaux pouvoirs dits régaliens [4].

2.1.3 LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

Dans le domaine du management des organisations publiques, il y a deux courants d'administration: il s'agit du modèle avancé par Max Weber et celui, plus récent, du NPM. Le tableau 1 indique les principales différences entre une administration de type wébérienne et une autre basée sur le Nouveau Management Public:

Tableau 1. Comparaison des administrations de type Wébérien et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	respecter les règles et les procédures	atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	confus	Clair
Exécution des tâches	division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	indicateurs de suivi	indicateurs de performance
Type de budget	axé sur les moyens	axé sur les objectifs

Source [5]

2.1.4 LA GOUVERNANCE TERRITORIALE

La gouvernance territoriale est un concept relativement nouveau, elle a commencé à chercher des nouveaux modes de gestion territoriale en accompagnant de nouvelle structuration administrative dans les Etats modernes. Cette gouvernance est basée sur l'approche de développement local en impliquant tous les acteurs qu'ils soient public, privés, locaux et associatifs. Elle vise à coordonner et mobiliser les acteurs entre eux et cette coordination dépend de la spécificité de chaque territoire [6].

La gouvernance est donc la manière dont les différents acteurs, étatiques et non étatiques, prennent des décisions publiques et gèrent les ressources économiques et sociales au service du développement.

2.2 GOUVERNANCE TERRITORIALE AU CARREFOUR DES DIFFÉRENTES THÉORIES

Cette partie a pour objectif de mettre en lumière les différents modèles théoriques de la gouvernance à savoir la théorie de l'Agence, théorie de Parties Prenantes, théorie de Jeux et théorie de la Conventions. Ces théories permettent de mettre en relation les différents concepts liés à la gouvernance.

2.2.1 THÉORIE DE L'AGENCE

En 1973, l'Auteur Ross a commencé à étudier la théorie de l'agence, selon laquelle l'entreprise est considérée comme un nœud de contrats entre ses différentes parties prenantes ou stakeholders composés des actionnaires, créanciers, employés, fournisseurs, et que chaque partie prenante ne cherche que ses propres intérêts [7].

2.2.2 THÉORIE DE PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes peuvent être définies comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme » (Freeman, 1984 p 46).

La définition des parties prenantes, est large, permettant d'englober l'ensemble des acteurs en interrelation avec l'organisation. En management stratégique, les parties prenantes jouent un rôle primordial dans la performance globale des organisations. Les organisations constituent des différentes parties prenantes (les partenaires) qui influent sur le fonctionnement de l'entreprise, elles se composent de tous groupes ayant un intérêt légitime à participer à l'organisation [8].

2.2.3 THÉORIE DE CONVENTION

La convention est une règle qui coordonne les comportements des individus, elle est une forme d'accord non explicite, elle passe aussi par des règles, des institutions et des normes. Selon HUME, la convention est un accord général, sans promesse, assurant l'ordre social à la condition expresse que les actions de chacun fassent référence à celles de l'autre en comptant que l'autre accomplisse quelque chose [9].

2.2.4 THÉORIE DES JEUX

Parfois, le processus de prise de décision est affronté aux conflits qui peuvent apparaître entre les acteurs, ce qui laisse une grande place aux jeux de pression et de pouvoir entre les différents intervenants, C'est pour cela que la théorie des jeux s'impose dans le sens où elle illustre ce qui se passe réellement lors de prise de décisions territoriales. La théorie des jeux a pour objectif de régler les problèmes conflictuels entre les parties prenantes et de lui proposer des solutions [10].

Nous allons récapituler les différentes approches théoriques de la gouvernance par le tableau ci-dessous:

Tableau 2. Synthèse des différentes théories de la gouvernance

Théorie	Concept
Agence	Une relation d'agence est un contrat entre le principal et l'agent pour exécuter une certaine tâche, et résoudre de nombreux problèmes de coordination entre eux.
Partie Prenante	Un groupe d'individus qui est capable d'influer positivement sur le fonctionnement des organisations.
Convention	une règle, un accord qui coordonne les comportements des individus, elle passe par des règles, des institutions et des normes.
Jeux	Elle s'intéresse aux interactions stratégiques des agents, qui jouent en fonction des règles de jeux de coopération ou de lutte.

Sources: (Eddelani & Khayati, 2021)

En résumé, ce paragraphe a mis en lumière les différentes théories de la gouvernance dont nous avons abordé la théorie de l'Agence, théorie de Parties Prenantes, théorie de Jeux et théorie de la Conventions.

En guise de conclusion que cette partie a abordé les différents concepts de la gouvernance territoriale qui est considérée non seulement comme un processus de coordination entre les acteurs mais aussi d'attribution des ressources et de construction de la territorialité. Nous avons également ajouté les différentes théoriques de la gouvernance, la théorie de l'agence, de partie prenante, de jeu et de convention. En bref, la gouvernance territoriale est un pilier important et l'un des fondements indispensables des politiques et programmes gouvernementaux, place les collectivités territoriales comme des acteurs incontournables dans la gestion des territoires.

3 GOUVERNANCE ET FINANCE DES CT AU MAROC

Au cours du siècle passé, le Maroc a cherché de nouvelle méthode pour améliorer le rendement des administrations publiques en introduisant de nouvelles réformes administratives. Face au mouvement de décentralisation et aux besoins croissants des usagers en matière de services publics, un autre mode de gestion de type institutionnel a été instauré donnant aux collectivités territoriales la possibilité de créer des sociétés anonymes, dénommées sociétés de développement locales. Pour ce faire, nous nous proposons, dans une première partie le rôle des CT dans le développement économique au Maroc. Dans une seconde partie, nous analysons la finance locale des CT. Dans une troisième partie, sera consacrée à l'étude des SDL du Maroc.

3.1 RÔLE DES CT DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL AU MAROC

Dans ce paragraphe, nous allons traiter les collectivités territoriales marocaines, en prenant l'exemple de la loi organique n°14.111 relative aux régions [11]. Selon la constitution du 1996, les collectivités territoriales qui sont les régions, les préfectures, les provinces et les communes, sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Les nouvelles lois organiques relatives aux CT ont pour objectif d'atteindre un développement régional intégré et durable, en vue de contribuer à la modernisation des structures de l'Etat et d'accroître son efficacité pour les services rendus aux citoyennes et citoyens.

La région exerce des compétences propres, partagées et transférées par l'Etat.

Au niveau des compétences propres: la région est chargée de l'élaboration et du suivi de l'exécution du programme de développement régional (PDR) et du schéma régional de l'aménagement du territoire (SRAT).

Elles comportent les domaines de développement économique, La formation professionnelle et la formation continue et l'emploi, le développement rural, l'environnement et la coopération internationale [11].

Au niveau des compétences partagées: La région exerce les compétences partagées entre elle et l'Etat dans les domaines de développement économique, le développement rural, le développement social et la culture [12].

Au niveau des compétences transférées: selon le principe de subsidiarité, les domaines des compétences transférées de l'Etat à la région comprennent: les équipements et les infrastructures à dimension régionale; l'industrie; la santé; le commerce; l'enseignement; la culture; le sport; l'énergie, l'eau et l'environnement [12].

En guise de conclusion, que ce paragraphe nous a permis de savoir l'importance des collectivités territoriales sur le développement économique du pays.

3.2 FINANCE LOCALE DES CT MAROCAINES

Dans ce paragraphe, nous allons voir le régime financier des CT Marocaines, l'évolution de leurs structures sur les quatre dernières années.

3.2.1 RÉGIME FINANCIER DE LA CT

Selon l'article 188 de la loi organique relative aux régions, l'Etat affecte aux régions en vertu de lois des finances de manière progressive des taux fixés à: 5% du produit de l'impôt sur les sociétés, 5% du produit de l'impôt sur le revenu, 20% du produit de la taxe sur les contrats d'assurance.

L'Etat affecte également 30% de la TVA à l'ensemble des collectivités territoriales [11].

3.2.2 ANALYSE GRAPHIQUE DES RESSOURCES DES CT

Nous allons présenter graphiquement les ressources des CT entre la période 2017 et 2020, ainsi que la répartition des recettes par type de collectivité territoriale dans l'année 2020. (Les données sont obtenues par le bulletin de statistique des finances locales).

Maintenant, Nous allons présenter un histogramme empilé, qui nous montre l'évolution de ressources des collectivités territoriales durant la période 2017 et 2020.

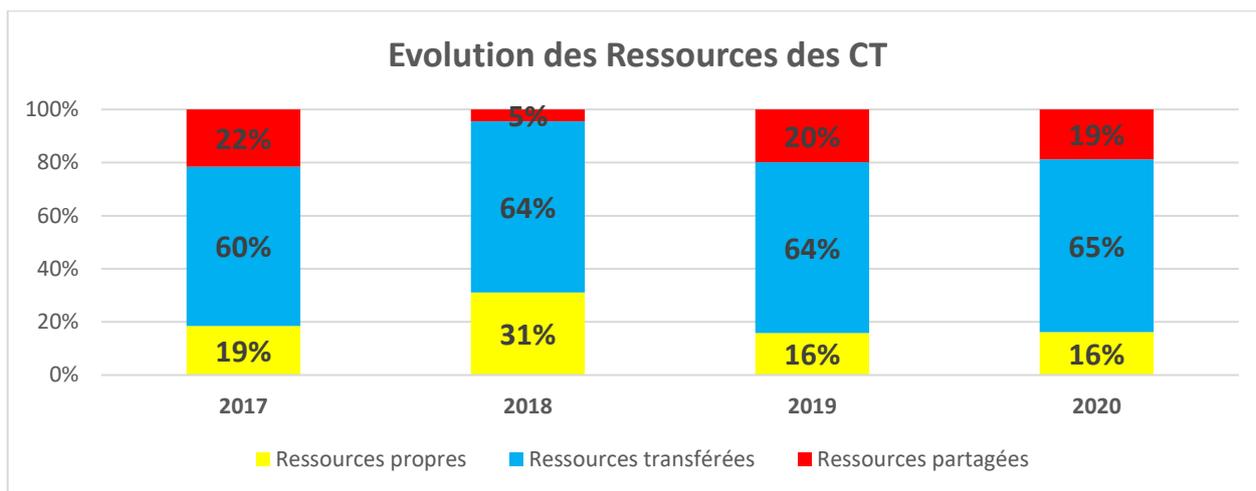


Fig. 1. Evolution graphique des ressources des CT

Sources [13]

L'évolution des ressources des collectivités territoriales entre la période de 2017 et 2020 fait ressortir une augmentation de la part des ressources transférées, et une diminution des ressources propres qui restent faible durant ces quatre dernières années.

Cela signifie que les collectivités territoriales sont toujours dépendantes financièrement vis-à-vis de l'Etat. Alors qu'elles sont censées produire les conditions de création de la richesse sur leurs propres territoires.

Pour plus d'illustration, nous présentons ci-après les ressources propres et celles transférées:

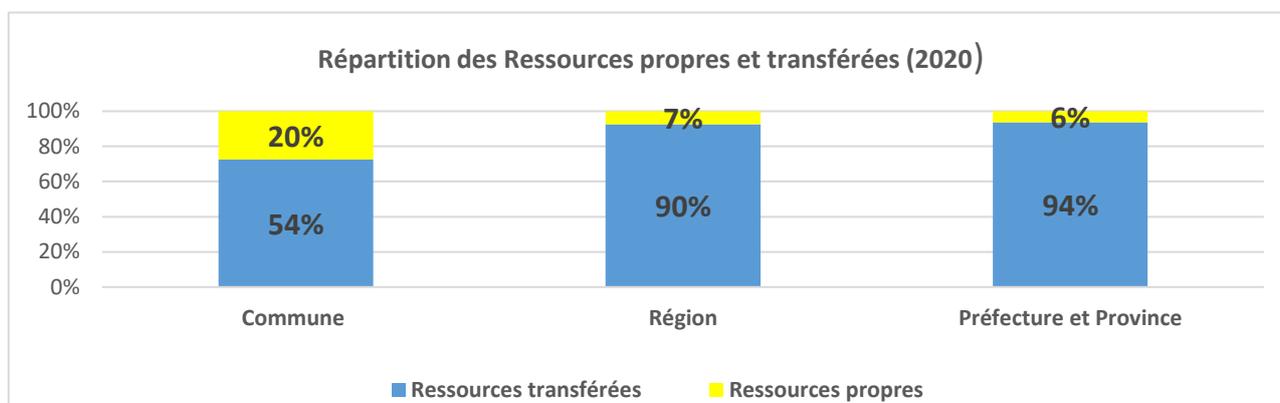


Fig. 2. Répartition graphique des ressources propres et transférées

Sources [13]

La répartition des recettes par type de collectivité territoriale (2020), permet de relever que les ressources transférées sont inversement proportionnelles aux ressources propres.

Les ressources transférées constituent 90% des recettes des régions contre 94% pour les préfectures et provinces et 54% pour les communes.

Les recettes propres des collectivités territoriales demeurent faibles, elles ne représentent que 7% pour les régions, 6% pour la préfecture et province et 20% pour les communes.

Donc, on trouve qu'il y a une inadéquation entre les compétences transférées et les ressources des collectivités territoriales.

Alors, pour réduire la dépendance des collectivités territoriales et améliorer la gouvernance territoriale, il faut établir un équilibre entre les compétences et des ressources des CT, accompagner la croissance des communes dans le milieu urbain et améliorer la viabilité économique dans le milieu rural.

Le gouvernement marocain doit donc, accorder plus d'autonomie aux collectivités territoriales en ce qui concerne la gestion de leurs ressources. De fait, elles comptent aujourd'hui sur les transferts de l'État et les taxes gérées par l'administration centrale. Cette autonomie devrait conduire à une plus grande concurrence entre les communes, renforçant ainsi l'adéquation entre l'offre et la demande de biens et services publics, et améliorant aussi l'efficacité des politiques publiques.

3.3 NOMBRE DE SDL AU MAROC

L'article 131 de la loi organique 113-14 relative aux communes [11], précise que la SDL a seulement pour objet la gestion des activités à caractère uniquement industriel et commercial relevant des compétences de la commune à l'exception du domaine privé de cette dernière. Conformément aux dispositions de la loi régissant la SA, le nombre minimum d'actionnaires est de cinq et le capital minimum de 300 000 DHS, si elle ne fait pas appel à l'épargne publique. Plusieurs collectivités territoriales ont procédé à la création de société de développement ayant pour objet la réalisation de plusieurs activités relevant des compétences des collectivités territoriales [14]. Grâce aux partenariats publics- privés, le mode de gestion moderne instaure une nouvelle gouvernance permettant ainsi aux collectivités territoriales de gérer leurs services publics en s'associant à un autre partenaire public/privé tout en gardant le contrôle.

Le tableau ci-après met en relief le nombre de SDL créés depuis 2009, leur dénomination, leur lieu de leur création ainsi que leur objet social:

Tableau 3. Nombre de SDL au Maroc

Commune	Dénominations	Objet Social
Commune de Rabat Sale	Rabat Parking	Gestion des Parkings
Etablissement Intercommunale " Al Assima "	STRS	Réalisation et exploitation du tramway de Rabat-Sale.
Commune de Sale	Sala Noor	Gestion de l'éclairage public
Marrakech	Hadirat AL Anwar	Gestion de l'éclairage public
Marrakech	Bus City Moutajahida	Gestion des transports publics par les Bus à Haut niveau de service (BHNS).
Marrakech	Avilmar	Gestion des Parkings
Martil	Anwar Martil	Gestion de l'éclairage public
Casablanca	Casa Patrimoine	Valorisation du patrimoine matériel et immatériel
Casablanca	Casa Transport	Gestion du transport (tramway et Bus)
Casablanca	Casa Baia	Gestion du stationnement et des parkings, gestion des opérations d'hygiène, nettoyage, désinfection
Casablanca	Casa Prestations	Développement de la gestion, de l'accompagnement, du suivi et de l'évaluation des prestations de service local
Fès	Fès Parking	Gestion de stationnement des parkings

Sources [15]

En guise de conclusion comme nous l'avons présente précédemment, il y a lieu de donner la priorité au renforcement de la décentralisation à travers une gestion financière efficace en établissant d'un équilibre entre les compétences et les ressources des collectivités territoriales. Ainsi, la société de développement local comme nous le verrons dans la prochaine partie permet de développer des synergies attractives pour les partenaires et constructives pour les territoires.

4 ETUDE EMPIRIQUE DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE EN MATIÈRE DE MONTAGE DES SDL (CAS DE FÈS PARKING)

La ville de Fès a connu des problèmes liés au stationnement et de manque de parking, c'est pour cela que la commune a créé une SDL en partenariat avec le secteur privé afin de décongestionner la circulation dans la ville. Donc, notre objectif est de montrer le rôle des acteurs territoriaux et leur participation dans le cadre de la gouvernance territoriale.

Ce travail vise à analyser les conditions et la mise en œuvre d'une nouvelle politique du stationnement sur le fonctionnement de la gouvernance territoriale au sein de centre-ville de Fès. Cette partie a été rédigée suite à un stage que j'ai passé à la commune de Fès et après analyse des questionnaires réalisés auprès des acteurs ciblés par notre problématique.

4.1 PRÉSENTATION DE PROJET

Ce paragraphe vise à identifier le projet de société de développement local.

Le projet de création d'une SDL par la commune urbaine de Fès, ambitionne d'améliorer la qualité de service de stationnement, à travers la construction de nouveaux parkings répondant aux standards modernes, de manière à absorber le flux important de véhicules consécutif à l'essor commercial et urbain que connaît la ville.

FES Parking a comme mission de gérer les espaces de stationnement comme ressource limitée et précieuse dans l'intérêt de la collectivité, d'une façon équitable, économiquement viable, durable et capable d'anticiper les besoins de développement de la Ville. Les revenus de la SDL seront constitués essentiellement des redevances collectées auprès des usagers, ainsi que des revenus accessoires réalisés lors de l'exploitation du service public [16].

En somme, on peut affirmer que la commune et la société de développement local sont des parties prenantes incontournables pour réaliser une gouvernance territoriale efficace.

4.2 MÉTHODOLOGIE DE NOTRE RECHERCHE

Nous allons présenter la méthodologie de notre travail ainsi que les techniques d'investigations (guide d'entretien, questionnaire et analyse de correspondance multiple).

4.2.1 TRIANGULATION MÉTHODOLOGIQUE

Dans notre recherche nous avons choisi la triangulation méthodologique comme une méthodologie convergente entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives, Dans le cadre de cette recherche, nous visons essentiellement la triangulation méthodologique par combinaison de méthodes qualitative et quantitative (entretiens, questionnaires) et de techniques de traitement y découlant afin d'étudier l'effet de la coordination et de l'implication entre les acteurs territoriaux sur la gouvernance territoriale.

4.2.2 ENTRETIEN INDIVIDUEL (SEMI DIRECTIF)

Au cours de la période de stage que j'ai effectué dans la commune urbaine de Fès, j'ai élaboré une grille d'entretien dont j'ai effectué un entretien individuel semi directif en face à face avec le responsable de projet de SDL Fès-Parking, par la suite, j'ai rencontré le président du conseil communal et je lui ai posé quelques questions concernant la gouvernance territoriale et le projet de SDL. Nous avons choisi donc, l'entretien semi directif qui permet de s'adapter aux propos du répondant, et lui laisser la liberté suffisante afin qu'il fournisse des informations riches et complètes.

4.2.3 ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

Pour mener notre enquête de terrain, nous avons élaboré un questionnaire sur le rôle de la gouvernance territoriale vis-à-vis le projet de SDL dans la zone Agdal, en choisissant des questions fermées à choix unique et des questions fermées dichotomiques. Ce questionnaire est adressé aux différents acteurs de cette zone (des automobilistes et des gardiens de voitures), afin de faire un lien entre ces acteurs et la gouvernance territoriale.

4.2.4 ANALYSE DE CORRESPONDANCE MULTIPLE (ACM)

L'ACM s'applique à des tableaux croisant des individus en ligne et des variables qualitatives en colonnes. Elle est une analyse simple, ses règles d'interprétation des représentations obtenues sont simples et spécifiques [17].

L'application la plus fréquente de l'ACM concerne le traitement de données d'enquêtes, dans ce contexte, une question correspond à une variable, et une réponse possible à cette question correspond à une modalité de la variable [18].

Si l'on prend le cas de notre recherche, l'exemple d'une question que nous avons posé aux citoyens de la zone Agdal (**Quel est la nature de relation entre les automobilistes et les gardiens de voitures ?**), on associe un ensemble de 3 réponses

possibles (modalités) qui sont: coopération, normale, conflictuelle. A chacune de ces variables, l'individu choisit une seule modalité (seule réponse). Dans ce sens, nous avons analysé statistiquement les questionnaires sous logiciel de SPSS.

4.3 ANALYSE DE DONNÉES ET DISCUSSION DE RÉSULTATS

Nous allons voir l'analyse de données et le résultat dégagé de notre recherche.

4.3.1 ANALYSE DE DONNÉES PAR LA MÉTHODE D'ACM

Ce paragraphe, a pour objectif d'analyser les questionnaires, que nous avons effectué lors de notre rencontre avec les acteurs territoriaux qui se situent au centre-ville de Fès. Nous allons traiter les enquêtes par la méthode d'ACM sous logiciel de statistique (SPSS).

Tableau 4. Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée		
		Total (Valeur propre)	Inertie	% de la variance
1	.858	4.918	.351	35.131
2	.631	2.417	.173	17.263
Total		7.335	.524	
Moyenne	.783 ^a	3.668	.262	26.197

La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne.

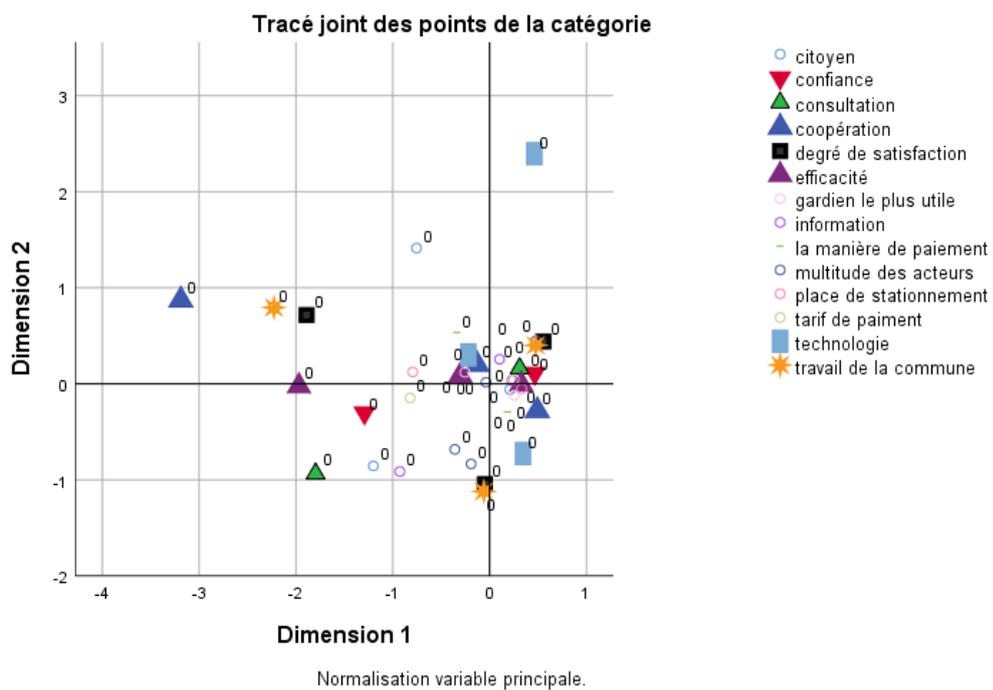


Fig. 3. Graphique d'ACM

Sources: : (Eddelani & Khayati, 2021)

Dans notre exemple, (voir le tableau 4), les données sont représentées à hauteur de 52.4%, par les deux premiers axes (35.1%+17.3%=52.4%). Cette analyse de correspondance multiple nous a permis de savoir les relations entre les différentes variables qualitatives de la gouvernance territoriale. L'ACM, représente simultanément les variables de confiance, consultation, coopération, degré de satisfaction, efficacité, information, multitude des acteurs, tarif de paiement, technologie et le travail

de la commune (Figure 3). On a pris ces variables qualitatives à travers les questionnaires que nous avons élaboré lors de notre recherche. Le graphique de figure 3, indique que les proximités entre les variables sur le plan traduisent une proximité de profils des réponses et une liaison forte ente ces variables.

Cette enquête portant sur 14 questions à laquelle 34 enquêtés ont répondu. Si on veut décrire chaque dimension de l'ACM (figure 3), la première dimension est liée aux variables (efficacité, confiance, coopération, consultation). Tandis que, la deuxième dimension est liée aux variables (technologie, degré de satisfaction et le travail de la commune). La première dimension reflète donc les piliers de la bonne gouvernance, alors que la deuxième dimension représente les facteurs de succès de projet Fès-Parking. En effet, selon le tableau de mesure de discrimination, le facteur de confiance est corrélé par hauteur de 60.2% avec le premier axe, le facteur de coopération est corrélé par hauteur de 72.6%, et de consultation de 55.7%. En ce qui concerne le deuxième axe, le travail de la commune est corrélé par hauteur de 53.8%, la technologie de 41% et le degré de la satisfaction de 53%.

4.3.2 PRÉSENTATION ET DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

Dans cette partie, nous allons mettre en lumière le résultat de notre recherche qui concerne l'enquête par entretien et par questionnaire.

4.3.2.1 RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES

Selon les données recueillies, on observe que la commune de Fès doit faire plus des efforts pour améliorer le projet de Fès-Parking, qui a été élaboré en partenariat avec le groupe Franco-italien (KLB). La plupart des répondants à notre questionnaire, qui se situent en centre-ville, ne sont pas satisfaits de projet de société de développement local, puisqu'ils ne veulent pas payer les deux types des gardiens (de SDL et les gardiens informels).

Au côté de recrutement, et selon notre questionnaire que nous avons élaboré pour les gardiens de SDL, qui concerne le métier de gardiennage, aucun d'entre eux, n'était un gardien de voiture. Sachant qu'au début, les parties prenantes de projet Fès-Parking ont réclamé qu'elles vont donner la priorité pour le recrutement aux gardiens (gilets jaunes), chargés actuellement de l'exploitation des aires de stationnement dans le territoire de la zone Agdal. En ce qui concerne le tarif de paiement, ait "trop cher" pour les automobilistes, puisque, l'agence SDL envisage un tarif de 2DH pour une heure, et 20DH pour une journée entière, alors que les gardiens informels (gilets jaunes), ne demandent aux automobilistes que quelques dirhams, donc il faut que la commune réduit son tarif de paiement et inclue les gardiens informels dans le projet de Fès-Parking. Et pour que les intérêts des parties prenantes soient convergents entre eux, c'est-à-dire, que les automobilistes vont bénéficier d'un tarif de paiement réduit, les gardiens informels vont bénéficier d'un emploi digne et la commune va recevoir des redevances en matière de parking, ce qui conduirait à une gouvernance territoriale efficace dans la zone d'Agdal.

En ce qui concerne, la technologie utilisée pour le besoin de gestion et d'exploitation de projet Fès-Parking, pourrait être un outil favorable pour les automobilistes, parce que, selon notre recherche la plupart des automobilistes maîtrisent cet outil, et par conséquent, les redevances pourraient être collectées facilement à travers des applications mobiles que les usagers pourront télécharger sur les applications digitales. Donc le recours à cette technologie permet d'optimiser la politique territoriale et d'être proche des citoyens.

4.3.2.2 RÉSULTATS DES ENTRETIENS

4.3.2.2.1 DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE EN MATIÈRE DU PROJET FÈS-PARKING

Les avantages et les limites de projet de SDL vont être traduits sous formes d'indicateurs de la bonne gouvernance territoriale, le tableau ci-dessous, nous montre la matrice d'analyse de la gouvernance:

Tableau 5. Matrice d'analyse de la gouvernance territoriale: Cas de SDL (Fès-Parking)

Indicateurs de la Bonne Gouvernance Territoriale	Test/SDL
Participation et avis des citoyens	Il n'y a pas de consultation publique préalable entre la commune de Fès et les citoyens- le manque de communication participative entre les gardiens informels et la commune.
Transparence et l'égalité des chances	Aucun gardien informel (gilet jaune), n'a été embauché par la SDL
Capacité de Gestion	Il est envisagé de créer un système de gestion de SDL intégrant le comité de pilotage, de l'Audit, de Gouvernance, et de la stratégie des investissements- il existe une vision de futur sur le projet de développement local.
Ressources humaines	La SDL embauche les personnes selon leurs compétences et leurs capacités à manipuler la technologie utilisée.
Capital social	Manque de confiance des citoyens vis-à-vis de la SDL
Information des citoyens	Diffusion de l'information de projet SDL auprès des publics, par des panneaux publicitaires, et par des réseaux sociaux.
Responsabilité de la commune	La commune de Fès fournit à la société, toutes les pièces administratives, (cartes et plans, calendrier des événements public programmés), qui sont de nature à faciliter l'exécution de projet Fès-Parking.

Sources: (Eddelani & Khayati, 2021)

Le tableau 5, nous a permis de voir une description plus détaillée des avantages et des inconvénients de projet SDL. Les faiblesses qui ont été identifiées dans cette matrice, sont, des indicateurs de participations, de l'égalité des chances et de capital social. Donc, les acteurs locaux doivent améliorer ces indicateurs, afin d'atteindre des niveaux élevés de bonne gouvernance et, en conséquence, réduire les faiblesses repérées.

Ce projet de SDL Fès-Parking, va essayer de développer une nouvelle gouvernance des politiques et des usages numériques pour faire de la digitalisation un levier de la croissance économique et de l'inclusion sociale. Selon notre entretien que nous avons élaboré avec le responsable de projet (Fès-Parking), l'objectif de SDL est donc intégrer la digitalisation dans le projet de stationnement pour redynamiser l'économie et créer de l'emploi local des jeunes et de la valeur ajoutée économique, ce qui peut rendre le centre-ville de Fès susceptible à la digitalisation en matière des projets territoriaux.

Lors d'un séminaire de l'organisation nationale de la jeunesse, de justice et de développement, qui a eu lieu au siège local de Sais (Fès), qui a été organisé à la fin de mois Mai (2021). J'ai assisté à cette conférence, le président du conseil communal, Monsieur El Azami a participé lui aussi à cette conférence, il a parlé de la gouvernance territoriale, et les projets territoriaux de Fès, donc à la fin de ce séminaire, j'ai saisi l'opportunité de lui poser quelques questions sur l'intérêt de projet de SDL (Fès-Parking) et sa relation avec la gouvernance territoriale. Pour lui, la réussite de projet de SDL, dans le cadre de la gouvernance, dépend d'une démocratie transparente, d'une gouvernance responsable et de la confiance entre toutes les parties prenantes, puisque, l'émergence des liens de confiance entre tous les acteurs territoriaux entraîne un développement territorial local et durable.

4.3.2.2 IMPACT DE BONNE GOUVERNANCE SUR LE PROJET DE SDL

Maintenant, nous allons voir l'impact de la gouvernance sur le projet de SDL et ses actions et mesures pour atteindre une bonne gouvernance territoriale:

Tableau 6. Impact de la Bonne Gouvernance sur le projet de SDL

Standard de Bonne Gouvernance territoriale	Actions et Mesures pour atteindre une Bonne Gouvernance	Impact
Participation des citoyens	Renforcer la participation et la coopération entre la commune de Fès et les citoyens	Favoriser la politique de proximité entre les parties prenantes, et favoriser la participation à la gestion locale
Ressources humaines	Impliquer les gardiens informels dans le projet de SDL	Création de l'emploi local dans la zone Agdal.
Capacité de Gestion	Le comité de l'Audit et de contrôle interne de la SDL, doit être autonome dans son fonctionnement.	Promouvoir la gouvernance à travers une gestion communale efficace, en améliorant la relation de la commune avec les usagers.
Capital social	Renforcer les liens de confiance et de coopération entre les automobilistes, les gardiens de véhicules et la commune	Le facteur de confiance et de coopération permettent aux individus à agir en fonction d'un objectif commun
Formation	La commune doit former les gardiens de voitures en matière de la technologie, pour aider les usagers de payer les redevances à travers les applications digitales.	Le recours à la digitalisation permet d'optimiser les politiques territoriales et d'être proche des citoyens.
Responsabilité de la commune	La SDL doit mettre en place un mécanisme de sécurité sur les parcs de stationnement	Ce mécanisme de sécurité permettra de réduire les conflits sur les parcs de stationnement et de protéger le bien-être collectif et individuel.

Sources: (Eddelani & Khayati, 2021)

Le tableau 6, nous montre le modèle de bonne gouvernance et des solutions proposées pour réussir le projet de SDL, ces actions et mesures vont permettre d'écartier des obstacles à la bonne gouvernance sur le projet de SDL. Ce processus de gouvernance doit se baser sur l'engagement des autorités locales, sur l'ouverture d'espaces à la participation des citoyens et amélioration de la transparence des gouvernements locaux, avec meilleure prise en compte des besoins locaux des automobilistes dans la formulation de l'offre de services de stationnement, et mettre en place un dialogue réel et créatif entre la commune et les gardiens informels.

Notre recherche a démontré, à partir des résultats obtenus, que le rôle des acteurs locaux dans la gouvernance territoriale dépend de la participation, de la confiance entre les acteurs et de la gouvernance numérique qui offre de nouvelles perspectives au développement local.

5 CONCLUSION

Ce sujet avait pour ambition de comprendre le mode de gouvernance territoriale. Le premier apport de ce mémoire est indubitablement théorique. Ce travail a consisté en l'établissement d'une revue de la littérature qui permettait d'analyser la gouvernance territoriale. A cet effet, selon notre travail de recherche, nous avons pu réaliser que la gouvernance est un concept polysémique, et qu'il existe une multitude de mode de gouvernances et que chaque pays se doit de trouver le modèle résultant de sa formation économique et sociale. Puis, nous avons étudié la finance des collectivités territoriales, et nous avons pu vérifier que les collectivités territoriales sont toujours dépendantes financièrement vis-à-vis de l'Etat, et qu'il y a une inadéquation entre les compétences transférées et les ressources des collectivités territoriales. Par la suite, nous avons donné des propositions pour réduire la dépendance des collectivités territoriales et améliorer la gouvernance territoriale, par l'établissement d'un équilibre entre les compétences et les ressources des collectivités territoriales, accompagner la croissance des communes dans le milieu urbain et améliorer la viabilité économique dans le milieu rural, nous avons conclu cette étape par la présentation des SDL du Maroc. Dans cette perspective, notre recherche s'est attachée à examiner comment les acteurs locaux de la zone Agdal de Fès, peuvent contribuer à la réalisation d'une gouvernance territoriale efficace. Notre objectif était donc de mettre en relief la relation qui existe entre la commune urbaine de Fès et les citoyens qui se situent dans la zone Agdal, et son impact sur le développement de projet SDL, en s'appuyant sur une enquête de terrain faite auprès des citoyens, et des responsables de projet de la SDL de Fès.

Finalement, nous avons effectué notre étude empirique de la gouvernance territoriale, en présentant le projet de société de développement local, en tant qu'un nouveau modèle de gestion de stationnement à Fès. Puis, nous avons choisi pour notre recherche, la triangulation méthodologie, comme une démarche méthodologique qui combine à la fois la méthode quantitative et qualitative, pour interpréter le résultat dégagé sous différents angles. Par la suite nous avons procédé au traitement statistique des résultats de notre enquête. Le traitement statistique s'est fait en deux temps: dans un premier temps nous avons effectué un traitement élémentaire des résultats de l'enquête effectuée auprès des citoyens du centre-ville de Fès. Ensuite, un paragraphe a été consacré à la méthode de l'analyse de correspondance multiple (l'ACM) afin d'étudier les variables qualitatives de la gouvernance territoriale en relation avec le projet de SDL (Fès-Parking). Enfin, nous avons discuté le résultat de l'entretien et des questionnaires, et nous avons évalué le projet de SDL en comparaison avec les indicateurs de bonne gouvernance en mettant en œuvre une matrice d'analyse de la gouvernance territoriale pour le cas de la SDL (Fès-Parking). Enfin, notre recherche nous a confirmé, que le rôle des acteurs locaux dans la gouvernance territoriale dépend de la participation responsable de toutes les parties prenantes, de la confiance entre les acteurs et de la digitalisation qui offre de nouvelles perspectives au développement local.

REFERENCES

- [1] Conseil Economique Social et Environnemental (CESE). (2019). La gouvernance territoriale Levier de développement équitable et durable. Auto-Saisine n°42/2019.
- [2] LEMQEDDEM, H. A. (2019). Gouvernance territoriale au Maroc: quelle évolution. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 8.
- [3] Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir*.
- [4] BAKKOUR, D. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance. (ES n°2013-05). Laboratoire Montpellierain d'Economie théorique et Appliquée.
- [5] Ientile-Yalenios, J., Thivant, E., & Roger, A. (2016). Le Nouveau Management Public conduit-il à un rapprochement public-privé ? *Gestion et management public*, (Volume 4 / n° 4).
- [6] Leloup, Moyart, & Pecqueur. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale. *Géographie, Economie, Société*.
- [7] Ledentu, F. (2008). Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle: le cas suisse. Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).
- [8] Chabault, D. (2011). L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité (éd. Vie et sciences de l'entreprise).
- [9] Hijri, L. E. (2009). Gouvernance et stratégie territoriales: le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de METZ.
- [10] SOLAL, P. (2016). À quoi sert la théorie des jeux. Récupéré sur lavedesidees.fr.
- [11] DGCL. (2016). Loi organique relative aux régions. *Bulletin Officiel* N° 6440 du 09 Joumada I 1437 (18 Février 2016).
- [12] Direction Générale des Collectivités locales (DGCL). (2015). Décentralisation en chiffres 2014- 2015. Ministère de l'Intérieur.
- [13] Trésorerie Générale du Royaume (TGR). (2020). *Bulletin Mensuel de Statistiques des Finances Locales*. Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration.
- [14] Araf, E. H. (2018). Étude sur les Recettes et les Dépenses des Collectivités territoriales au Maroc. *Espace Associatif Maroc*.
- [15] MOFLIH, & BELHAJ. (2021). Le partenariat public-privé institutionnel: les sociétés de développement local au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* Volume 4: Numéro 1, pp: 1- 13.
- [16] Commune de Fès. (2020). Gestion et exploitation du stationnement sur la voie publique à la commune de Fès. *Cahier des charges de projet Fès Parking*.
- [17] Morineau, A., Piron, M., & Lebart, L. (1995). *Statistique exploratoire multidimensionnelle*. Dunod, Paris, 1995.
- [18] Husson, F. (2009). *Analyse de données. Pratique de la Statistique* Press Universitaire de Rennes.