

**LE TERRITOIRE REGIONAL : AXE STRATEGIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DU
NOUVEAU MODELE DE DEVELOPPEMENT AU MAROC**

**THE REGIONAL TERRITORY: STRATEGIC AXIS FOR THE IMPLEMENTATION
OF THE NEW DEVELOPMENT MODEL IN MOROCCO**

Fouad KADIRI

Doctorant LAMSAD

Université Hassan 1^{er} ENSA Berrechid

Boujemaa ACHCHAB

Professeur chercheur LAMSAD

Université Hassan 1^{er} ENSA Berrechid

Hanane ELLIOUA

Professeur chercheur LAMSAD

Université Hassan 1^{er} ENSA Berrechid

Date de soumission : 15/04/2024

Date d'acceptation : 08/05/2024

Pour citer cet article :

KADIRI F., et al. (2024) « le territoire régional : axe stratégique de la mise en œuvre du nouveau modèle de développement au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 90 - 100

Résumé :

« *Le Maroc durable, où les ressources sont préservées dans tous les territoires* » c'est l'image d'un Maroc à l'horizon 2035 conçue par la CSMD.

Aujourd'hui, le Maroc est confronté à un grand défi de mise en œuvre de son nouveau modèle de développement. Un modèle qui porte dans son cœur l'ambition de faire franchir le pays un nouveau palier de croissance économique durable, en dépit de la perte de vitesse causée par la pandémie du covid 19. Ce grand chantier ne peut aboutir qu'avec l'association de l'ensemble des acteurs économiques, publics et privés. Le rôle des territoires et plus particulièrement le territoire régional est primordial dans ce processus de développement durable, et ce à travers les régions et dans le cadre d'une régionalisation avancée capable de promouvoir le développement local. Ce nouveau mode de gouvernance régionale doit être doté de tous les pouvoirs et les prérogatives nécessaires pour faire de la région une entité morale autonome, proche du citoyen et de ses attentes.

Chaque territoire, selon ses spécificités et ses atouts, doit veiller à l'amélioration du cadre de vie des citoyens, inciter aux investissements rentables et créateurs d'emplois et de valeur ajoutée, contribuer au financement des politiques de développement, et préserver les ressources de la région.

Mots clés : Maroc - territoire – croissance - modèle de développement - régionalisation avancée

Abstract:

« Sustainable Morocco, where resources are preserved in all territories » is the image of a Morocco by 2035 designed by the CSMD.

Today Morocco is facing a major challenge in implementing its new development model. A model that carries in its heart the ambition to raise the country to a new level of sustainable economic growth, despite the decline caused by the covid 19 pandemic. This major project can only be completed with the association of all economic, public and private actors. The role of territories and more particularly the regional territory is essential in this sustainable developmental process, across the regions and with the framework of advanced regionalization capable of promoting local development. This new mode of regional governance must be endowed with all the powers and prerogatives necessary to make the region an autonomous moral entity, close to the citizens, encourage profitable investments that create jobs and added value, contribute to the financing of development policies, and preserve the regions resources.

Keywords: Morocco – territory – growth – development model – advanced regionalization

Introduction

Le Maroc a connu ces deux dernières décennies des changements exceptionnels sur tous les volets économique, politique, diplomatique, et social. Ces changements ont pris de l'ampleur avec la constitution de 2011. Ainsi, le pays s'est lancé dans plusieurs chantiers et réformes centrés tous sur le citoyen. Citant l'exemple du nouveau code de la famille, la décentralisation par la mise en place d'une régionalisation avancée, la séparation des pouvoirs, la constitutionnalisation des libertés, les projets de l'INDH et l'instauration des bases de la justice sociale, sans oublier la généralisation de la couverture sociale et le programme d'aide sociale directe. Une véritable révolution sociale consacrée encore une fois par sa majesté le Roi Mohamed VI que dieu l'assiste, pour venir en aide à l'ensemble des couches sociales démunies. L'ensemble de ces réformes ont permis d'avoir un label de stabilité politique, économique et dès lors, des stratégies de développement sectoriel ont pu être réalisées sous l'égide de Sa Majesté le Roi Mohamed VI (que dieu l'assiste). Des projets structurants d'envergure permettant au pays de se positionner comme un leader régional et continental, et de se classer parmi les pays émergents les plus attrayants pour l'investissement, aussi bien national qu'étranger, et par conséquent la consolidation du développement du pays à travers la création davantage de richesses et d'emplois.

Ces stratégies de développement ont imposé un changement profond par la mise en œuvre du modèle de développement économique, une nouvelle génération de projets, à la dimension de la vision du Roi exprimé lors de l'ouverture de la première session de la troisième année législative de la dixième législature du 12 octobre 2018.

Conscient de l'obligation de cette étape, le souverain a diligenté cette initiative lors de son discours royal du 12/10/2018, par la désignation d'une commission spéciale sur le modèle de développement (CSMD), présidée par M. Chakib BEN MOUSSA et dont les membres sont issus de divers horizons et disposent d'une grande expertise dans plusieurs secteurs.

La CSMD a travaillé longuement sur l'élaboration d'un nouveau modèle de développement plus agile permettant d'anticiper, et agir au moment opportun pour répondre aux principales attentes du citoyen. Ces attentes portent principalement sur l'efficacité et la qualité des services publics, la bonne gouvernance et l'encouragement à l'investissement et la création d'emplois.

Cette réflexion a fait l'objet d'un rapport détaillé publié en mois de mai 2021, et qui met l'accent sur les principaux nœuds qui entravent le chemin de développement et trace les grands axes stratégiques de transformation.

Tenant compte de l'importance du territoire dans tout processus de développement, quel rôle peut jouer ce dernier dans la mise en œuvre du nouveau modèle de développement au Maroc ?

1. Le territoire, aspect général et contextuel

1.1 Principale définition du territoire

Récemment, la notion de territoire a commencé à être introduite dans toute analyse économique. En effet, on ne peut parler d'un développement à l'échelle nationale sans intégrer le développement régional, mais pour mieux cerner le sujet passant en revue les principales définitions du territoire (El kezazy et al., 2024).

1.1.1 Définition générale

Pour Maryvonne Le Berre, « Le territoire peut être défini comme la portion de la surface terrestre, appropriée par un groupe social pour assurer sa reproduction et la satisfaction de ses besoins vitaux. C'est une entité spatiale, le lieu de vie du groupe, indissociable de ce dernier ¹. Selon le géographe Richard Kleinschmager la définition du territoire est : « *Le territoire fait figure de support concret de l'État qu'il revient à ce dernier de préserver contre toute intrusion étrangère et de développer en l'aménageant* » – et aussi inhabituelle – « *La tendance est nettement à identifier les notions de territorialisation et de spatialisation, s'agissant de nombre de processus sociaux comme la criminalité, la pauvreté, la ségrégation sociale, les appartenances nationales ou le vote par exemple. Ces territoires dessinent des territoires multiples dans l'urbain qui ne recoupent que très rarement les découpages administratifs dans lesquels pourtant les diverses politiques les concernant sont fréquemment projetées.* » ²

1.1.2 Définition au niveau du Maroc

Le début des années 2000, le Maroc a connu une période importante de mutation à la fois politique, économique, sociétale qu'institutionnelle. Ces mutations ont eu un fort impact, en particulier, sur la notion du territoire, de son organisation et de ses institutions. Cette période a connu la tenue de la première session du conseil supérieur de l'aménagement du territoire,

¹ Maryvonne LE BERRE, « Territoires », in Antoine BAILLY, Robert...

² Denise PUMAIN, Thierry PAQUOT, Richard KLEINSCHMAGER (Ed.) *Dictionnaire, la ville et l'urbain*, Paris, Economica/Anthropos, 2006.

l'élaboration de la charte nationale d'aménagement du Territoire (CNAT), du Schéma national d'Aménagement du Territoire (SNAT), et par la suite le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT). Dès lors, la définition du territoire prend en compte les principes de l'équité sociale, de l'efficacité économique et de la durabilité des ressources en se basant sur les secteurs prioritaires et les espaces d'intervention nécessitant des efforts d'investissement et de promotion à moyen et long terme.

Le concept de la région, de la régionalisation avancée, de la large autonomie à l'intérieur du territoire marocain pour les provinces du sud sont les mutations les plus prononcées dans cette notion du territoire.

1.1.3 Définition dans le cadre de la régionalisation

La notion de la régionalisation avancée initiée par la constitution de 2011 et mise en place en 2015, a été conçue comme un nouveau concept de déploiement des politiques publiques et du développement économique et social au Maroc.

La loi organique 111.14, relative aux régions, promulguée en juillet 2015, a fixé les conditions de gestion par la région de ses affaires en leur attribuant des prérogatives sur la base des principes de subsidiarité (compétences propres, partagées et transférées), de solidarité (entre régions), de coopération (au niveau international) et de la reddition de comptes (évaluation et contrôle). Ainsi, les régions sont considérées comme les collectivités prédominantes notamment en matière de conception de stratégies de développement économique et d'aménagement du territoire.

1.2 Mission des territoires

Les territoires sont des systèmes dynamiques qui nécessitent un suivi et une régulation en temps réel pour permettre un management public efficient et une mise en œuvre optimale des politiques locales.

En effet, le territoire est un acteur de base dans le processus de la mise en œuvre des transitions stratégiques à savoir politiques, sociales, économiques, écologiques, industrielles, numériques, vers ledit nouveau modèle de développement. Il joue à la fois le rôle de l'acteur du terrain pour l'émergence des réflexions locales et contextuelles et contribue à côté de l'ensemble des territoires du pays à l'élaboration des stratégies nationales et des politiques publiques en général, mais aussi il constitue la base d'expérimentation et d'implémentation de ces dernières.

Il faut préciser que l'ensemble des territoires du pays représente des bases communicantes à ne pas négliger.

La Réussite de n'importe quel modèle de développement est tributaire des résultats des expérimentations territoriales et de l'intégrale de l'ensemble des territoires et bases constituant le pays.

L'innovation territoriale est fortement dépendante d'un diagnostic des différents potentiels intrinsèques des ressources à la fois humaines et naturelles, par conséquent, identitaires, culturels, politiques, économiques et sociaux.

Un diagnostic particularisé des potentialités territoriales basé sur une analyse macroscopique et microscopique de l'ensemble de ses secteurs donnera lieu à une base de données étoffée des points forts, des faiblesses, des opportunités et des menaces de ce dernier.

Une telle base de données constitue une condition sine qua non à la fois pour l'élaboration des tableaux de bord et l'outil de prise de décision, mais principalement le facteur de l'innovation territoriale.

2. La Région : territoire inclusif et durable

La régionalisation avancée est la pierre angulaire de développement au Maroc dans son approche dynamique territoriale de proximité des citoyens et des acteurs (publics et privés), de fédérateur des différents intervenants (politiques, économiques, sociaux ..) et de création de richesse et d'emploi.

« On gouverne bien de loin, mais on n'administre bien que de près »

Dans le but d'accélérer le processus de développement, le Maroc a initié le projet de la régionalisation dès les années 70 avec la mise en place de 07 régions économiques, depuis plusieurs expériences ont succédé jusqu'à ce qu'il soit couronné par la constitution du Royaume de 2011 qui a tracé les grands jalons et les orientations de la régionalisation avancée moderne. En 2015, cette régionalisation a vu le jour à travers les lois organiques et un nouveau découpage donnant lieu à 12 régions. La loi organique 111.14, relative à la mise en place des régions, a été élaborée dans l'esprit d'innover dans la notion du territoire.

En vertu de la loi, la Région est le cadre de déploiement des politiques territoriales. Des pouvoirs ont été transférés aux Présidents élus des conseils régionaux, relevant des Walis. Des ressources financières ont été allouées aux Régions (de l'impôt sur les sociétés (IS) et de la taxe sur les contrats d'assurance, en plus d'autres dotations versées par le budget général de l'Etat).

Dès lors, les conseils régionaux sont désormais des acteurs et partenaires inéluctables du gouvernement central, des autres collectivités locales (des conseils provinciaux, des conseils communaux), des organismes du secteur privé, des partenaires sociaux, de la société civile et des citoyens, en matière d'élaboration et d'exécution de stratégies et programmes de développement territorial.

Par conséquent, ces conseils ont dorénavant la mission d'élaborer et de faire suivre des programmes de développement régional (PDR), en adhérence avec les programmes centraux de l'État et en consultant les acteurs publics et privés du territoire.

Même-ci ce chantier a connu, avec l'expérimentation durant le mandat 2015-2021, des avancées considérables, il y'a malheureusement plusieurs contraintes qui ont entravé la réussite de ce projet afin d'atteindre les objectifs attendus.

La régionalisation est par essence un processus long, qui requiert de profondes transformations dans la répartition des responsabilités, des modes d'action et de coordination entre acteurs centraux et locaux, administratifs et élus, et dans la répartition des ressources humaines et financières. Près de 10 ans après son initiation, la régionalisation avancée pâtit de contraintes multiples qui ralentissent son déploiement à un rythme satisfaisant.⁶

Les régions doivent être dotées d'une personnalité morale et de ressources humaines et financières nécessaires pour faire de la région une entité morale autonome. Pour se faire, les régions doivent procéder à la qualification et à la motivation de ses ressources, cela constitue un gage fondamental de l'efficacité de ses services. L'objectif doit viser la mise en place d'une véritable stratégie de valorisation du potentiel humain de la région.

Également, l'état doit procéder à un réel transfert des budgets et des pouvoirs aussi bien décisionnels et qu'exécutifs pour permettre à la région d'agir et de participer d'une manière effective dans la création des richesses. Aussi, un système de contrôle et de suivi des réalisations s'avère nécessaire de manière à développer une confiance des citoyens vis-à-vis du système administratif, et garantir un système de gouvernance efficace et efficient.

3. Nouveau modèle économique

L'État a consenti, durant ses dernières années, de grands efforts dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de développement économique, social et politique, selon une approche

de management visant l'efficacité et l'efficience, mais malheureusement pénalisée par les limites de l'ancien modèle de développement.

Le paysage du secteur public a connu des évolutions et la demande des acteurs également. Soumis de plus en plus à des pressions internes et externes visant à le rendre de meilleure qualité, plus efficace, et moins coûteux. Dès lors, il doit surtout retrouver plus d'autonomie, par rapport au central, pour redéployer des initiatives et des moyens concernant les politiques prioritaires. L'ensemble des acteurs manie maintenant, sans la réticence qu'il y a vingt-cinq ans, le vocabulaire de l'efficacité et de l'évaluation importée du secteur privé, la voie étroite pour définir le management public³. Même le secteur privé contraint de subir le poids d'un modèle qui a débité la totalité de son énergie dans un circuit incapable de créer de la richesse. Le rapport général du nouveau modèle de développement économique au Maroc a mis le point sur le rôle primordial des territoires dans la création des richesses matérielles et immatérielles, l'avènement de la démocratie participative et l'ancrage du développement.

La CSMD recommande une révision des fondements de la gouvernance des territoires à travers cinq choix stratégiques et qui portent principalement sur un développement économique intégré, une complémentarité entre l'état et les régions, un aménagement propice des territoires et du cadre de vie, une utilisation meilleure et optimale des ressources naturelles notamment l'eau et les énergies. Également, les disparités entre les régions, et entre le monde rural et urbain. Tout territoire doit pouvoir offrir à ses citoyens des infrastructures nécessaires, des moyens de transport de qualité, et un cadre de vie sain et convenable.

4. Choix méthodologique

La réalisation de cette étude sur le rôle et l'importance du territoire dans la mise en œuvre du nouveau modèle de développement au Maroc s'est appuyée sur une approche méthodologique rigoureuse visant à garantir la validité et la fiabilité des résultats obtenus. Cette section décrit en détail les méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que les outils utilisés.

4.1 Cadre de recherche

³ Jean-Michel SOUSSOIS, « Théories des organisations et management public : quel rapport », revue de politique et management public, vol 26/3, collection repères – Édition : La Découverte, paris, 2008, p : 101-109.

⁶ Rapport général du nouveau modèle de développement

Le cadre de recherche adopté repose sur une approche multidisciplinaire, intégrant des concepts issus de la géographie, de l'économie, de la science politique et du développement durable. Cette approche holistique permet de capturer la complexité des interactions entre le territoire, la régionalisation avancée et le nouveau modèle économique du Maroc.

4.2 Collecte de données

La collecte de données a été réalisée à l'aide d'une combinaison de méthodes qualitatives. Les données ont été recueillies à partir de sources officielles telles que les rapports gouvernementaux, les statistiques économiques régionales, et les données démographiques. Les données qualitatives ont été obtenues par le biais d'entretiens semi-structurés avec des experts en développement, des décideurs politiques et des acteurs clés dans le domaine.

4.3 Etude de cas

Le recours à des études de cas spécifiques a constitué une composante essentielle de notre méthodologie. En se concentrant sur des régions marocaines spécifiques, nous avons pu approfondir notre compréhension des dynamiques territoriales et des initiatives de mise en œuvre du nouveau modèle économique. Ces études de cas ont permis d'analyser les expériences locales, d'identifier les bonnes pratiques et de mettre en lumière les défis rencontrés.

4.4 Analyse qualitative :

L'analyse qualitative des données a été effectuée à l'aide de méthodes d'analyse de contenu, permettant d'extraire des thèmes récurrents, des motifs et des nuances dans les discours des participants. Cela a facilité la compréhension des perceptions, des attitudes et des stratégies mises en œuvre au niveau régional. Pour assurer la validité des résultats, des techniques de triangulation ont été utilisées, combinant différentes sources de données et méthodes d'analyse. La confrontation des résultats obtenus par différentes approches a permis de renforcer la crédibilité des conclusions tirées de l'étude. En adoptant cette approche méthodologique diversifiée, cette étude vise à fournir une analyse approfondie et nuancée du rôle du territoire dans la mise en œuvre du nouveau modèle de développement au Maroc, tout en garantissant la robustesse des résultats obtenus.

Conclusion

Le Maroc passe actuellement par une période de transition caractérisée par une dynamique sans précédent sur tous les volets avec comme objectif principal stimuler la croissance et atténuer les effets de la crise causée par la pandémie du COVID 19, les problèmes de sécheresse, les conflits régionaux, la guerre entre l'Ukraine et la Russie.

Ainsi, et dans un premier temps, des mesures de relance des activités économiques doivent être mise en place en urgence pour insuffler un nouvel élan au développement économique, surtout que le Maroc est en train de mettre en œuvre son nouveau modèle de développement.

Selon une vision prospective, le rôle des territoires et plus particulièrement les régions se voit primordial. Ainsi, elles doivent participer activement au redressement des activités économiques à travers un accompagnement de près de l'ensemble des acteurs économiques relevant de leur périmètre.

Également, la mise en œuvre de la loi 55-19 relative à l'allègement des procédures et à la digitalisation des services administratives constituera une occasion pour les régions de se réconcilier avec le citoyen et regagner sa confiance.

Aussi, la mise en place du plan du nouveau modèle de développement avec ses nouvelles ambitions et ses fortes inspirations, constituera un défi déterminant pour l'avenir de notre pays pour atteindre les objectifs tracés d'un nouveau Maroc à l'horizon 2035.

Références bibliographiques :

- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- Maryvonne LE BERRE, « Territoires », in Antoine BAILLY, Robert...
- Denise PUMAIN, Thierry PAQUOT, Richard KLEINSCHMAGER (Ed.) *Dictionnaire, la ville et l'urbain*, Paris, Economica/Anthropos, 2006.
- Jean-Michel SOUSSOIS, « Théories des organisations et management public : quel rapport », *revue de politique et management public*, vol 26/3, collection repères – Édition : La Découverte, paris, 2008, p : 101-109.
- Rapport général du nouveau modèle de développement au Maroc
- Notes thématiques projets et paris du nouveau modèle de développement au Maroc
- Romain Laufer, Alain Burlaud, " Management public: Gestion et légitimité", Edition: Dalloz, paris, 1980
- Merrien, François-Xavier. "La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique." *Lien social et Politiques* 41 (1999):
- Michel Massenet, « La nouvelle gestion publique : pour un État sans bureaucratie », Edition : Hommes et Techniques, paris, 1975
- MIOSSEC Jean-Marie, 2016, « L'actualité du Schéma Directeur d'Aménagement du Territoire national de Tunisie dans un contexte postrévolutionnaire », *Territoires d'Afrique*, n° 7,